

UNIWERSYTET KARDYNAŁA STEFANA
WYSZYŃSKIEGO
W WARSZAWIE

WYDZIAŁ SPOŁECZNO-EKONOMICZNY

Mgr Maciej Chudkiewicz

**ZWIĄZKI ZAWODOWE JAKO AKTOR W
PROCESIE TRANSFORMACJI
USTROJOWEJ. PRZYKŁAD POLSKICH
KOLEI PAŃSTWOWYCH**

Praca doktorska

napisana pod kierunkiem:

prof. UKSW dr. hab. Sławomira Sowińskiego

WARSZAWA 2024

Spis treści

Wstęp	5
0.1. Przedmiot badania i hipotezy	6
0.2. Koncepcja teoretyczna.....	10
0.3. Struktura pracy	13
0.4. Metoda badawcza	14
0.4.1. Wywiady pogłębione z kluczowymi aktorami	14
0.4.2. Analiza dokumentów oficjalnych.....	17
0.4.3. Obserwacja uczestnicząca.....	18
0.5. Motywacje wyboru tematu pracy	19
Rozdział I Historia przekształceń PKP w latach 1989-2015	21
Wstęp	21
1.1. Funkcjonowanie PKP od ich powstania do upadku komunizmu w Polsce. Lata 1926-1989	22
1.2. Funkcjonowanie PKP od upadku komunizmu w Polsce do komercjalizacji przedsiębiorstwa. Lata 1989-2000.....	25
1.2.1. Zmiany legislacyjne	28
1.2.2. Zmiany rynkowe	32
1.2.3. Problemy infrastruktury	32
1.2.4. Naprawianie PKP	34
1.3. Funkcjonowanie PKP od uchwalenia Ustawy o PKP do realnych zmian we władzach spółki. Lata 2000-2012	36
1.3.1. Komercjalizacja PKP	37
1.3.2. Rządowe programy naprawcze	43
1.3.3. Restrukturyzacja kolei	44
1.3.4. Trudności przy restrukturyzacji	49
1.3.5. Bilans lat 2000-2012	52
1.4. Funkcjonowanie Grupy PKP w gospodarce rynkowej po zmianach we władzach grupy. Lata 2012-2015	53
1.4.1. Zmiany we władzach Grupy PKP.....	53
1.4.2. Restrukturyzacja Grupy PKP po 2012 roku	56
Podsumowanie.....	58
Rozdział II Związki zawodowe w przedsiębiorstwie okresu transformacji na przykładzie PKP	61
Wstęp	61
2.1. Związki zawodowe w Polsce po 1989 r.	61
2.1.1. Od powstania do kryzysu.....	61
2.1.2. Kryzys ruchu związkowego	64
2.1.3. Dylematy związków zawodowych.....	69
2.1.4. Aktualna sytuacja związków zawodowych	71
2.2. Związki zawodowe w PKP po 1989 r.	79
2.2.1. Poziom uzwiązkowienia, czyli przynależność do związków zawodowych	83
2.2.2. Stan i wyzwania związków zawodowych	87
2.2.3. Centrale związkowe	92
2.2.4. Związki zawodowe w zakładach pracy	95

2.3. Obszary wpływów związków zawodowych w PKP po 1989 r.	98
2.3.1. Restrukturyzacja i prywatyzacja	101
2.3.2. Wydzielenie Przewozów Regionalnych i spółek samorządowych.....	104
2.3.3. Przywileje pracownicze.....	105
2.3.4. Spory personalne i stanowiska.....	106
2.3.5. Uprawnienia emerytalne	111
2.3.6. Obszary wpływów na linii związki zawodowe - władze PKP i administracja rządowa	113
2.4. Kwestie sporne.....	117
2.4.1. Wyzwania finansowe.....	118
2.4.2. Ustawa o PKP.....	120
2.4.3. Historyczny dług	120
2.4.4. Wydzielenie Przewozów Regionalnych i spółek samorządowych.....	121
2.4.5. Ulgi przejazdowe.....	122
2.4.6. Wyzwania personalne	123
Podsumowanie	125
Rozdział III Związki zawodowe jako grupy interesu	126
Wstęp	126
3.1. Wybrane definicje i ujęcia teoretyczne grup interesu.....	126
3.1.1. Korporacjonizm jako ujęcie teoretyczne i praktyczne	134
3.1.2. Pluralizm jako jedna z koncepcji grup interesu.....	138
3.1.3. Lobbying jako narzędzie wywierania wpływu przez grupy interesu na organy decyzyjne w państwie.....	140
3.2. Narzędzia i techniki działań związków zawodowych jako grupy interesu.....	144
3.2.1. Działania formalne.....	145
3.2.2. Działania nieformalne	147
3.3. Skuteczność związków zawodowych jako grupy interesu w systemie PKP. Próba oceny.....	163
3.3.1. Rola związków zawodowych w PKP	163
3.3.2. Próba oceny skuteczności podejmowanych działań.....	172
3.3.3. Powstrzymanie prywatyzacji	179
3.3.4. Upolitycznienie czy narzędzie w walce o cele?	182
3.3.5. Malejąca siła związków zawodowych.....	184
3.3.6. Próba bilansu	189
Podsumowanie.....	192
Korporacjonizm.....	192
Pluralizm	196
Teoria grup interesu	197
Rozdział IV.....	201
Wpływ związków zawodowych na wybrane aspekty transformacji ustrojowej na przykładzie PKP	201
Wstęp	201
4.1. Rola związków zawodowych w polityce gospodarczej państwa	201
4.1.1. Związki zawodowe a polityka.....	202
4.1.2. Związki zawodowe wobec polityki gospodarczej państwa	211
4.1.3. Związki zawodowe jako strona w dialogu społecznym	216
4. 2. Wpływ związków zawodowych w na transformację ustrojową po 1989 roku	222

4.2.1. Transformacja ustrojowa w Polsce jako element szerszego procesu przemian demokratycznych. Rola związków zawodowych	223
4.2.2. Stagnacja zmiany, czyli wstrzymana transformacja jako model docelowy	229
4.2.3. Związki zawodowe a transformacja ustrojowa na przykładzie PKP. Próba bilansu	235
Podsumowanie	246
Zakończenie	248
1. Podsumowanie	248
2. Ocena realizacji celów	249
3. Podsumowanie wyników	250
Bibliografia	254
ZAŁĄCZNIK NR 1 Spis tabel	273
ZAŁĄCZNIK NR 2 Biogramy respondentów indywidualnych wywiadów pogłębionych	275
ZAŁĄCZNIK NR 3 Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego	279
ZAŁĄCZNIK NR 4 Transkrypcje indywidualnych wywiadów pogłębionych	283

Wstęp

Branża kolejowa w Polsce ma z pewnością charakter strategiczny. Zatrudnia około 90 tysięcy osób¹ (z tego większość w Grupie PKP), a istotna część majątku narodowego to właśnie majątek kolejowy. Najważniejszy produkt branży – usługa przewozowa osób i towarów jest niezbędny dla zaspokojenia najistotniejszych potrzeb obywatelskich oraz dla prawidłowego funkcjonowania całej gospodarki. Z tych powodów transformacja tej branży po roku 1989 przebiegała w sposób odmienny niż innych gałęzi polskiej gospodarki, a proces transformacji cały czas trwa. Wciąż aktualny pozostaje spór o ostateczny model funkcjonowania kolei w Polsce. Mimo trwających przekształceń, docelowy model wciąż nie jest znany. Z jednej strony istnieje opcja przywiązana do własności państwowej, która utrzymuje, że koleje powinny należeć do państwa lub samorządów i stara się nie dopuścić do prywatyzacji spółek kolejowych, a z drugiej mamy do czynienia z frakcją liberalną, która dąży do całkowitego sprywatyzowania kolei.

Procesy prywatyzacyjne na kolei rozpoczęły się dość późno. Jako pierwsze sprywatyzowane zostało Przedsiębiorstwo Napraw Infrastruktury S.A. w połowie 2011 r. W październiku 2013 r. na giełdę trafił pakiet akcji PKP CARGO S.A. Sprywatyzowano także część majątku niezwiązanego bezpośrednio z ruchem kolejowym, w tym w 2015 r. całkowicie sprzedano spółkę PKP Energetyka S.A. (w kwietniu 2023 r. spółkę od prywatnej grupy kapitałowej odkupiła państwowa Polska Grupa Energetyczna). Ekonomiczne i społeczne znaczenie zachodzących w polskiej kolei procesów bardzo istotnie wzrosło po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Polskie spółki przewozowe stały się przedmiotem gry na wspólnym rynku przewozowym. Co więcej, ze względu na charakter i tempo procesów transformacyjnych zachodzących w polskiej branży kolejowej, polski rynek znajduje się w centrum zainteresowania specjalistów, polityków i konkurentów z obszaru Unii Europejskiej.

¹ Więcej zatrudnionych w sektorze kolejowym w 2022 r., <https://raportkolejowy.pl/wiecej-zatrudnionych-w-sektorze-kolejowym-w-2022-r>, dostęp: 5.10.2024 r.

Historia Polskich Kolei Państwowych, później tzw. Grupy PKP oraz wydzielonych z niej spółek, po roku 1989 jest raczej słabo zbadana i opisana. O ile dość powszechne są opracowania historyczne dotyczące kolei na ziemiach polskich sprzed drugiej wojny światowej, czy okresu PRL, to dość trudno o literaturę naukową lub nawet popularno-naukową dotyczącą okresu III RP. Być może sytuacja taka nie powinna dziwić. Lata 90. i okres późniejszy to poważny kryzys kolei.

Z drugiej strony okres dynamicznych zmian na kolei po roku 1989 r. to także moment gwałtownej zmiany siły oraz pozycji związków zawodowych tam działających. Aktor ten, jakim były i wciąż są działające na kolei związki zawodowe odgrywał jedną z kluczowych ról podczas zachodzących tym sektorze gospodarki zmian.

Opracowując na potrzeby niniejszej dysertacji historię przekształceń PKP i wpływ na nie związków zawodowych, trzeba sięgać do opracowań ekonomicznych i historycznych, ale przede wszystkim materiałów źródłowych: dokumentów firm, materiałów pokontrolnych Najwyższej Izby Kontroli, raportów think-tanków oraz materiałów prasowych. Zasadniczą część pracy stanowią badania własne.

0.1. Przedmiot badania i hipotezy

Przedmiotem badania w niniejszej pracy są związki zawodowe działające na kolei, w latach 1989-2015. Jej **problem badawczy to** działania związków zawodowych w procesie transformacji ustrojowej w Polsce w latach 1989-2015. Rok 2015 stanowił na kolei istotną cezurę. Doszło wtedy do, będącej pokłosiem zmiany władzy w Polsce i powstania rządu Zjednoczonej Prawicy, zmiany władzy na kolei – zarówno na poziomie Ministerstwa Infrastruktury² jak i zarządów spółek kolejowych³ oraz zmiany koncepcji i podejścia. Po tym jak władze kolejowe przez kilka ostatnich

² *Andrzej Adamczyk. Minister infrastruktury i budownictwa w rządzie Beaty Szydło*, <https://www.newsweek.pl/polska/andrzej-adamczyk-ministra-infrastruktury-i-budownictwa-w-rzadzie-beaty-szydlo/4qy0bqm>, dostęp: 3.10.2024 r.

³ *Jest nowy zarząd PKP SA*, <https://www.rynek-kolejowy.pl/wiadomosci/jest-nowy-zarzad-pkp-sa-miroslaw-pawlowski-zostaje-prezesem-76123.html>, dostęp: 3.10.2024 r.

lat stanowiły osoby z podejściem liberalnym, znów powróciło podejście etatystyczne i konserwatywne. Zatrzymano procesy prywatyzacyjne i restrukturyzacyjne, a także zakończono wojnę ze związkami zawodowymi⁴.

Po roku 1989 kolej w Polsce przeszła drogę od przedsiębiorstwa państwowego do rozdrobnionej struktury spółek działających w ramach holdingu Grupy PKP i poza nią. Z tzw. Grupy PKP wydzielono część spółek, w tym spółkę przewozową Przewozy Regionalne (dziś Polregio). Stąd w pracy posługiwać będziemy się kategoriami związków zawodowych działających w PKP (do roku 2000) lub działających na kolei (od roku 2001), w zależności od momentu, który opisuje, przy czym sformułowanie „na kolei” pozostaje szersze. Cezura czasowa wzięta pod uwagę w tej pracy ograniczona jest z jednej strony rokiem 1989, który stanowił moment przejścia od systemu socjalistycznego, a z drugiej rokiem 2015. Prezesem PKP S.A. przestał być wtedy Jakub Karnowski - menedżer z doświadczeniem w bankowości, niemający wcześniej nic wspólnego z koleją za to będący w młodości osobistym sekretarzem, szefem gabinetu politycznego oraz doradcą prof. Leszka Balcerowicza. 2015 r. to moment zasadniczej zmiany, gdy władzę na kolei po „nie-kolejarzach” przejęli ludzie z branży. W całym badanym okresie działania podejmowane przez związki zawodowe były tłem procesów transformacji ustrojowej dziejącej się w Polsce. Choć wielu badaczy przyjmuje, że transformacja ustrojowa zakończyła się w roku 2000 lub przy okazji wejścia Polski do Unii Europejskiej (a więc w roku 2004), to ze względu na specyfikę branży i m.in. działania związków zawodowych, transformacja systemu kolejowego trwała dłużej i zakończyła się później, a być może nie zakończyła się wcale. Zasadnicze **pytanie badawcze** na jakie **odpowiedzieć ma nasza rozprawa brzmi zatem: Jaką rolę w procesie transformacji ustrojowej Polski po 1989 r. odegrały związki zawodowe działające w PKP?**

W związku z tym chcemy w niej zweryfikować lub sfalsyfikować następującą **hipotezę badawczą: Związki zawodowe jako grupa interesu stosując techniki właściwe dla świata politycznego, były ważną składową procesy transformacji ustrojowej i miały istotny wpływ na przebieg procesu transformacji. Ich rola w tym**

⁴ C. Kowanda, *PiS jednoczy kolej*, „Polityka”, nr 48, 2015, s. 40.

procesie miała charakter ekonomiczny, społeczny (związkowy), a pośrednio także polityczny.

Podjmując się tego zdania związki zawodowe traktować będziemy jako grupę interesu, korzystając zarówno z formalnych, jak i nieformalnych sposobów działania, typowych dla świata politycznego. Przyjmujemy założenie, że związki zawodowe były istotną składową procesów zachodzących w Polsce po 1989 r. W pracy przedstawione zostaną szczegółowo sposoby działania związków zawodowych, pokazujące ich specyfikę i tłumaczące sposoby działania jako grupy interesu. W perspektywie badawczej jaką podejmiemy przyjmujemy, że związki zawodowe, korzystając ze swojej siły (wynikającej m.in. z liczebności) doprowadziły do zmiany docelowego modelu funkcjonowania kolei w Polsce, wpływając tym samym na transformację systemu kolejowego, a pośrednio całego państwa.

Szukając odpowiedzi na pytanie zasadnicze naszej pracy odpowiedzię też chcemy na trzy pytania bardziej szczegółowe:

Szczegółowe pytanie badawcze nr 1 brzmi: W jaki sposób związki zawodowe wpływały na proces restrukturyzacji PKP? Szukając na nie odpowiedzi, chcemy zweryfikować **hipotezę szczegółową nr 1** mówiącą, że istotną rolę w procesie restrukturyzacji i prywatyzacji PKP zajmowały nieformalne procesy podejmowania decyzji, na które wpływ miały związki zawodowe.

Poza formalnymi, wynikającymi z ustaw i przyjętych normami prawnymi form działania ze strony związków zawodowych, takich jak opiniowanie, ocenianie i wydawanie stanowisk lub uchwał, związki zawodowe posługują się całym zakresem nieformalnych sposobów działania, które następnie wpływają na nieformalne procesy podejmowania decyzji. Szeroko opisane w rozdziale trzecim sposoby i techniki działań podejmowanych przez związki zawodowe, obrazują w jaki sposób działania związków zawodowych wpłynęły na decyzje dotyczące restrukturyzacji i prywatyzacji w PKP.

Szczegółowe pytanie badawcze nr 2 naszej pracy brzmi: Jakim zmianom podlegał wpływ związków zawodowych na przebieg procesu transformacji w badanym okresie? Na pytanie to odpowiedzieć ma **hipoteza szczegółowa nr 2**, która **mówi, że od początku transformacji ustrojowej rola związków zawodowych w procesie restrukturyzacji jest coraz mniejsza.** Wychodzimy z założenia, że najsilniejsza była ona do momentu uchwalenia tzw. Ustawy o PKP w 2000 r. Do roku 2012 związki zawodowe posiadały realny wpływ na działania zarządów spółek kolejowych, natomiast po roku 2012 nastąpiło istotne osłabienie związków zawodowych.

Związki zawodowe działające w PKP tuż po roku 1989 stanowiły organizacje bardzo liczne, z dużym majątkiem i szeroką swobodą działania. Postępujące działania restrukturyzacyjne, niemal ciągłe zwolnienia i spadek przewozów doprowadziły do spadku poziomu zatrudnienia, a tym samym do ograniczenia liczby członków związków zawodowych. Niemniej, m.in. dzięki wciąż bardzo dużej liczbie członków to właśnie związki zawodowe miały kluczowy wpływ na uchwalenie ustawy o PKP w 2000 r. oraz na jej ostateczny kształt. Po uchwaleniu tej ustawy i podzieleniu PKP na spółki doszło do rozdrobnienia także związków zawodowych, które już tylko z tego powodu okazały się być mniej silne. Co więcej musiały zacząć konkurować między sobą oraz rozwiązywać nieznane wcześniej problemy. Rok 2012 stanowi kluczowy moment, gdy władzę w spółkach Grupy PKP obejmują liberałowie gospodarczy, ludzie niezwiązani wcześniej z branżą kolejową, a prezesem PKP S.A. zostaje Jakub Karnowski. Sami związkowcy nowych menedżerów przezwą następnie „bankomatami”.

Ostatnie **szczegółowe pytanie badawcze, nr 3**, które zadajemy w naszej pracy brzmi: jakie cele realizowały związki zawodowe w odniesieniu do procesu transformacji? Aby odpowiedzieć na to pytanie będziemy weryfikować **hipotezę szczegółową nr 3**, która mówi, że poprzez wpływ na restrukturyzację PKP związki zawodowe posiadały realny wpływ na utrzymanie własności państwowej w branży kolejowej oraz zapewnienie przywilejów pracowniczych.

Związki zawodowe na kolei dążyły do utrzymania lub poszerzenia swoich wpływów. Zmiany na kolei stanowiły istotny element zmian całego systemu politycznego w Polsce, ze względu na ilość zatrudnionych tam osób, a także wpływ systemu kolejowego na sposób funkcjonowania państwa. Wpływając na restrukturyzację PKP, modelując sposób, kierunek i tempo restrukturyzacji, wpływając na procesy prywatyzacyjne i komercjalizacyjne, związki zawodowe wpływały na transformację systemu politycznego w Polsce.

0.2. Koncepcja teoretyczna

Pozostając w rozważaniach na gruncie nauk o polityce przyjęliśmy ogólne założenie, że istotną rolę w funkcjonowaniu a także transformacji systemu politycznego, obok aktorów stricte politycznych, takich jak partie polityczne, mają także aktorzy okołopolityczni, w tym także związki zawodowe. Pisze o tym m.in. F. Kampka: „Rozważając kwestie etyczne dotyczące polityki i relacji różnych aktorów, nie można zapomnieć o słabszych aktorach politycznych, takich jak organizacje społeczne, związki zawodowe, grupy nacisku czy nawet organizacje terrorystyczne. (...) Wszystkie te podmioty są w trudniejszej sytuacji niż partie, media czy instytucje publiczne. Muszą stale zabiegać o obecność w przestrzeni publicznej, możliwość zabrania głosu i wysłuchania ich opinii”⁵.

Jako główną perspektywę teoretyczną dla wyjaśnienia tej roli, przyjmujemy w pracy kategorię wpływu, która w naukach o polityce pojawia się w kontekście różnych teorii władzy, czy szerzej - budowania politycznej pozycji. Zgodnie z poglądem większości teoretyków, którzy zajmują się tą kwestią, uznajemy, że nie udało się dotąd stworzyć jednej, pełnej i zadowalającej teorii władzy. Istnieją spory i trudności w zdefiniowaniu i określeniu czym dokładnie jest władza, jak wpływa na jednostki, w jakim stopniu sprawia, że jednostki zachowują się tak jak się zachowują. Nie udało się dotąd ustalić, czy istnieje model władzy, który byłby na tyle idealny by realizować zasady sprawiedliwości społecznej czy szanować prawa jednostki.

⁵ F. Kampka, *Etyka polityki – między wolnością a solidarnością*, Warszawa 2017, s. 71.

Jednym z istotnych głosów wśród aktualnych dyskusji dotyczących władzy jest „radykałna koncepcja władzy” zaprezentowana przez Stevena Lukesa w jego pracy *Power: A Radical View*. S. Lukes uważa, że władza pojawia się wówczas, gdy jeden podmiot wpływa na drugi w sposób „nietrywialny” lub przynajmniej „moralnie istotny”.⁶ Zgodnie z jego koncepcją, jeśli chcemy, żeby jakaś relacja lub oddziaływanie na pewne podmioty zostały nazwane władzą, to musi ona wywierać negatywny wpływ na interesy tych podmiotów. Zgodnie z jego koncepcją istnieją trzy ujęcia władzy: „jednowymiarowe” (pogląd liberalny), „dwuwymiarowe” (pogląd reformatorski) oraz „trójwymiarowe” (pogląd radykalny). Także Max Weber posługiwał się „władzą” jako jedną z kluczowych kategorii, dzięki której można było zrozumieć porządek społeczny⁷. To pojęcie związane jest ściśle z całą definicją polityki wg. Maxa Webera, która jest „dążeniem do udziału we władzy lub do wywierania wpływu na podział władzy czy to między państwami, czy też w obrębie państwa między grupami ludzi, jakie ono obejmuje”⁸.

Uznajemy, że celem podejmowanych działań politycznych jest wywieranie wpływu, które prowadzi do realizacji określonych celów. Autor w tym kontekście będzie posługiwał się ogólną definicją wpływu Roberta A. Dahla⁹. W jego koncepcji wpływ to „(...) taki stosunek między ludźmi, w którym potrzeby, pragnienia, preferencje czy intencje jednej lub więcej osób oddziałują na postępowanie lub predyspozycje do działania jednej lub więcej osób w kierunku zgodnym – a nie odwrotnie – z potrzebami, preferencjami lub intencjami wywierającej (-cych) wpływ”. R. Dahl wyróżnia przy tym siedem form wpływu¹⁰:

- **Zachęta** – działa w ten sposób, że A oferuje B coś, co jest dla B wartościowe. W zamian za to, że B zrobi to, co chce A.
- **Władza** jest procesem działania na decyzje innych osób czy grup w ten sposób, że tworzy się perspektywy surowych sankcji w przypadku braku podporządkowania się zamiarom tego, który posiada władzę.

⁶ Lukes S., *Power: A Radical View*, London 1974, s. 26.

⁷ M. Augustyniak, Max Weber o władzy i odpowiedzialności w polityce, „Studia Prawnoustrojowe”, nr 11, 2010 r., s. 40.

⁸ M. Weber, *Racjonalność, władza, odczarowanie*, Poznań 2004, s. 268.

⁹ R. A. Dahl, B. Stinebrickner, *Współczesna analiza polityczna*, Warszawa 2007, s. 37.

¹⁰ Tamże, s. 67-75.

- **Siła** to taki rodzaj wpływu, który sprawia, że przedmioty, na które wywierany jest wpływ nie mają wyboru między podporządkowaniem, a brakiem podporządkowania.
- **Przymus** to taki sposób oddziaływania, który zachodzi, gdy B robi to, czego żąda A, ponieważ A w wiarygodny sposób zagroził użyciem siły, o ile B się nie podporządkuje.
- **Perswazja** jest takim działaniem, w którym przekazywanie prawdziwych i racjonalnych informacji przez A powoduje zmianę kierunku myślenia lub działania B.
- **Manipulacja** istnieje wtedy, gdy A wpływa na B, przekazując mu celowo zniekształcone, sfałszowane lub niepełne informacje, które, gdyby zostały prawidłowo zakomunikowane B, wpłynęłyby na myślenie lub działanie B.
- **Autorytet** pozostaje jedną z najważniejszych form wpływu w demokracjach, a dodatkowo bywa związana z innymi formami wpływu. Zgodnie z tą formą wpływu B będzie poddany autorytetowi A, gdy będzie mu bezrefleksyjnie i automatycznie posłuszny. Trzeba przy tym zauważyć, że B będzie postrzegał swoje posłuszeństwo jako moralnie słuszne.

W naszej pracy spojrzymy na dość szerokie ujęcie relacji władzy i wpływu. Robert Dahl mówił o tym w taki sposób: „A ma władzę nad B w stopniu, w jakim może nakłonić B do zrobienia czegoś, czego B inaczej by nie zrobił”.¹¹ Przy czym należy uznać, że C. Hayem, że władza (A) nad (B) znajduje odzwierciedlenie w braku symetrycznej władzy (B) nad (A).¹² . Sama definicja wpływu u R. Dahla ulegała zresztą zmianie. Ostatnia, z wydania szóstego „Współczesnej analizy politycznej” brzmiała: „(...) wpływ może zostać zdefiniowany jako taki stosunek między ludźmi, w którym potrzeby, pragnienia, preferencje czy intencje jednej lub więcej osób oddziałują na postępowanie lub predyspozycje do działania jednej lub wielu osób w kierunku zgodnym – a nie odwrotnie – z potrzebami, preferencjami lub intencjami wywierającej (-cych) wpływ.”¹³

¹¹ R. Dahl, *The Concept of Power*, „Behavioral Science”, nr 2, 1957, s. 202–203.

¹² Por. C. Hay, *Political Analysis*, New York 2002, s. 172.

¹³ R. Dahl i B. Stinebrickner, *Współczesna analiza polityczna*, Warszawa 2007, s. 37.

Wywieranie wpływu politycznego, zarówno na aktorów politycznych jak i instytucje polityczne, odbywa się przez działania aktorów społecznych artykułujących swoje interesy i ich reprezentację przed instytucjami władzy. Aby więc doszło do wpływu w tym kontekście aktorzy muszą zrozumieć i uświadomić sobie istniejące obiektywnie uwarunkowania sytuacji oraz podjąć świadome, a także zorganizowane działania wobec klasy politycznej.

0.3. Struktura pracy

Struktura pracy mieć będzie charakter piętrowej konstrukcji, w której każdy kolejny rozdział stanowi spojrzenie na te same kwestie z nieco innego poziomu interpretacyjnego czy teoretycznego.

W Rozdziale I zaprezentujemy podstawowe informacje faktograficzne dotyczące przedmiotu oraz obszaru badawczego, czyli kolei w jej historycznym ujęciu. Rozdział ten przybliży problemy i wyzwania związane z restrukturyzacją kolei oraz pokazuje cezurę czasową. Stanowi on podstawę do głębszej analizy procesów zachodzących wewnątrz PKP.

Rozdział II będzie prezentował historię działań i pozycję związków zawodowych oraz teorie na temat ich funkcjonowania. Pokaże także obszary ich wpływów na kolej w Polsce po 1989 r. oraz sposoby działania.

W rozdziale III spojrzymy na interesującą nas tu działalność związków zawodowych w PKP w świetle teorii grup interesu. Przedstawimy teorie dotyczące grup interesu, metody działań związków zawodowych w PKP oraz podejmiemy próbę oceny skuteczności działań związków zawodowych w PKP.

W rozdziale IV wreszcie spróbujemy opisać zakres oraz charakter wpływu interesujących nas tu związków zawodowych działających na kolei na wybrane aspekty transformacji ustrojowej. Podejmiemy próbę opisanie roli związków zawodowych w polityce gospodarczej państwa i ich relacji między związkami zawodowymi a polityką. W drugiej części rozdziału, prezentując różne teorie dotyczące transformacji ustrojowej spróbujemy odpowiedzieć na pytanie o wpływ jaki związki zawodowe w PKP wywarły transformację ustrojową po 1989 r.

W Zakończeniu w zwięzły sposób podsumujemy całą pracę i przedstawimy najważniejsze wnioski oraz konkluzje wynikające z przeprowadzonych analiz.

0.4. Metoda badawcza

Dokonana na potrzeby pracy analiza działań związków zawodowych w PKP po roku 1989 zostanie przeprowadzona w oparciu o jakościowe metody badawcze. Etap badań właściwych jest też poprzedzony elementami obserwacji uczestniczącej, poprzez pracę i bezpośrednie kontakty autora z przedstawicielami związków zawodowych działających na kolei oraz menedżerami z branży kolejowej jak również politykami zajmującymi się koleją.

0.4.1. Wywiady pogłębione z kluczowymi aktorami

Aby uzupełnić posiadane informacje - przede wszystkim dotyczące motywów podejmowanych decyzji i działań oraz nieformalnych procesów decyzyjnych - zdecydowano się na przeprowadzenie dziesięciu indywidualnych wywiadów pogłębionych (tzw. IDI - *Individual In-depth Interview*) z kluczowymi aktorami wydarzeń na kolei po roku 1989.

Zaletą wywiadów pogłębionych, m.in. ze względu na swój nieustrukturalizowany charakter są swobodne wypowiedzi na zadany temat. Umożliwia to dopytanie na bieżąco i rozwijanie istotnych wątków. W przeciwieństwie do zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI - *Focus Group Interview*), w badaniu typu IDI nie pojawia się wpływ grupy na treść wypowiedzi. Można za to liczyć na szczerość i otwartość respondenta oraz możliwość uzyskania bardziej szczegółowych informacji. Możliwe jest również poruszanie trudniejszych i bardziej drażliwych kwestii.¹⁴

Materiał badawczy, uzyskany dzięki przeprowadzonym wywiadam, znacząco pogłębił wiedzę na temat działalności związków zawodowych i przyczynił się do weryfikacji postawionych hipotez oraz odpowiedzi na zadane pytania badawcze.

Jak już wspomniano, na potrzeby dysertacji wykonano dziesięć indywidualnych wywiadów pogłębionych ze znaczącymi aktorami przekształceń

¹⁴ M. Nicińska, *Indywidualne wywiady pogłębione i zogniskowane wywiady grupowe – analiza porównawcza*, „ASK”, nr 9, 2000, s 39-50.

ustrojowych zaangażowanych w sektor transportu kolejowego. Wywiady zostały przeprowadzone osobiście. Rekrutacja do wywiadów odbywała się w sposób celowy. Za doborem próby stała ocena respondentów pod kątem ich wiedzy, doświadczenia i kompetencji w zakresie informacji niezbędnych w dysertacji. Osoby przebadane stanowiły elitę w zakresie wiedzy dotyczącej mechanizmów łączących działalność związków zawodowych na kolei z polityką. Wśród osób badanych znaleźli się przewodniczący największych organizacji związkowych na kolei, politycy, prezisi spółek i działacze związkowi. Ich role po 1989 r. przenikały się, tzn. działacze związkowi bywali członkami zarządów, a także politykami. Wywiady zostały przeprowadzone w latach 2015 i 2016. Przeprowadzone rozmowy zostały zanonimizowane. Numery osób w biogramach nie odpowiadają numerom wywiadów, które znajdują się w aneksie do niniejszej pracy. Niektóre fragmenty wywiadów, aby zapewnić bezpieczeństwo i anonimowość respondentów, zostały zanonimizowane w zakresie uniemożliwiającym powiązanie wypowiedzianych słów z konkretną osobą. Fragmenty takie zostały zastąpione sformułowaniem [ZANONIMIZOWANO].

Transkrypcje wywiadów zostały poddane kilkietapowej procedurze analizy. W pierwszej kolejności zapisy rozmów zostały wyczyszczone ze zdawkowych i nieistotnych odpowiedzi respondentów. Przez zdawkowe i nieistotne odpowiedzi rozumiano równoważnikowe potwierdzenia lub zaprzeczenia też stawianych przez badacza, ogólnikowe sformułowania, które nie wносиły wiele do uchwycenia perspektywy badanego pod kątem użytego aparatu pojęciowego lub zwroty grzecznościowe. Jakościowa interpretacja wywiadów koncentruje się na próbie uchwycenia modeli argumentacyjnych poszczególnych badanych, ale w odniesieniu do głównych linii interpretacyjnych dla poszczególnych reprezentowanych stron i perspektyw.

Przebadani respondenci uczestniczący w badaniu IDI to:

1. **Longin Komolowski** - poseł na sejm w latach 1997–2001 oraz 2007-2011. W latach 1997–1999 minister pracy i polityki socjalnej, a w latach 1999–2001 wicepremier oraz minister pracy i polityki społecznej. Od roku 2000 do 2015 prezes Polskiego Komitetu Paraolimpijskiego, a w latach 2010-2016 prezes stowarzyszenia „Wspólnota Polska”. Wieloletni mediator w sporach zbiorowych spółek Grupy PKP. Zmarł w grudniu 2016 r.

2. **Franciszek Wielądek** - w latach 1983–1989 podsekretarz stanu w Ministerstwie Komunikacji (w 1987 przekształconym w Ministerstwo Transportu, Żeglugi i Łączności). W latach 1989–1990 pierwszy minister transportu w III RP. W 1998 r. został przewodniczącym Międzynarodowego Związku Kolei UIC. W 2002 r. został powołany na przewodniczącego Rady Nadzorczej PKP SA. Następnie od roku 2004 do 2006 był wiceprzewodniczącym Rady Administracyjnej Europejskiej Agencji Kolejowej ERA.
3. **Jerzy Polaczek** - poseł na sejm III, IV, V, VI, VII, VIII, IX i X kadencji, związany z Prawem i Sprawiedliwością. W latach 2005–2006 minister transportu i budownictwa w rządzie Kazimierza Marcinkiewicza. W latach 2006-2007 minister transportu w rządach Kazimierza Marcinkiewicza i Jarosława Kaczyńskiego.
4. **Stanisław Kogut** - działacz związkowy i polityk. W latach 1997–2005 przewodniczący Sekcji Krajowej Kolejarzy NSZZ „Solidarność”, a w latach 2000-2005 członek Rady Nadzorczej PKP SA. Senator VI, VII, VIII i IX kadencji. Wieloletni przewodniczący senackiej Komisji Infrastruktury. W grudniu 2017 r. pojawiły się wobec niego zarzuty korupcyjne. Od stycznia 2020 r. przebywał w areszcie. Zmarł w październiku 2020 r.
5. **Tomasz Warsza** - były dyrektor Departamentu Transportu Kolejowego, a następnie Departamentu Rozwoju Kolei w randze radcy ministra w Ministerstwie Infrastruktury. Od stycznia 2024 dyrektor Departamentu Kolejnictwa w Ministerstwie Infrastruktury.
6. **Andrzej Wach** - związany z PKP od 1980 r. Od 1997 do 2000 r. szef Dyrekcji Elektroenergetyki Kolejowej pełniący funkcję głównego energetyka PKP. Od 2001 r. do 2004 r. prezes zarządu PKP Energetyka sp. z o.o. W 2004 r. powołany na stanowisko prezesa zarządu PKP S.A. oraz szefa Grupy PKP. Był również przewodniczącym rad nadzorczych spółek PKP Przewozy Regionalne oraz PKP Polskie Linie Kolejowe i PKP Cargo SA. Był zastępcą przewodniczącego Wspólnoty Kolei Europejskich i Zarządców Infrastruktury Kolejowej w Brukseli, a także w latach 2009-2010 członkiem Rady Wykonawczej Międzynarodowego Związku Kolei (UIC). Był także członkiem konferencji dyrektorów generalnych kolei Organizacji Współpracy Kolei w Warszawie.

7. **Jakub Majewski** - w latach 2009-10 prezes Kolei Mazowieckich, a 2012-14 wiceprezes Urzędu Transportu Kolejowego ds. regulacji rynku kolejowego. Od 2014 r. prezes fundacji ProKolej, od lutego 2024 r. przewodniczący Rady Nadzorczej PKP Polskie Linie Kolejowe SA.
8. **Dariusz Browarek** - były wiceprzewodniczący Federacji Związków Zawodowych Kolejarzy (wcześniej Federacji Związków Zawodowych Pracowników PKP). W latach 2014-2016 członek zarządu PKP CARGO SA - przedstawiciel pracowników. Od sierpnia 2024 r. dyrektor Zakładu Centralnego PKP CARGO SA.
9. **Leszek Miętek** - maszynista kolejowy związany z PKP Cargo SA. Od 2005 prezydent Związku Zawodowego Maszynistów Kolejowych w Polsce, Od 2006 wiceprezydent Europejskiej Federacji Maszynistów ALE oraz przewodniczący Konfederacji Kolejowych Związków Zawodowych.
10. **Stanisław Stolorz** - w latach 2008-2019 przewodniczący Federacji Związków Zawodowych Kolejarzy (wcześniej Federacji Związków Zawodowych Pracowników PKP) oraz wiceprzewodniczący Forum Związków Zawodowych. W latach 2004-2008 członek rady nadzorczej PKP Polskie Linie Kolejowe SA z wyboru pracowników, w latach 2008-2014 członek rady nadzorczej PKP SA z wyboru pracowników. W latach 2010-2015 wiceprzewodniczący Rady Ochrony Pracy przy Sejmie RP. Od 2015 r. Członek Rady Dialogu Społecznego. Zmarł w kwietniu 2016 r.

Transkrypcje wywiadów stanowią załącznik do niniejszej pracy doktorskiej. Autor dysponuje nagraniami przeprowadzonych wywiadów.

0.4.2. Analiza dokumentów oficjalnych

Istotnym elementem badań niniejszej pracy jest analiza dokumentów oficjalnych, a więc badanie niereaktywne. Najważniejszą przesłanką stojącą za tego rodzaju badaniem była potrzeba odtworzenia sposobu działań poszczególnych aktorów w badanym okresie. Dzięki zebraniu odpowiednich dokumentów udało się doprowadzić do bardzo wiarygodnej rekonstrukcji działań konkretnych aktorów oraz prześledzić ich skutki. Do pracy wykorzystano kilka rodzajów materiałów:

- **Raporty pokontrolne Najwyższej Izby Kontroli.** Są to materiały o wysokim stopniu rzetelności, przy czym należy zwrócić uwagę, że kontrolerzy NIK odnosili się do m.in. sposobu w jaki prowadzona była restrukturyzacja PKP, pokazując przy tym i ujawniając interesujące fakty niedostępne w innych źródłach.
- **Raporty i białe księgi organizacji pozarządowych,** które stanowią próby ocen działań podejmowanych przez różne strony sporów występujących w PKP.
- **Akty prawne,** dotyczące kolei i sposobów jej funkcjonowania, a także związków zawodowych i sposobów ich funkcjonowania. Pełna lista tychże aktów znajduje się w bibliografii niniejszej pracy. Dzięki analizie aktów prawnych udało się ustalić ramy prawne działań aktorów społecznych.
- **Artykuły prasowe** dotyczące branży kolejowej i związków zawodowych. Artykuły zostały pozyskane z archiwów prasy związkowej (autor pracy przeczytał wszystkie wydania wydawanych przez związki zawodowe na kolei periodyków: „Głosu Maszynisty”, „Naszych Spraw” oraz „Wolnej Drogi”. Przejrzał także archiwum „Tygodnika Solidarność”, którego sam był dziennikarzem i w którym sam pisał teksty nt. kolei i związków zawodowych). Pełna lista artykułów znajduje się w bibliografii niniejszej pracy. Artykuły prasowe stanowiły istotne źródło wiedzy nt. motywów i sposobów działania związków zawodowych.
- **Oficjalne informacje** ze stron internetowych przewoźników kolejowych oraz związków zawodowych.

0.4.3. Obserwacja uczestnicząca

Pierwszym etapem badań empirycznych, a jednocześnie momentem przygotowania i konceptualizacji tematu badawczego, był specyficzny rodzaj obserwacji uczestniczącej, czyli taka technika badań, w której „badacz włącza się w obserwowane zdarzenia i analizuje je od wewnątrz”.¹⁵ W tym przypadku autor niniejszej pracy miał możliwość poznać specyfikę pracy zarówno spółek kolejowych jako pracownik PKP Cargo, ale również związków zawodowych - jako dziennikarz „Tygodnika Solidarność” oraz miesięcznika „Nasze Sprawy”, a także doradca Federacji Związków Zawodowych Pracowników PKP. Dzięki temu doświadczeniu

¹⁵ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa 2003, s. 19-20.

badacz miał możliwość dokładnego zapoznania się z sytuacją społeczną na kolei. Miał także możliwość poznania najważniejszych aktorów oraz specyfiki branży. Należy bowiem zauważyć, że każde przedsiębiorstwo, zwłaszcza tak duże jak kolej, ma swoją specyfikę, właściwy sobie charakter i specyfikę pracy. Poznanie go wyłącznie z zewnątrz będzie zawsze niepełne, a niekiedy niezgodne z rzeczywistością. Ten specyficzny „zwiad badawczy” trwał od roku 2013, kiedy to autor pracy rozpoczął współpracę z Federacją Związków Zawodowych Pracowników PKP, przez rok 2015, gdy rozpoczął prace w PKP Cargo - najpierw jako menedżer w biurze zarządu, a następnie naczelnik wydziału zajmującego się relacjami ze związkami zawodowymi, aż do końca roku 2016. Z racji tak długiej obserwacji autor posiada specyficzną wiedzę dotyczącą procesów, sposobów myślenia i działania poszczególnych aktorów opisywanych w tej dysertacji. Szczególnie istotne kwestie zaobserwowane podczas pracy i współpracy dotyczyły procesów komunikacyjnych, atmosfery społecznej, sposobów zarządzania, więzi społecznych czy sposobów komunikacji.

0.5. Motywacje wyboru tematu pracy

Należy zwrócić uwagę, że dorobek naukowy dotyczący działalności związków zawodowych w PKP jest bardzo mały, zaś autor postawił sobie za cel wypełnienie tej luki, chcąc odpowiedzieć na wyzwania naukowe i przyczynić się do rozwoju wiedzy na ten temat. Zwłaszcza w zakresie nauk politologicznych kwestie te wydają się niezmiernie ważne i ciekawe.

Autor niniejszej dysertacji zawodowo, przez wiele lat, zajmował się kwestiami związanymi z dialogiem społecznym, związkami zawodowymi, a także m.in. koleją i jest żywo zainteresowany tą tematyką. Był dziennikarzem „Tygodnika Solidarność”, a także zastępcą redaktora naczelnego tej gazety. Współpracował jako doradca i dziennikarz, z Federacją Związków Zawodowych Pracowników PKP (później Federacją Związków Zawodowych Kolejarzy), był sekretarzem redakcji wydawanego przez Centrum Partnerstwa Społecznego Dialog kwartalnika „Dialog. Pismo dialogu społecznego”. Pracował w biurze zarządu PKP Cargo, z bliska obserwując działanie

tej spółki, następnie będąc naczelnikiem Wydziału ds. relacji z partnerami społecznymi, wreszcie ukończył roczną międzynarodową Szkołę Liderów Związkowych Międzynarodowej Organizacji Pracy w Turynie.

Rozdział I

Historia przekształceń PKP w latach 1989-2015

Nie sposób uchwycić transformacyjnego znaczenia PKP bez krótkiego rysu kontekstu historycznego kolei na ziemiach polskich. Przyjrzenie się zmianom, które zachodziły w systemie kolejowym, branży i jej bezpośrednim otoczeniu jest kluczowe dla zrozumienia procesów, w których działały związki zawodowe. Rozdział I przedstawia historię przekształceń, restrukturyzacji i podejmowanych prób prywatyzacji sektora kolejowego. Wprowadza krótki rys historyczny, aby w swojej zasadniczej części pokazać kontekst wydarzeń pomiędzy latami 1989-2015. Rozdział odpowiada na pytanie jak przebiegał proces transformacji na kolei w latach 1989-2015, choć aby pozwolić zrozumieć kontekst, sięga w swoim początku także do lat wcześniejszych.

Wstęp

Nie można patrzeć na kolej i jej przekształcenia z politologicznego punktu widzenia pomijając aspekt historyczny. Warto także zauważyć, że kolej jest kluczowym składnikiem polskiej gospodarki i wszystkie zmiany, które jej dotyczą (zarówno te związane z rozwojem, jak i te zmierzające do pogorszenia jej sytuacji) wpływają na sytuację polskiej gospodarki. Wynika to choćby ze strategicznego umocowania branży kolejowej w Polsce oraz skali zatrudnienia w samej branży a także wszelkich firmach z nią kooperujących. Usługa przewozowa, będąca najważniejszym produktem branży kolejowej, pozostaje niezbędna dla zaspokojenia najistotniejszych potrzeb zarówno mieszkańców Polski jak i funkcjonowania gospodarki. Także dzięki swojej liczebności, ale również dzięki „wadze”, a więc strategicznemu znaczeniu, transformacja branży kolejowej przebiegała inaczej niż większości gałęzi polskiej gospodarki, a sam docelowy model nie został wciąż uzgodniony. Po 1989 r. istniały zarówno opcje liberalne, zakładające pełną

prywatyzację przewoźników i pozostałych firm kolejowych jak i opcje, które zakładały pozostawienie jak największej ilości majątku kolejowego w rękach państwa.

Mimo rozpoczęcia przekształceń na kolei niemal od razu, w 1989 r., do pierwszej prywatyzacji doszło jak na polskie warunki bardzo późno. Dopiero w połowie 2011 roku sprywatyzowane zostało Przedsiębiorstwo Napraw Infrastruktury S.A. W październiku 2013 roku na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie trafił pakiet akcji PKP CARGO S.A. Sprywatyzowano także część majątku nie związanego bezpośrednio z ruchem kolejowym, w tym spółkę PKP Energetyka S.A. (co stało się w 2015 r., a jeszcze później spółka została z powrotem odkupiona przez Skarb Państwa).

Istotne pozostaje znaczenie polskich kolei w ramach gry toczonej w Unii Europejskiej. Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, procesy ekonomiczne i społeczne w polskim sektorze kolejowym zyskały ogromne znaczenie. Spółki przewozowe w Polsce stały się ważnym elementem konkurencji na wspólnym rynku przewozowym. Co więcej, ze względu na intensywne przemiany zachodzące w polskiej branży kolejowej, polski rynek przyciąga uwagę ekspertów, polityków i konkurentów z innych krajów Unii Europejskiej.

1.1. Funkcjonowanie PKP od ich powstania do upadku komunizmu w Polsce. Lata 1926-1989

Rozwój kolei rozpoczął się na dobre ponad 200 lat temu. Gdy na przełomie XVIII i XIX wieku na świecie trwała kulminacja rewolucji przemysłowej, Polska formalnie przestała istnieć. Znajdując się pod zaborami trzech państw, kraj został wyposażony w trzy odrębne systemy kolejowe. Ten podział i różnice w podejściu do funkcjonowania kolei widać w Polsce do dziś.¹⁶¹⁷ W Polsce powstały trzy sieci kolejowe: o różnych szerokościach torów i innych zasadach prowadzenia ruchu. Inna

¹⁶ M. Frąckowiak red., *Kolejnictwo polskie*, Bydgoszcz 2015, s. 126.

¹⁷ W tym kontekście warto zwrócić także uwagę na pozycję *Miejski grunt. 250 lat polskiej gryz nowoczesnością*, R. Matyi, który czerpiąc z trudno dostępnych źródeł pokazuje, jak tworzyły się zręby nowoczesności i jak wpływało to na codzienne życie mieszkańców – od rewolucyjnego wynalazku dyliżansu po szybką kolej.

była także polityka transportowa zaborców. Skutkiem tego do dziś w jednych obszarach Polski sieć kolejowa jest znacznie bardziej rozwinięta niż w innych częściach. Na zachodzie Polski, czyli terenach należących do zaboru pruskiego, sieć kolejowa jest cztery razy gęstsza niż w zaborze rosyjskim. Jest także dwa razy gęstsza niż w dawnym zaborze austriackim.¹⁸

Polskie Koleje Państwowe zostały powołane rozporządzeniem Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z 24 września 1926 roku „O utworzeniu przedsiębiorstwa „Polskie Koleje Państwowe”.¹⁹ Intensywny rozwój kolei w Polsce można liczyć właśnie od daty powstania PKP. To w II Rzeczypospolitej władze, rozumiejąc potrzebę rozwoju kolei inwestowały i modernizowały infrastrukturę. W 1936 roku pojawiły się pierwsze zelektryfikowane linie kolejowe, które stanowiły początek dzisiejszego Warszawskiego Węzła Kolejowego zapewniającego obsługę aglomeracyjną Warszawy.²⁰ Po II wojnie światowej sytuacja nie uległa poważnej zmianie. Założeniem władz PRL było działanie jednego, narodowego przewoźnika kolejowego, którym było Przedsiębiorstwo Państwowe Polskie Koleje Państwowe. Pociągi przedsiębiorstwa obsługiwały niemal w całości sieć kolejową w kraju będąc *de facto* monopolistą w zakresie kolejowych przewozów towarowych i osobowych.²¹ Pierwsze realne zmiany dotyczące wprowadzenia ewentualnej konkurencji oraz demonopolizacji rynku transportu kolejowego zaczęły się dopiero po 1990 roku.²²

Inaczej niż w Polsce, rozwój transportu drogowego na świecie już mniej więcej od lat pięćdziesiątych XX wieku prowadził do coraz słabszej pozycji transportu kolejowego. Pociągi nie stanowiły już jedyne, ani nawet najważniejszego środka transportu lądowego. Co więcej, rosnąca presja ze strony przewoźników drogowych ukazywała nieefektywność dotychczasowego modelu transportu kolejowego.²³ Jak pisze M. Zajfert: „Koleje jako przedsiębiorstwa państwowe, wykazywały trwale

¹⁸ J. Barcik, P. Czech, *Sytuacja transportu kolejowego w Polsce na przełomie ostatnich lat - część 1*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 67, 2010, s. 7.

¹⁹ *Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 24 września 1926 roku o utworzeniu przedsiębiorstwa „Polskie Koleje Państwowe”*, Dz.U. nr 97, poz. 568.

²⁰ P. Klimek, *Finansowanie kolejowych regionalnych przewozów pasażerskich i rola jednostek samorządu terytorialnego w realizacji tego zadania*, „Annales UMCS”, nr XLVI, 2012, s. 351.

²¹ J. Barcik, P. Czech, op. cit., s. 6.

²² Tamże.

²³ M. Zajfert, *Specyfika sektora transportu kolejowego i możliwe modele funkcjonowania jego segmentów*, „Zarządzanie Zmianami Zeszyty Naukowe”, nr 3-4, 2012, s. 39.

niższą efektywność w stosunku do konkurujących z nią prywatnych przewoźników samochodowych elastycznie dostosowujących się do potrzeb klienta”.²⁴ Przewoźnicy samochodowi mogli bowiem nie tylko szybciej dostosować się do potrzeb rynku. Także rozpoczęcie przez nich działalności było znacznie prostsze (choćby przez brak konieczności zdobywania odpowiednich koncesji i zezwoleń) oraz tańsze. Przedsiębiorstwo Polskie Koleje Państwowe było po II wojnie światowej, w zgodzie z obowiązującym systemem rozdzielczo-nakazowym, podobnie jak inne przedsiębiorstwa, uzależnione całkowicie od centralnych dyspozycji. Dlatego też realna konkurencja ze strony przewoźników samochodowych ujawniła się dopiero w latach pięćdziesiątych. Wcześniej transport samochodowy był także własnością państwową, a więc nie było realnej możliwości konkurencji między tymi dwiema gałęziami transportu.²⁵

Istnieje także inna przyczyna wzmocnienia roli kolei w PRL. Dobrze rozwinięta infrastruktura kolejowa, niejako odziedziczona po II RP i zaborcach, w połączeniu z nadrzędnym założeniem centralnego sterowania gospodarką w PRL, w warunkach niedoborów, skutkowało kierowaniem dużej masy ładunków i dużej liczby pasażerów do kolei. Inne środki transportu nie były bowiem w stanie zapewnić ich obsługi. Takie warunki przyczyniły się do ukształtowania i utrzymania aż do końca lat osiemdziesiątych nierynkowego podziału przewozów, w którym to kolei przypisano dominującą rolę.²⁶

Pod koniec PRL działalność PKP regulowana była poprzez ustawę o przedsiębiorstwach państwowych uchwaloną 25 września 1981 roku. Ten akt prawny był w pewnym sensie wynikiem działalności opozycyjnej i stanowił istotny krok naprzód wobec wcześniejszej działalności przedsiębiorstwa. Tradycyjny, socjalistyczny sposób podejścia do podmiotów gospodarczych został poważnie zmieniony, m.in. dzięki naciskom ze strony opozycji demokratycznej skupionej wokół NSZZ „Solidarność”. Koncepcja, jak na warunki PRL, była wręcz przełomowa: „Ustawa konstituowała samodzielne, samorządne i samofinansujące się

²⁴ Tamże.

²⁵ Tamże, s. 40.

²⁶ J. Engelhardt, *Transport kolejowy w Polsce w warunkach transformacji gospodarki. Tom II, Działalność przedsiębiorstwa PKP*, Warszawa 1998, s. 27.

przedsiębiorstwo (formuła 3 x S), władające wyodrębnionym, przydzielonym mu mieniem państwowym, że znaczącą, podmiotową rolą reprezentacji pracowniczej i samorządu załogi, który zgodnie z art. 47 podlegał pieczy Sejmu PRL. Samodzielność była rozumiana jako wyzwolenie się przedsiębiorstwa z okowów gospodarki scentralizowanej, samorządność – jako partycypacja pracowników w zarządzaniu, a samofinansowanie miało polegać na wprowadzeniu rachunku ekonomicznego i oddzieleniu przedsiębiorstwa od budżetu”.²⁷

Lata osiemdziesiąte, choć Polska znajdowała się wtedy w bardzo trudnej sytuacji gospodarczej, rozpoczęły się dla PKP nadzwyczaj dobrze. W 1980 roku Polskie Koleje Państwowe przewiozły ponad 1,1 miliarda pasażerów (31,5 % wszystkich pasażerów przewiezionych w Polsce) i ponad 480 milionów ton towarów (17,8 % całej masy ładunków przewiezionych w Polsce). Na początku lat osiemdziesiątych PKP przewoziło więcej towarów niż koleje zachodnioniemieckie i francuskie łącznie. Dopiero koniec dekady i narastający kryzys gospodarczy PRL negatywnie odbiły się na wynikach kolei.²⁸ Mimo pojawiających się trudności zatrudnienie na kolei utrzymywało się na w miarę stałym poziomie. Średnie zatrudnienie w PKP w latach osiemdziesiątych wahało się w przedziale 360-370 tysięcy osób w dziale transportu. Do tego dochodziło kolejne ok 60-80 tysięcy osób pracujących w tzw. zakładach zaplecza, a więc w przemyśle i budownictwie. 20 tysięcy osób zatrudniała istniejąca poza publicznym systemem kolejowa służba zdrowia. Zatrudnienie znacznie zmniejszyło się dopiero po 1990 roku.²⁹

1.2. Funkcjonowanie PKP od upadku komunizmu w Polsce do komercjalizacji przedsiębiorstwa. Lata 1989-2000

Upadek systemu socjalistycznego w Polsce, zdaniem m.in. A. Rycharda, spowodowany został przez wewnętrzne niespójności w samym systemie. „Centralizacja powodowała spontaniczną decentralizację, regulacje formalne skutkowały szarą strefą nieformalności, ideologicznie założona jedność niosła za sobą

²⁷ M. Bałtowski, M. Miszewski, *Transformacja gospodarcza w Polsce*, Warszawa 2007, s. 131.

²⁸ Z. Nowacki, *Nowy rozdział w dziejach PKP – „bilans otwarcia”*, „Przegląd Komunikacyjny”, nr 10, 2000, s. 13.

²⁹ Tamże.

zróźnicowanie, z którym nie umiano sobie radzić. (...) Upadek nastąpił jako wynik kumulacji procesów erozji systemu, gdyż integrowanie generowanych przez rozwiązania formalne sprzeczności było kosztowne i zużywało zasoby. W rezultacie te same czynniki przyczyniły się do trwania systemu, jego zmiany, a wreszcie i upadku³⁰. Tłem działań wokół Polskich Kolei Państwowych krótko po upadku PRL były procesy transformacji systemowej w Polsce. Na mocy umów podpisanych przy Okrągłym Stole i parytetowych wyborów parlamentarnych w czerwcu 1989 roku, władzę w Polsce objęli ludzie związani z NSZZ „Solidarność”. Po nieudanym rządzie generała Czesława Kiszczaka i propozycji Adama Michnika sformułowanej w haśle: „Wasz prezydent - nasz premier³¹” Prezesem Rady Ministrów nowego, pierwszego niekomunistycznego, rządu został Tadeusz Mazowiecki. Nowy rząd po przejęciu władzy, ciesząc się stosunkowo wysokim zaufaniem społecznym, posiadał mandat do przeprowadzenia reform. Stały się one podstawą dalszych działań i wszystkich procesów restrukturyzacyjnych które miały wprowadzić także Polskie Koleje Państwowe w całkiem nową rzeczywistość gospodarczą. W roku 1989 roku gospodarka Polski była w tak ciężkiej sytuacji, że konieczne stało się przeprowadzenie radykalnych reform gospodarczych i zmiany systemowej. Efektem tego stało się wprowadzenie tzw. Planu Balcerowicza, na który składał się pakiet 10 ustaw³².

Już od początku transformacji ustrojowej wiadomo było, że PKP będzie wymagać szeroko zakrojonej restrukturyzacji³³. Kierownictwo Polskich Kolei Państwowych i nowe władze odpowiedzialne za kwestie gospodarcze stanęły przed zadaniem reformy transportu kolejowego w Polsce.³⁴ Przełomem był 1990 rok. Spadek przewozów towarowych w stosunku do roku 1989 wyniósł 104,5 milionów ton.³⁵

Po 1989 roku upadło bardzo wiele firm, które dotychczas stanowiły trzon bazy klientów narodowego przewoźnika kolejowego. Przyczyniło się to do znacznego

³⁰ A. Rychard, *System instytucjonalny komunizmu: jak działał, zmieniał się i upadł*, [w:] Morawski W. (red.): *Modernizacja Polski. Struktury agencje instytucje*, Warszawa 2010, s. 438.

³¹ A. Michnik, *Wasz prezydent, nasz premier*, „Gazeta Wyborcza”, nr 40, 1989, s. 1.

³² L. Balcerowicz, *Szok kontrolowany*, Warszawa 1992, s. 36.

³³ S. Poźniak, *Polskie koleje w przededniu zmian systemowych*, „Przegląd Komunikacyjny”, nr 10, 1999, s. 1.

³⁴ J. Engelhardt, op. cit. s. 40.

³⁵ *Biała księga kolei Quo Vadis PKP? 20 lat zaniedbań i przespanych szans - aspekty historyczne, polityczne i ekonomiczne*, Instytut Jagielloński, 2013, s. 9.

zmniejszenia liczby uruchamianych przewozów. Konieczne było przeorganizowanie całego przedsiębiorstwa.³⁶ Przy tym przekształcenia, które rozpoczęły się w 1989 roku musiały doprowadzić do zmiany relacji między Polską, a Wspólnotą Europejską. Kwestia ta stała się jeszcze bardziej znacząca, ponieważ podobne zmiany zaczęły zachodzić w wielu krajach Europy środkowo-wschodniej.³⁷ Tymczasem PKP rozpoczęła nową dekadę ze zbyt mocno rozbudowanym potencjałem przewozowym, rozwiniętym w ciągu 20 wcześniejszych lat. Kolejne lata III Rzeczypospolitej unaoczniały konieczność reform i trudną sytuację przedsiębiorstwa. Od 1990 do 1993 roku PKP utraciło przewóz 189 ton towarów i 402 milionów pasażerów.³⁸ Wśród najważniejszych przyczyn negatywnego trendu należy wymienić wzrost cen biletów, pojawienie się szybko rosnącego bezrobocia, gwałtowny spadek produkcji przemysłowej i spadek realnych dochodów ludności. Kolejnymi elementami negatywnie wpływającymi na PKP były szybko rozwijające się indywidualne przewozy samochodowe, zmniejszenie przewozów tranzytowych oraz drastyczny spadek wymiany handlowej z krajami byłej Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej.

Pierwsze zmiany dotyczące wprowadzenia ewentualnej konkurencji, demonopolizacji rynku transportu kolejowego zaczęły się dopiero po 1990 roku. Razem z nimi rozpoczęto podejmowanie działań restrukturyzacyjnych. Spotykały się one jednak z poważnymi trudnościami natury społecznej i organizacyjnej. Głównym problemem był jednak brak konkretnej i realnej wizji przekształcenia Polskich Kolei Państwowych w nowoczesną organizację gospodarczą przy wsparciu rozwoju infrastruktury kolejowej.³⁹ Kilkanaście lat po rozpoczęciu procesów transformacyjnych eksperci rządowi (*sic!*) wskazywali na brak konsekwentnej polityki transportowej Polski w latach dziewięćdziesiątych i później. Skutkiem tego było pogorszenie się pozycji kolei na rynku przewozów. Jako największą słabość wskazywana była fatalna jakość infrastruktury kolejowej, a także braki taborowe i niedostosowanie taboru do potrzeb.⁴⁰ Wymieniano także „brak rozwiniętej

³⁶ M. Frąckowiak, op. cit., s. 126.

³⁷ Z. Olesiński, *Proces prywatyzacji w Polsce*, Warszawa 2000, s. 191.

³⁸ *Restrukturyzacja Polskich Kolei Państwowych. Ocena kosztów i korzyści restrukturyzacji zatrudnienia w PKP*, Kolejowa Agencja Aktywizacji Zawodowej, Warszawa 2000, s. 7.

³⁹ J. Wełdycz, *Strumieńy pieniężne zasilające transport*, „Przegląd Komunikacyjny”, nr 10, 2000, s. 5.

⁴⁰ *Master plan dla transportu kolejowego w Polsce do 2030 roku*, Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa 2008, s. 26.

infrastruktury punktowej dla przewozów towarowych oraz bardzo słaby poziom integracji kolejowych usług pasażerskich i towarowych z usługami realizowanymi przez inne systemy transportu, a także powszechne nastawienie na konkurencję, a nie na współdziałanie”.⁴¹

Sytuacja zresztą nie poprawiła się znacznie aż do 2008 roku, gdy Ministerstwo Infrastruktury przyjęło „Master plan dla transportu kolejowego w Polsce do 2030 roku”. Zwrócono w nim uwagę, że wskazane powyżej strukturalne trudności przewoźników kolejowych, przede wszystkim z grupy PKP, niosą ze sobą negatywne skutki dla całej branży transportowej. „Bez wątpienia największymi słabościami transportu kolejowego w Polsce są bardzo zły stan infrastruktury torowej i jej słabe dostosowanie do potrzeb współczesnego rynku transportowego, zły stan taboru do przewozów pasażerskich, brak rozwiniętej infrastruktury punktowej dla przewozów towarowych oraz bardzo słaby poziom integracji kolejowych usług pasażerskich i towarowych z usługami realizowanymi przez inne systemy transportu, a także powszechne nastawienie na konkurencję, a nie na współdziałanie. W przewozach pasażerskich słabości te skutkują niską jakością oferty przewozowej, głównie związana z wydłużeniem (niekiedy drastycznym) czasu przejazdu w szeregu relacjach, a w przypadku przewozów towarowych brakiem możliwości wywiezienia surowców i materiałów ze źródeł ich pozyskania, brakiem możliwości sprawnej organizacji przewozów produktów wysoko przetworzonych, a także brakiem możliwości szerszej współpracy z transportem drogowymi morskimi”⁴² – pisano w 2008 r. Po wielu latach od przyjęcia master planu widać, że sytuacja na kolei uległa generalnej poprawie.

1.2.1. Zmiany legislacyjne

27 kwietnia 1989 roku uchwalono Ustawę o przedsiębiorstwie państwowym „Polskie Koleje Państwowe”.⁴³ Przed przedsiębiorstwem ustawodawca postawił jeszcze nierynkowe cele. Zgodnie z zapisami artykułu pierwszego ustawy: „Przedsiębiorstwo Państwowe Polskie Koleje Państwowe, zwane dalej "PKP", jest

⁴¹ Tamże.

⁴² Tamże.

⁴³ Ustawa z dnia 27 kwietnia 1989 roku o przedsiębiorstwie państwowym "Polskie Koleje Państwowe", Dz.U. 1989 nr 26 poz. 138.

utworzone do wykonywania przewozu osób i rzeczy, kolejami użytku publicznego w komunikacji krajowej i międzynarodowej, w celu zaspokajania potrzeb ludności i gospodarki narodowej, a także obronności i bezpieczeństwa państwa”.⁴⁴ Ustawa została zmieniona już po dwóch latach. W październiku 1991 roku znowelizowano Ustawę o przedsiębiorstwie państwowym "Polskie Koleje Państwowe". Zmieniono treść artykułu pierwszego. Od 1991 roku brzmiał on: „Przedsiębiorstwo państwowe "Polskie Koleje Państwowe", zwane dalej "PKP", jest utworzone w celu zarządzania i eksploatacji państwowych kolei użytku publicznego”.⁴⁵ Zmieniono także zakres działalności Polskich Kolei Państwowych. Zgodnie z ustawą PKP miały trzy podstawowe zadania:

- „1) przewóz osób i rzeczy oraz świadczenie usług związanych z przewozem,
- 2) budowa, przebudowa i utrzymanie kolei,
- 3) prowadzenie spedycji krajowej i międzynarodowej”.⁴⁶

Na podstawie zapisów ustawy z 1991 roku z PKP wydzielono 76 przedsiębiorstw około kolejowych. Utworzyły one samodzielne przedsiębiorstwa. Zdecydowano także o likwidacji rejonów przewozów kolejowych i utworzeniu 102 stacji rejonowych. Doprowadzono do powołania w strukturze PKP pionów sprzedaży, towarowych i usług pasażerskich. Powstały także agencje celne i eksploatacyjne⁴⁷. Przy tym następował dalszy spadek przewozów. W 1991 roku PKP przewiozły ok. 200 milionów ton towarów i ok. 548 milionów pasażerów.⁴⁸ Już cztery lata później, w 1995 roku, ze względu na postępujące zmiany w polskiej gospodarce, konieczne było opracowanie nowelizacji ustawy o PKP. Nazwa ustawy pozostała taka sama, jednak treść uległa zasadniczym zmianom. I tak w artykule pierwszym zapisano, że „Przedsiębiorstwo państwowe "Polskie Koleje Państwowe", (...) jest przedsiębiorstwem transportu publicznego, prowadzącym działalność na zasadach

⁴⁴ Tamże.

⁴⁵ Ustawa z dnia 19 października 1991 roku o zmianie ustawy o przedsiębiorstwie państwowym "Polskie Koleje Państwowe", Dz. U. 1991 nr 107 poz. 463.

³⁰ Tamże.

⁴⁷ M. Frąckowiak, op. cit., s. 204.

⁴⁸ *Biała księga kolei Quo Vadis PKP?...*, op. cit., s. 10.

rynkowych, z zastrzeżeniem ust. 2".⁴⁹ W ustępie drugim ustawodawca zawarł zastrzeżenie, że „PKP otrzymuje dotacje z budżetu państwa na zasadach określonych w przepisach prawa budżetowego oraz w ustawie”.⁵⁰ Na podstawie znowelizowanej ustawy powołano Radę i Zarząd PKP, nad którymi nadzór sprawował minister transportu i gospodarki morskiej⁵¹. Firma została urynkowiona. Zgodnie z ustawą PKP miało realizować następujące zadania:

- „przewóz osób i rzeczy oraz świadczenie usług związanych z przewozem,
- budowa, modernizacja, remont i utrzymywanie linii kolejowych,
- prowadzenie spedycji krajowej i międzynarodowej,
- udostępnianie linii kolejowych innym podmiotom gospodarczym,
- przygotowywanie linii kolejowych i taboru do wykonywania zadań przewozowych wynikających z potrzeb obronnych państwa, na zasadach określonych odrębnymi przepisami,
- zakładanie i używanie wewnętrznej kolejowej sieci telekomunikacyjnej, na zasadach określonych przepisami o łączności”.⁵²

Wejście w życie ustawy z 6 lipca 1995 roku o przedsiębiorstwie PKP stanowiło jednocześnie spełnienie zalecenia, które zawarte zostało w Dyrektywie Rady Wspólnot Europejskich z dnia 29 lipca 1991 roku w sprawie rozwoju kolei wspólnotowych.⁵³ Dzięki implementacji zaleceń Przedsiębiorstwo Państwowe PKP uzyskało szeroką autonomię w kwestii podejmowania decyzji. Było to zasługą utworzenia organów posiadających odpowiednio duże kompetencje: wspomnianych wcześniej Rady i Zarządu PKP⁵⁴. W ustawie, która dokonała pierwszych poważnych zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, uregulowano kwestie dotyczące

⁴⁹ Ustawa z dnia 6 lipca 1995 roku o przedsiębiorstwie państwowym "Polskie Koleje Państwowe", Dz.U. 1995 nr 95 poz. 474.

⁵⁰ Tamże.

⁵¹ Tamże.

⁵² Tamże.

⁵³ *Dyrektywa Rady Wspólnot Europejskich z dnia 29 lipca 1991 roku w sprawie rozwoju kolei wspólnotowych*, 91/440/EWG.

⁵⁴ J. Engelhardt, *Transport kolejowy w Polsce w warunkach transformacji gospodarki, Tom I., Kolej w polityce transportowej państwa*, Warszawa 1998, s. 74.

wydzielenia z PKP jednostek organizacyjnych, oraz dotyczące wnoszenia przez PKP majątku do innych podmiotów, a także związane z tworzeniem nowych podmiotów gospodarczych⁵⁵. Uchwalone rozwiązania prawne umożliwiły władzom PKP przeprowadzanie przekształceń organizacyjno-własnościowych tylko przy pośredniej kontroli władz państwa.⁵⁶ W 1996 utworzono pion nieruchomości PKP. Od początku 1997 rozpoczęto tworzenie pionów: Rent i Emerytur, Zaopatrzenia, Socjalnego i Gospodarki Mieszkaniowej.⁵⁷

Kolejnym istotnym aktem legislacyjnym była uchwalona w 1997 roku ustawa o transporcie kolejowym. Zgodnie z jej zapisami 30 czerwca 1998 roku zlikwidowano dyrekcje okręgowe kolei państwowych. Na ich miejsce powstały sektory: infrastruktury kolejowej, przewozów pasażerskich, trakcji i zaplecza warsztatowego oraz przewozów towarowych. Powołano także piony: energetyki, elektroenergetyki, nieruchomości oraz służb zarządzania etatami.⁵⁸ Władze państwowe zdawały sobie sprawę, że dalsza restrukturyzacja i transformacja PKP wymagać będzie dokonania komercjalizacji przedsiębiorstwa. Jednak w uchwalonej 30 sierpnia 1996 roku Ustawie o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych nie przewidziano możliwości komercjalizacji PKP. W ustawie znalazł się bowiem zapis: „(...) komercjalizacji mogą podlegać przedsiębiorstwa państwowe z wyjątkiem działających na podstawie odrębnych przepisów rangi ustawowej, innych niż ustawa o przedsiębiorstwach państwowych”.⁵⁹ Przedsiębiorstwo Państwowe PKP działało, jak wspomniano wcześniej, na podstawie specjalnej ustawy o PKP z dnia 6 lipca 1995 roku. Oznaczało to, że aby rozpocząć proces komercjalizacji PKP należało przygotować i uchwalić odpowiednią ustawę o komercjalizacji Polskich Kolei Państwowych.

Rozpoczęły się więc prace nad niezbędnym aktem prawnym. Projekt ustawy o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego

⁵⁵ Ustawa z dnia 6 lipca 1995 roku o przedsiębiorstwie państwowym „Polskie Koleje Państwowe”, Dz.U. 95 poz. 474.

⁵⁶ J. Engelhardt, op. cit., s. 103.

⁵⁷ Biała księga kolei *Quo Vadis PKP?*..., op. cit., s. 11.

⁵⁸ M. Frąckowiak, op. cit., s. 205.

⁵⁹ Ustawa z 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw, Dz.U. 1996 nr 118 poz. 561, Art. 3 ust. 3 pkt 7.

„Polskie Koleje Państwowe” przyjęto na posiedzeniu Rady Ministrów 7 września 1999 roku.⁶⁰

1.2.2. Zmiany rynkowe

W latach dziewięćdziesiątych udział PKP w ogólnej liczbie przewiezionych pasażerów w Polsce znacznie spadł. Transport koleją zaczął kojarzyć się z niewygodą, opóźnieniami, a także brakiem bezpieczeństwa (zwłaszcza jeśli chodzi o chuligańskie wybryki). Mniejsza liczba pasażerów przekładała się na mniejsze wpływy z biletów, co skutkowało zawieszaniem przewozów pasażerskich na wybranych połączeniach. Dotyczyło to przede wszystkim linii o mniejszym znaczeniu, często na zachodzie i północnym zachodzie Polski (dawny zabór pruski), gdzie było ich najwięcej. Efektem podejmowanych decyzji było całkowite wstrzymanie ruchu na tych liniach, co w konsekwencji często prowadziło do ich całkowitej likwidacji.⁶¹

Starając się wyjść naprzeciw rosnącym oczekiwaniom pasażerów, zwłaszcza w segmencie przewozów międzywojewódzkich i międzynarodowych, PKP w 1992 roku stało się członkiem sieci europejskich międzynarodowych połączeń pasażerskich EuroCity. Pojawiły się pierwsze prorynkowe działania, m.in. uruchomiono pierwszy komputerowy system rezerwacji miejsc w pociągach i sprzedaży biletów pod nazwą „Kurs '90”.⁶²

1.2.3. Problemy infrastruktury

Osobny problem stanowiła infrastruktura. Po 1989 roku praktycznie nie inwestowano w rozbudowę nowej sieci kolejowej. Brakowało środków na ten cel. Prowadzono co prawda prace odtworzeniowe, ale nie były one w stanie zapewnić utrzymania sieci w stanie sprzed 1989 roku. Nie udało się wprowadzić rozwiązań, które realnie mogły poprawić sytuację finansową PKP. Coraz starszy tabor i inny sprzęt kolejowy prowadziły do obniżenia warunków świadczonych przez PKP usług oraz

⁶⁰ S. Poźniak, op. cit., s. 1.

⁶¹ M. Frąckowiak, op. cit., s. 204.

⁶² *Biała księga kolei Quo Vadis PKP?...*, op. cit., s. 10.

bezpieczeństwa⁶³. Wprowadzano ograniczenia prędkości w ruchu pociągów i maksymalnym obciążeniu dopuszczalnych nacisków osi na tor.⁶⁴ Skutkiem takich decyzji była coraz mniejsza konkurencyjność ze strony PKP. Nie dość, że jednorazowo pociągi mogły zabrać mniej towarów (mniejszy dopuszczalny nacisk osi na tor), to przede wszystkim musiały poruszać się znacznie wolniej.

Mimo, że przedsiębiorstwo znajdowało się w coraz trudniejszej sytuacji finansowej, a Skarb Państwa nie przekazywał kolei odpowiednich środków finansowych, to w nowelizacji Ustawy o PKP z 1991 roku przedsiębiorstwo zostało zobowiązane do utrzymywania kolei „w stanie zapewniającym sprawne wykonywanie przewozów, regularność i bezpieczeństwo ruchu kolejowego, ochronę środowiska naturalnego i przeciwpożarową oraz zachowania wymagań sanitarnych”.⁶⁵ Następowala degradacja linii kolejowych. Rok 1992 był pierwszym po drugiej wojnie światowej, kiedy nie oddano do użytku ani jednego kilometra nowej zelektryfikowanej linii kolejowej.⁶⁶ Na koniec 1990 roku w Polsce eksploatowano 24,1 tysiąca km linii kolejowych.⁶⁷ W ciągu dekady, od 1990 do 1999 roku długość użytkowanych linii kolejowych w ciągłej eksploatacji przez PKP zmniejszyła się ponad 3 tysiące km. Z 26,2 tysiąca km linii kolejowych w 1990 roku w 1999 roku zostało jedynie 22,9 tysiąca km. Długość eksploatowanych linii kolejowych zmniejszyła się więc o 12,7 proc.⁶⁸ Z danych Urzędu Transportu Kolejowego wynika, że na koniec 2022 r. eksploatowano 19 393 km linii kolejowych⁶⁹.

⁶³ M. Frąckowiak, op. cit., s. 205.

⁶⁴ Tamże, s. 204.

⁶⁵ Ustawa z dnia 19 października 1991 roku o zmianie ustawy o przedsiębiorstwie państwowym "Polskie Koleje Państwowe", Dz. U. 1991 nr 107 poz. 463, art. 6.

⁶⁶ *Biała księga kolei Quo Vadis PKP?...*, op. cit. s. 10.

⁶⁷ Z. Szafranski, *Stan techniczny i finansowanie infrastruktury kolejowej*, PKP Polskie Linie Kolejowe SA, Warszawa, 21 kwietnia 2009, s. 6.

⁶⁸ J. Engelhardt, *Transport kolejowy w Polsce w warunkach transformacji gospodarki. Tom II, Działalność przedsiębiorstwa PKP*, Warszawa 1998, s. 35.

⁶⁹ *Sprawozdanie z funkcjonowania rynku transportu kolejowego w 2022 r.*, Urząd Transportu Kolejowego, Warszawa 2023.

1.2.4. Naprawianie PKP

Pierwsze programy strategiczne dotyczące kolei w Polsce zaczęły pojawiać się dopiero w latach 1992-1993. Na początku lat dziewięćdziesiątych władze kolei i władze państwowe nie działały według żadnego skonkretyzowanego planu. Przyjmowano jedynie ogólnikowe opracowania, a działalność władz była reaktywna. Można więc przyjąć, że działania podejmowane na początku okresu transformacji wymuszane były bieżącą sytuacją i były odpowiedzią na gwałtowne zmiany w gospodarce.

Z drugiej strony nie należy zakładać, że działania podejmowane były wówczas całkowicie *ad hoc*. Władze PKP już od połowy lat osiemdziesiątych zdawały sobie sprawę, że konieczna będzie gruntowna reforma przedsiębiorstwa. Bezpośrednią przyczyną takiego stanu rzeczy była skala zmniejszających się przewozów kolejowych.⁷⁰ Zachodzące po 1989 roku zmiany gospodarcze i polityczne wymusiły na radzie ministrów przyjęcie polityki transportu kolejowego. Pierwszym rozpatrywanym dokumentem w tym zakresie przez Komitet Ekonomiczny Rady Ministrów była „Koncepcja zmian strukturalnych w transporcie kolejowym”. Zapisy tego dokumentu nie zostały bezpośrednio przeniesione do uchwały rządowej. Wpłynęły jednak na wdrożenie procesów restrukturyzacyjnych w samym PKP.⁷¹

Od połowy lat dziewięćdziesiątych nad dalszą restrukturyzacją PKP zaczęły pracować firmy konsultingowe. Prace nad zmianami w PKP od początku lipca 1995 roku rozpoczęła firma konsultingowa Mercer Management Consulting Inc. Wykonywała ona zlecenie pod nadzorem Międzyresortowego Zespołu ds. Restrukturyzacji Przedsiębiorstwa Państwowego „Polskie Koleje Państwowe”. Środki dla Mercer Inc. wyłożył Bank Światowy.⁷² W ten sposób Polskie Koleje Państwowe mogły skorzystać z usług konsultingowych, w trakcie których pracowano nad przyjęciem projektu jaki zakładał przygotowanie i wdrożenie środków niezbędnych do restrukturyzacji i reorganizacji PKP.

⁷⁰ J. Engelhardt, *Transport kolejowy w Polsce w warunkach transformacji gospodarki. Tom II, Działalność przedsiębiorstwa PKP*, Warszawa 1998, s. 48.

⁷¹ *Restrukturyzacja Polskich Kolei Państwowych. Ocena kosztów i korzyści restrukturyzacji zatrudnienia w PKP*, Kolejowa Agencja Aktywizacji Zawodowej, Warszawa 2000, s. 7.

⁷² Tamże s. 7-8.

Mercer postulował podejście do transformacji PKP odmienne od dotychczas obowiązującego. Firma konsultingowa zaleciła przekształcenie przedsiębiorstwa w jednoosobową spółkę skarbu państwa pod nazwą PKP S.A., a następnie utworzenie czterech odrębnych sektorów poprzez nadanie im formy spółek prawa handlowego. Następnie zakładano rozpoczęcie zarządzania holdingiem przez kierownictwo spółki dominującej, która miała nie prowadzić działalności innej niż polegająca na zarządzaniu spółkami wchodzącymi w skład holdingu.⁷³

Tab. 1. Wynik finansowy działalności PKP w latach 1991-1999

1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
-715,1	-145,9	-208,9	-110,8	-106,2	-261,0	-84,9	-1336,5	-2516,7

Źródło: Z. Nowacki, *Nowy rozdział w dziejach PKP - „bilans otwarcia”*, Przegląd Komunikacyjny, nr 10/2000, s. 14.

Kolejne prace konsultingowe rozpoczęły się w 1996 roku. Na wniosek rządu polskiego, rząd Japonii postanowił przeprowadzić prace badawcze dotyczące prywatyzacji PKP. Wykonawcą została firma Japan International Cooperation Agency. Prace, które zaczęły się w listopadzie 1996 roku trwały nieco ponad rok. W grudniu 1997 r. zaprezentowano dokument „Studium prywatyzacji Polskich Kolei Państwowych”. W trakcie współpracy polsko-japońskiej dokonano analizy procedur i systemów zarządzania oraz konkretnych etapów prywatyzacji. Opracowano także najistotniejsze elementy działań na drodze do prywatyzacji i system ich wdrażania.

Opracowane przez firmy konsultingowe raporty stały się podstawą dalszych planów restrukturyzacji Przedsiębiorstwa Państwowego PKP.⁷⁴ Im dalej od przełomowego 1989 roku, tym potrzeba realnych zmian na kolei stawała się coraz pilniejsza. W opracowaniach dotyczących tamtego okresu można przeczytać m.in. takie oceny: „Zakłady naprawcze, producenci i dostawcy usług balansowali na skraju

⁷³ *Restrukturyzacja Polskich Kolei Państwowych*, ..., op. cit., s. 7-8.

⁷⁴ Tamże, s. 9-10.

bankructwa; najgorzej było z infrastrukturą i przewozami regionalnymi. Fatalny stan torów owocował tysiącami ograniczeń prędkości oraz zamykaniem linii. Przewozy regionalne pozbawione były w praktyce nie tylko środków na rozwój, ale nawet należnych zwrotów za ulgi przewozowe. W dodatku, niezależnie od tego, jaki układ polityczny był u steru rządu i kto stał na czele PKP (PKP S.A.), w zasadzie na każdym roku firma wchodziła w konflikt ze związkami zawodowymi, które albo poprzestawały na poważnych groźbach strajkowych, albo rzeczywiście ogłaszały strajki”.⁷⁵ Choć w zasadzie w całej gospodarce polskiej w latach dziewięćdziesiątych odbywały się zakrojone na szeroką skalę zmiany transformacyjne, to kolej pozostała strukturą właściwie niezmienną, pomimo prowadzonych prac, zmian nazw i struktury organizacyjnej. Co więcej, władze kolei zdawały się nie dostrzegać trudnej sytuacji gospodarczej Polski w latach dziewięćdziesiątych. „W latach 1997-1998 nie dostrzeżono w porę sygnałów o załamywaniu się rynku przewozów towarowych wskutek zmniejszenia produkcji oraz restrukturyzacji sektora węglowego i hutnictwa. PKP przyjmowały nierealne plany przewozów”.⁷⁶ Mimo wszystko, poza nielicznymi - i nieudanymi przypadkami tworzenia nowych firm przewozowych⁷⁷ - monopol na przewozy w Polsce należał do Polskich Kolei Państwowych.⁷⁸ Potrzeba było jednak systemowej zmiany.

1.3. Funkcjonowanie PKP od uchwalenia Ustawy o PKP do realnych zmian we władzach spółki. Lata 2000-2012

Na przełomie lat dziewięćdziesiątych i dwutysięcznych, sytuacja PKP była skrajnie trudna. Brakowało nowego taboru. Kolej ulegała dalszej degradacji. W następnych latach coraz bardziej widoczne stawało się niedopasowanie struktury

⁷⁵ *Biała księga - Mapa problemów polskiego kolejnictwa*, Railway Business Forum, Warszawa - Kraków 2009, s. 10.

⁷⁶ Tamże.

⁷⁷ Pierwszą spółką kolejową, którą zarejestrowano w Polsce po 1989 r. były powstałe w 1992 roku Lubuskie Koleje Regionalne. Ich głównym udziałowcem zostało województwo zielonogórskie. LKR postanowiło uruchomić przewozy pasażerskie na trasach, gdzie przestały kursować pociągi PKP. Ponieważ nie udało się pozyskać lokomotyw i pociągów od PKP, spółka zakupiła je w Danii. LKR przynosiły jednak zbyt duże straty i po dwóch latach działalności zostały zlikwidowane.

⁷⁸ D. Miłaszewicz, D. Ostapowicz, *Stan transportu kolejowego w polskiej gospodarce*, „Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania”, nr 25, 2012, s. 94.

Przedsiębiorstwa Państwowego Polskie Koleje Państwowe do zasad, które obowiązywały w gospodarce wolnorynkowej.⁷⁹

1.3.1. Komerccjalizacja PKP

8 września 2000 roku uchwalono Ustawę o komercjalizacji, prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe”. „Ustawa ta określała komercjalizację przedsiębiorstwa państwowego PKP, w drodze przekształcenia w spółkę akcyjną (PKP SA), a następnie restrukturyzację tej spółki, polegającą na utworzeniu przedsiębiorstw kolejowych, przystosowanych do prowadzenia działalności w warunkach gospodarki rynkowej. Właściwe funkcjonowanie tych przedsiębiorstw - tworzonych jako spółki prawa handlowego, miało zapewnić ich wyposażenie w majątek niezbędny do działalności. Proces ten miał doprowadzić do prywatyzacji wymienionych spółek, z wyjątkiem spółki zarządzającej państwową siecią kolejową (PKP PLK S.A.)”.⁸⁰ Gdy 1 stycznia 2001 roku przekształcono Przedsiębiorstwo Państwowe PKP w PKP S.A., przystąpiono następnie do wydzielania spółek zależnych. W pierwszym etapie powstały: PKP Polskie Linie Kolejowe S.A., PKP Cargo S.A., PKP InterCity Sp. z o.o. oraz PKP Przewozy Regionalne Sp. z o.o. Następnie pojawiły się kolejne wyspecjalizowane spółki, które formalnie powstały w drugiej połowie 2001 roku.⁸¹ Statut PKP S.A. ustalony w akcie komercjalizacji Przedsiębiorstwa Państwowego Polskie Koleje Państwowe określił przedmiot działania spółki PKP S.A., w którym zawarto następujące zapisy:

- „Krajowy i międzynarodowy kolejowy przewóz osób i rzeczy oraz świadczenie usług związanych z przewozem;
- Zarządzanie i utrzymywanie linii kolejowych;
- działalność związaną z zarządzaniem holdingiem;

⁷⁹ M. Frąckowiak, op. cit., s. 210.

⁸⁰ *Informacja o wynikach kontroli gospodarki finansowej spółek Grupy PKP*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2010, s. 13.

⁸¹ W. Paprocki, *Nowoczesne przedsiębiorstwo kolejowe CARGO*, Warszawa 2003, s. 14.

- działalność usługową w zakresie naprawy, konserwacji, remontów lokomotyw kolejowych, tramwajowych oraz taboru kolejowego i tramwajowego;
- badania i analizy techniczne, w tym wykonywanie określonych przeglądów technicznych pojazdów bez wykonywania naprawy;
- działalność elektroenergetyczną;
- działalność teleinformatyczną;
- gospodarowanie nieruchomościami;
- działalność związaną z pośrednictwem pracy;
- inną działalność.⁸²

Uchwalona we wrześniu 2000 roku ustawa miała doprowadzić do bardzo poważnych zmian na kolei. Zaprogramowano szereg poważnych przekształceń, które po części wynikały z fatalnych wyników ekonomicznych PKP, a po części wymuszone zostały przez prawodawstwo Unii Europejskiej. Przeprowadzana na podstawie tej ustawy przebudowa kolei dotyczyć miała czterech obszarów: organizacyjnego, finansowego, zatrudnieniowego i majątkowego. Jednym z podstawowych działań być podział funkcyjny Polskich Kolei Państwowych. W szczególności oddzielona miała zostać działalność przewozowa od zarządzania infrastrukturą.⁸³ Ustawa o komercjalizacji, prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstwa państwowego Polskie Koleje Państwowe stanowiła podstawę do utworzenia tzw. Grupy PKP. Składa się ona ze spółki dominującej PKP S.A. i wyspecjalizowanych w węższej działalności spółek, w tym m.in. branży: infrastruktury kolejowej i przewozów pasażerskich. Przewozy pasażerskie obsługiwane były przez dwie spółki: PKP Intercity - odpowiedzialne za transport międzywojewódzki i międzynarodowy oraz PKP Przewozy Regionalne odpowiedzialne za przewozy aglomeracyjne, w obrębie danego województwa.

Ustawa doprowadziła do wyłonienia spółki odpowiedzialnej za zarządzanie siecią kolejową – Polskich Linii Kolejowych, które są *de facto* właścicielem zdecydowanej większości torów w Polsce. Stąd dotacje z budżetu państwa, które

⁸² Postanowienie Sądu Rejonowego dla m.st. Warszawy z dnia 18 grudnia 2000 roku, sygn. Akt XVI Ns Rej.H-18567/00.

⁸³ D. Miłaszewicz, D. Ostapowicz, op. cit., s. 95.

przeznaczone są na finansowanie linii kolejowych o znaczeniu państwowym, zwiększając kapitał akcyjny tej spółki.⁸⁴ Pod koniec 2000 roku, po uchwaleniu ustawy, Jerzy Widzyk, minister transportu i gospodarki morskiej w rządzie Jerzego Buzka, podpisał akt komercjalizacji PKP. Wydarzenie było szeroko opisywane przez branżową prasę: „Jest to pierwszy krok na drodze przekształcenia tego przedsiębiorstwa w spółkę akcyjną. Powołany został pierwszy zarząd PKP SA. Jego prezesem będzie Krzysztof Celiński, obecny szef PKP. Natomiast przewodniczącym rady nadzorczej PKP SA został Arkadiusz Krężel. Kapitał spółki podzielony został na 100 mln akcji imiennych o wartości nominalnej 100 zł (...)”.⁸⁵

Ideą komercjalizacji było pozostawienie zadłużenia w spółce matce – PKP S.A., aby spółki córki mogły bez przeszkód zaciągać zobowiązania. Następnie ze swoich zysków oraz w przypadku prywatyzacji PKP S.A. miała spłacać swój dług wobec Skarbu Państwa⁸⁶. Historyczne zadłużenie PKP stanowiło bardzo poważne ograniczenie dalszej działalności. Stąd konieczne było systemowe rozwiązanie tego problemu. Podział przedsiębiorstwa spowodował jednak wiele innych, nowych problemów. Tak opisywała to Najwyższa Izba Kontroli: „W 2001 roku, w ramach komercjalizacji, rozpoczęła działalność spółka pn. Polskie Koleje Państwowe Spółka Akcyjna (PKP S.A.), wstępując we wszystkie prawa i obowiązki b. Przedsiębiorstwa Państwowego PKP (pp. PKP), w tym przejmując jego zaległe zobowiązania o wartości 7,2 miliarda zł. W tym samym roku z PKP S.A. wydzielono 24 spółki zależne, tworząc Grupę PKP. Spółki zależne nie zostały obciążone zaległymi zobowiązaniami pp. PKP. Założono bowiem, że zaległe zobowiązania pp. PKP zostaną spłacone przez PKP S.A. ze środków uzyskanych ze sprzedaży majątku, w tym głównie nieruchomości oraz udziałów i akcji spółek Grupy PKP. Ze względu na trudności z regulowaniem stanu prawnego nieruchomości, a także przygotowania spółek zależnych do prywatyzacji, środki uzyskane ze sprzedaży majątku okazały się niewystarczające w stosunku do potrzeb, określonych w pierwotnych harmonogramach spłaty zobowiązań. W tej sytuacji PKP S.A. zmuszona była do konwersji wymagalnych zobowiązań

⁸⁴ Ustawa z dnia 8 września 2000 roku o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego "Polskie Koleje Państwowe", Dz.U. 2000 nr 84 poz. 948, art. 5 ust. 7.

⁸⁵ PKP spółką akcyjną, <http://www.bankierokupl/wiadomosc/PKP-spolka-akcyjna-124247.html>, dostęp: 30.04.2015 r.

⁸⁶ Tamże.

krótkoterminowych na długoterminowe oraz zaciągnięcia kredytów i wyemitowania obligacji, gwarantowanych przez Skarb Państwa”.⁸⁷ Powstała na drodze komercjalizacji PKP S.A. i jej spółki zależne tworzą tzw. Grupę PKP. „Grupa PKP jest rodzajem grupy kapitałowej, czyli strukturą łączącą spółki za pomocą związków kapitałowych. W kontrolowanej grupie kapitałowej jednostką dominującą jest PKP SA (...)”.⁸⁸ Grupa PKP pozostaje więc przykładem grupy kapitałowej, gdzie podmiotem dominującym pozostaje PKP S.A., a podmiotami zależnymi wszystkie pozostałe spółki. Ich liczba jest zmienna.

Zgodnie z informacją PKP S.A. „nadzór właścicielski jest sumą działań odnoszących się do:

- nadzoru korporacyjnego w zakresie spraw wynikających z przepisów prawa oraz zasad nadzoru właścicielskiego,
- nadzoru ekonomiczno-finansowego, polegającego na monitorowaniu sytuacji ekonomiczno-finansowej nadzorowanych podmiotów.

Do głównych celów nadzoru korporacyjnego należy zaliczyć:

- zapewnienie transparentności działalności spółek z udziałem PKP S.A. i ich organów,
- wykorzystanie uprawnień korporacyjnych PKP S.A. dla realizacji celów polityki gospodarczej Grupy PKP,
- wzrost efektywności działania, skuteczności zarządzania i wartości spółek z udziałem PKP,
- przygotowanie podmiotów do procesu prywatyzacji”.⁸⁹

Zgodnie z oficjalnymi informacjami PKP S.A. jej działania i pozycja w ramach grupy są szczególne. Do jej zadań należy bowiem nadzór i koordynacja działania innych spółek.⁹⁰ PKP S.A. „wyznacza im cele i dba o ich realizację. Koordynuje też

⁸⁷ *Informacja o wynikach kontroli...* op. cit., s. 15.

⁸⁸ Tamże, s. 4.

⁸⁹ *Nadzór właścicielski*, <http://pkpsa.pl/pkpsa/nadzor-wlascielski/>, dostęp: 04.03.2015 r.

⁹⁰ *Przedmiot działalności*, <http://pkpsa.pl/pkpsa/bip/przedmiot-dzialalnosci.html>, dostęp: 07.04.2015 r.

działania komunikacyjno-marketingowe całej Grupy PKP”.⁹¹ Kolejne zadania spółki to nadzór właścicielski i prywatyzacja spółek, które należą do Grupy PKP, a więc *de facto* są we władaniu PKP S.A.⁹² W 2022 r. Grupa formalnie przekształcona została w holding.⁹³

Po komercjalizacji Przedsiębiorstwa Państwowego PKP i przekształceniu go w Grupę PKP, sytuacja własnościowa nie uległa zasadniczej zmianie. Spółki kolejowe nadal pozostawały własnością państwa. PKP S.A. ogólnie określiła zakres działalności spółek przewozowych. „Każda z nich miała przypisany inny zakres działalności i odmienny cel ekonomiczny. W ten sposób administracyjnie wyeliminowano możliwość konkurowania spółek przewozowych Grupy PKP pomiędzy sobą, określając, które z nich mają prowadzić działalność rentowną (PKP Cargo S.A., PKP Intercity), a które mają ją sztucznie ograniczoną do deficytowych regionalnych przewozów pasażerskich (PKP Przewozy Regionalne)”.⁹⁴

Zdaniem M. Trockiego, „grupy kapitałowe to zgrupowania:

- utworzone dla realizacji wspólnych celów gospodarczych,
- składające się z samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych w formie spółek kapitałowych (spółek z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjnych),
- powiązane w sposób trwały więziami kapitałowymi i ewentualnie dodatkowo innymi,
- posiadające możliwość realizacji wspólnych celów, wynikającą z rodzaju intensywności tworzących je powiązań”.⁹⁵

Co istotne z punktu widzenia pracy, aktywności związków zawodowych i partnera w sporach o przyszłość także poszczególnych części rynku kolejowego, w ramach grupy, także za całość konkretnych spółek, odpowiada PKP SA. Zwraca na to uwagę J. Famielec, który uważa, że struktury holdingowe powstają w taki sposób, że

⁹¹ Tamże.

⁹² Tamże.

⁹³ *Grupa PKP*, <https://www.pkp.pl/pl/grupa-pkp>, dostęp: 1.10.2024 r.

⁹⁴ M. Zajfert, *Dostęp do taboru kolejowego barierą rozwoju rynku przewozów pasażerskich w Polsce*, „Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny”, nr 4, 2013, s. 96.

⁹⁵ M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Warszawa 2004, s. 41.

jednostka centralna, tzw. podmiot dominujący, jest właścicielem większościowego albo kontrolnego pakietu akcji w innych spółkach, tzw. podmiotach zależnych. Zgodnie z tym założeniem, podmiot dominujący może wywierać wpływ na procesy gospodarcze zachodzące w podmiotach zależnych. Dzieje się to na podstawie prawa własności do całego lub części kapitałów. Celem takiej działalności jest optymalne wykorzystanie całej grupy kapitałowej. Czym innym są konsorcja gospodarcze, które powstają, aby wykonywać wspólne przedsięwzięcia, zachowując przy tym organizacyjną, prawną i ekonomiczną niezależność⁹⁶.

W 2003 roku uchwalono Ustawę o transporcie kolejowym⁹⁷. To całościowy zbiór aktów prawnych regulujących rynek kolejowy i sposób prowadzenia przewozów. Ustawa stanowi fundament rynku kolejowego. „Zgodnie z jej art. 1, przepisy ustawy określają:

- (1) zasady korzystania z infrastruktury kolejowej, zarządzania infrastrukturą kolejową i jej utrzymania;
- (2) zasady prowadzenia ruchu kolejowego i wykonywania przewozów kolejowych;
- (3) warunki techniczne eksploatacji pojazdów kolejowych;
- (4) warunki zapewnienia interoperacyjności systemu kolei na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej;
- (5) zasady i instrumenty regulacji transportu kolejowego;
- (6) szczególne zasady i warunki przygotowania inwestycji dotyczących linii kolejowych o znaczeniu państwowym, w tym warunki lokalizacji i nabywania nieruchomości na ten cel oraz organy właściwe w tych sprawach;
- (7) czas pracy pracowników kolei wykonujących interoperacyjne usługi transgraniczne;

⁹⁶ J. Famielec, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, Kraków 1997, s. 70–76.

⁹⁷ Ustawa z dnia 28 marca 2003 roku o transporcie kolejowym, Dz.U. 2003 nr 86 poz. 789.

(8) zasady ochrony praw pasażerów w transporcie kolejowym”.⁹⁸

Ustawa o transporcie kolejowym umożliwiła dostosowanie działalności polskiej kolei do „wymogów prawnych i standardów technicznych obowiązujących w Unii Europejskiej”.⁹⁹ Była także polem zainteresowania pracowników skupionych w związkach zawodowych działających na kolei.

1.3.2. Rządowe programy naprawcze

W odpowiedzi na zmieniające się otoczenie gospodarcze i wymogi Unii Europejskiej, rozpoczęto opracowywanie na poziomie rządu planów strategicznych dotyczących funkcjonowania całej branży transportowej, jak i specyficznie transportu kolejowego. „Rada Ministrów przyjęła następujące programy w zakresie transportu kolejowego: program dalszej restrukturyzacji oraz prywatyzacji spółek Grupy PKP (przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 16 grudnia 2003 roku), strategia restrukturyzacji i prywatyzacji Grupy PKP S.A. (z dnia 22 lutego 2005 roku) oraz strategia dla transportu kolejowego do roku 2013 (z dnia 17 kwietnia 2007 roku). W dniu 19 lutego 2008 roku Rada Ministrów wprowadziła do tej ostatniej strategii zmiany, które dotyczyły spółki Przewozy Regionalne oraz obsługi zadłużenia zewnętrznego PKP S.A.”.¹⁰⁰ Najpoważniejszym programem był jednak Master Plan dla rozwoju transportu kolejowego w Polsce do 2030 roku, przyjęty przez Radę Ministrów 19 grudnia 2008 roku.

W założeniach programowych i strategiach opracowywanych na poziomie rządu znajdują się cele, których osiągnięcie poprawiłoby jakość funkcjonowania transportu kolejowego w Polsce. W przyjętym przez rząd dokumencie „Polityka Transportowa Państwa na lata 2006-2025” szczegółowo określono priorytety polskiego systemu transportowego. W programie założono intensywną poprawę stanu infrastruktury zakładając jednocześnie ograniczenie kosztów dostępu do torów, a

⁹⁸ M. Będkowski-Kozioł, Ł. Gołąb, *O dogmatyce prawa transportu kolejowego. Kilka uwag w dziesiątą rocznicę uchwalenia ustawy o transporcie kolejowym z 2003 r.*, „Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny”, nr 4, 2013, s. 115.

⁹⁹ J. Dyduch, *Ocena funkcjonowania transportu kolejowego w 2003 roku*, „Problemy Kolejnictwa”, nr 139, 2004, s. 2.

¹⁰⁰ *Informacja o wynikach kontroli...* op. cit., s. 17.

także dynamiczny rozwój przewozów intermodalnych. „Kluczowym elementem rozwoju rynku będzie więc pomoc państwa, w głównej mierze prawna i finansowa. Potrzebne są jasne reguły działania oraz chęć stworzenia dalszych programów promowania tego rodzaju transportu”.¹⁰¹ Realność opracowywanych planów oraz wdrażanie ich w życie należy jednak ocenić negatywnie. Potwierdzają to wyniki działań Najwyższej Izby Kontroli z 2010 roku. „Do zmiany powyższych uwarunkowań funkcjonowania Grupy PKP nie doprowadziło wdrażanie rządowych programów bądź strategii restrukturyzacji transportu kolejowego, ponieważ nie zostały w pełni osiągnięte cele zakładane w tych programach (strategiach). Uwagę przy tym zwraca fakt, że kolejne programy (strategie) zawierały szereg elementów poprzednich, a nowe dokumenty, nie zmieniając ogólnej koncepcji restrukturyzacji, ulegały tylko modyfikacji”.¹⁰²

Pierwszy opracowany po komercjalizacji PKP dokument strategiczny, powstały w 2003 roku program dalszej restrukturyzacji i prywatyzacji spółek Grupy PKP, miał obowiązywać do 2006 roku. Założeń programu nie udało się jednak zrealizować przez kolejne lata. Władze państwowe - co głosił minister Marek Pol - zakładały szybką prywatyzację najbardziej rozpoznawalnych spółek kolejowych: PKP Intercity Sp. z o.o. w 2004 roku, a PKP CARGO S.A. w 2005 roku.¹⁰³

1.3.3. Restrukturyzacja kolei

Mimo prowadzonych od wielu lat procesów mających na celu zmianę struktury kolei w Polsce, wielokrotnych zmian ustaw, angażowania międzynarodowych konsultantów, wdrażania programów rządowych, restrukturyzacji finansowej i zatrudnieniowej, sytuacja PKP pozostawała bardzo trudna. Negatywnie działania wokół PKP oceniali m.in. kontrolerzy Najwyższej Izby Kontroli: „Od początku utworzenia Grupy PKP (tj. w 2001 roku) nie osiągała ona zadowalających wyników finansowych. Grupa ta ponosiła straty, rosło jej zadłużenie oraz występowały zatory

¹⁰¹ *Funkcjonowanie rynku transportu kolejowego w Polsce w 2012 roku*, Urząd Transportu Kolejowego, Warszawa 2013, s. 35.

¹⁰² *Informacja o wynikach...* op. cit., s. 17.

¹⁰³ *Rząd przyjął program prywatyzacji spółek*, www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/rzad;przyjal;program;prywatyzacji;spolek;pkp,141,0,41613.html, dostęp: 12.04.2022 r.

płatnicze między spółkami. Do istotnej poprawy sytuacji finansowej spółek Grupy PKP nie przyczyniło się również wdrażanie rządowych programów naprawczych”.¹⁰⁴

Programy restrukturyzacyjne wprowadzane w PKP zaczęły w końcu doprowadzać do zmian, pomimo bardzo silnego oporu związków zawodowych. Najtrudniejszą kwestią był przerost zatrudnienia. Restrukturyzacja spółek kolejowych oznaczała więc przede wszystkim zwolnienia. W ten sposób w ciągu pięciu lat zatrudnienie na kolei zmniejszyło się o prawie 70 tys. osób. W 1998 roku pracowało tam bowiem ok. 212 tysięcy osób, a w 2003 roku już „tylko” 143 tysiące.¹⁰⁵ Według danych Urzędu Transportu Kolejowego na koniec 2021 roku było to niecałe 90 tysięcy osób. Najwięcej pracowało u zarządców infrastruktury – niemal 40 tysięcy pracowników. Przewoźnicy towarowi zatrudniali niemal 26 tysiące, a pasażerscy niemal 23,5 tysiąca osób. W tym samym roku przewoźnicy pasażerscy zwiększyli zatrudnienie, a u przewoźników towarowych i zarządców infrastruktury liczba pracowników się zmniejszyła.¹⁰⁶

Po 2003 roku wraz ze wzrostem przewozów pasażerskich i towarowych oraz powstaniem pierwszej realnej konkurencji wobec PKP, zwiększyły się nakłady inwestycyjne PKP PLK S.A. „Rósł optymizm, bo przed Polską stanęła pierwsza poważna szansa pozyskania niespotykanych dotąd środków europejskich na unowocześnienie kolejnictwa”.¹⁰⁷ „Od 2003 roku tendencja spadkowa we wszystkich działach transportu szynowego została zahamowana”.¹⁰⁸ Plany restrukturyzacyjne zaczęły realnie funkcjonować, choć ich wprowadzenie było utrudnione; przede wszystkim brakowało pieniędzy. Poważne zmiany pojawiły się dopiero po przystąpieniu polski do Unii Europejskiej. Po 2004 roku wraz z napływem środków unijnych rozpoczęły się szeroko zakrojone prace infrastrukturalne.¹⁰⁹ Samo przystąpienie Polski do Unii Europejskiej nie rozwiązało jednak wszystkich problemów kolei. „Jednak nadzieje na „skok cywilizacyjny” w oparciu o środki UE i integrację z bardziej zaawansowanymi w dziedzinie kolejnictwa krajami, okazały się

¹⁰⁴ *Informacja o wynikach...* op. cit., s. 4.

¹⁰⁵ *Biała księga kolei...* op. cit., s.13.

¹⁰⁶ *Kolej zatrudnia 89 tys. pracowników*, <https://utk.gov.pl/pl/aktualnosci/18926,Kolej-zatrudnia-89-tys-pracownikow.html>, dostęp: 29.01.2023 r.

¹⁰⁷ *Biała księga - Mapa problemów polskiego kolejnictwa*, op. cit., s. 13.

¹⁰⁸ Tamże.

¹⁰⁹ M. Frąckowiak, op. cit., s. 211.

płonne. Zbyt dużo narosło w Polsce zaległości, zaniedbań i braku jasnego wytyczenia kierunku rozwoju. Niemal każda dotychczasowa „długoterminowa” strategia albo plan restrukturyzacji kończyły swój żywot z nastaniem nowego rządu, a siły antyreformatorskie robiły wszystko, żeby utrzymać *status quo*”¹¹⁰.

Najważniejszym problemem całej grupy PKP pozostawały PKP Przewozy Regionalne Sp. z o.o. Spółka nie tylko nie przynosiła zysków, ale generowała bardzo istotne straty, które nie mogły być kompensowane ani przez środki budżetu państwa, ani przez wykorzystanie finansowania skrośnego. „PKP Przewozy Regionalne Sp. z o.o. nie miały nawet środków na zapłatę składek ubezpieczeniowych, aż wreszcie ich zobowiązania przewyższyły kapitał.”¹¹¹ Spółka nie mogła jednak upaść, ponieważ Ustawa z dnia 8 września 2000 roku o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego "Polskie Koleje Państwowe" nie przewidywała takiej możliwości.

W 2005 roku doszło do przełomowego wydarzenia. W drodze wydzielenia z Przewozów Regionalnych Mazowieckiego Oddziału spółki powstała niezależna od PKP kolej pasażerska – Koleje Mazowieckie. Wielu ekspertów komentujących wydarzenia w branży transportowej traktuje ten moment jako przełom na rynku transportu kolejowego: „W roku 2005, pomimo nierozwiązanych problemów z przewozami regionalnymi, kosztami dostępu do infrastruktury i restrukturyzacją majątkową w Grupie PKP, na horyzoncie pojawiła się wreszcie perspektywa odrodzenia polskiego kolejnictwa”.¹¹² Nie licząc planów strategicznych Lubuskiej Kolei Regionalnej (istniejącej dwa lata) Koleje Mazowieckie były pierwszym przewoźnikiem pasażerskim poza Grupą PKP. W przypadku przewozów towarowych sytuacja wyglądała inaczej. Choć na rynku kolejowym zaczęła się w końcu pojawiać konkurencja, to nowi przewoźnicy tworzeni byli zazwyczaj poprzez wydzielenie kolejowych części przedsiębiorstw z przemysłu wydobywczego. „Przy kopalniach od wielu dziesięcioleci funkcjonowały bowiem tzw. koleje zakładowe, które po restrukturyzacji wyodrębniły się w samodzielne spółki przewozowe, uzyskały wymagane licencje, ale nadal działały na swoich rynkach lokalnych, przewożąc

¹¹⁰ *Biała księga - Mapa problemów polskiego kolejnictwa*, op. cit., s. 12.

¹¹¹ Tamże.

¹¹² Tamże.

ładunki głównie na krótkich odległościach. Stawiali oni przede wszystkim na przewozy węgla kamiennego i innych ładunków masowych pomiędzy zakładami górnictwami, energetycznymi i przemysłowymi na obszarze Górnego Śląska, przy wykorzystaniu powiązanych ze sobą sieci własnych, częściowo zelektryfikowanych linii i bocznic przeładunkowych. Możliwą opcją rozwojową dla takich lokalnych operatorów było przejęcie ich przez inwestorów z sektora spedycyjno-logistycznego”.¹¹³

Kolejne pozytywne wyniki pojawiły się po 2007 roku. PKP Intercity przewiozły wtedy o 11% pasażerów więcej niż rok wcześniej. Cały zaś rynek przewozów pasażerskich zwiększył ok. 4%.¹¹⁴ „Rząd przyjął przygotowany przez Mirosława Chaberka nowy projekt Strategii dla transportu kolejowego do 2013 roku, która zakładała zaangażowanie budżetu państwa w oddłużenie Grupy PKP, a głównie PKP Przewozy Regionalne. Rozpoczęła się ogólnonarodowa dyskusja na temat sposobu i warunków, na jakich samorzady będą przejmowały PKP Przewozy Regionalne Sp. z o.o.”¹¹⁵

Mimo coraz lepszych perspektyw sytuacja kolei nadal była trudna. Ogromnym problemem pozostawała niska (i coraz gorsza) jakość infrastruktury kolejowej i wysokie stawki za dostęp do torów. „Sytuacja taka [*niska jakość infrastruktury - M. Ch.*] podnosi koszty przewoźników i dlatego rekompensatą za to miało być zapowiedziane przez rząd w 2007 roku obniżenie stawek za dostęp do infrastruktury. Zamiast tego nastąpiła ich podwyżka. Wielkość i wzrost stawek dostępu do infrastruktury kolejowej jest w głównej mierze wynikiem wzrostu kosztów zewnętrznych jak np. ceny energii”.¹¹⁶

Stan infrastruktury kolejowej zaczął poprawiać się dopiero po 2008 roku. Władze Grupy PKP wraz z rządem próbowały wykonać ważne inwestycje kolejowe przed rozpoczęciem mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012.¹¹⁷ Także w tym roku udało się opracować i przyjąć Master Plan dla transportu kolejowego w

¹¹³ J. Barcik, P. Czech, op. cit., s. 10.

¹¹⁴ *Biała księga - Mapa problemów polskiego kolejnictwa*, op. cit., s. 13.

¹¹⁵ Tamże.

¹¹⁶ J. Barcik, P. Czech, op. cit., s. 7.

¹¹⁷ M. Frąckowiak, op. cit., s. 211.

Polsce do 2030 roku. Drugim istotnym elementem było zakończenie procesu tzw. usamorządowienia PKP Przewozów Regionalnych Sp. z o.o. Stało się to 22 grudnia 2008 roku „Samorządy objęły wszystkie udziały w grudniu 2008 roku i w ten sposób większość kolejowych przewozów pasażerskich stała się niezależna od grupy PKP. Pierwsze miesiące w nowej organizacji pokazały jednak, jak słabe były podstawy podjętych decyzji – spółka zaczęła szybko ponosić straty, zaś ustalanie racjonalnych zasad współpracy między współwłaścicielami i równocześnie organami zarządzającymi przewozami, nie przebiegało sprawnie. Po kilku miesiącach i zmianie zarządów spółka zmieniła kierunek działalności i podjęła konkurencję na rynku przewozów międzywojewódzkich, które miały być wyłączną domeną PKP Intercity”.¹¹⁸

W międzyczasie podejmowano wielokrotne próby restrukturyzacji wydzielonych spółek wchodzących w skład Grupy PKP. Działy tak w zasadzie wszystkie zarządy wszystkich tych spółek. Ich ocena pozostaje jednak różna. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy pozostaje krótki okres zarządzania spółkami przez poszczególne zarządy, na co zwracały uwagę m.in. branżowe media: „Zapowiedziana przez Pana Prezesa restrukturyzacja będzie, na przestrzeni ostatnich 30 lat, chyba szóstą z kolei restrukturyzacją w PKP CARGO S.A. Moim zdaniem żadna z dotychczasowych restrukturyzacji nie była do końca i wszechstronnie przeanalizowana. Były tylko fragmentaryczne, oparte na wycinkowej analizie. Dlatego też nie przyniosły oczekiwanych rezultatów. W tym miejscu warto podkreślić, że jeszcze nigdy fragmentaryczne rozwiązania nie załatwiały problemu”.¹¹⁹

Mimo problemów powoli udawało się zatrzymać degradację linii kolejowych. Skupiono się na liniach najważniejszych. Z raportu Urzędu Transportu Kolejowego wynika, że „na koniec 2010 roku około 36% linii kolejowych znajdowało się w stanie dobrym. Pozostałe odcinki linii wymagały przeprowadzenia bieżących napraw lub kompleksowej modernizacji. Niestety jakość infrastruktury przekłada się bezpośrednio na prędkość, która obecnie jest dużo niższa niż w większości krajów europejskich oraz na częste opóźnienia pociągów. Średnia prędkość handlowa w transporcie kolejowym oscylowała w 2011 roku na poziomie 25 km/h, a w przewozach

¹¹⁸ *Biała księga - Mapa problemów polskiego kolejnictwa*, op. cit., s. 14.

¹¹⁹ L. Skolasiński, *Budowa strategii dla firmy*, „Problemy Kolejnictwa”, nr 147, 2008, s. 49.

intermodalnym wyniosła około 35 km/h.”¹²⁰ Tak słabe wskaźniki wprost proporcjonalnie przekładały się na przychody spółek kolejowych.

1.3.4. Trudności przy restrukturyzacji

Postępujące działania restrukturyzacyjne znacznie przyczyniły się także do zmniejszenia poziomu zatrudnienia we wszystkich spółkach z Grupy PKP. Do dziś pracownicy PKP oraz działacze związkowi podkreślają, że w przypadku tej branży restrukturyzacja oznaczała przede wszystkim zwolnienia. Widać to zresztą po danych dotyczących poziomu zatrudnienia: „W 2011 roku, podobnie jak w latach 2008-2010, następował proces redukcji liczby pracowników zatrudnionych przez sektor przewozów pasażerskich. Na koniec 2011 roku liczba zatrudnionych osób przez wszystkich przewoźników kolejowych wyniosła 25 915, o 2,87% mniej niż w 2010 roku”.¹²¹ Zwolnienia dotyczyły także pracowników sektora przewozów towarowych: „Na koniec 2011 roku liczba zatrudnionych pracowników wyniosła 33 094 osób, o 8,2% mniej niż w 2010 roku. (...) Spadek mający miejsce w kolejnych latach to dalsza redukcja zatrudnienia w trwającym procesie restrukturyzacji, mającym na celu zminimalizować koszty działalności przewoźników”.¹²²

Kolejną trudną kwestią był brak środków finansowych. Z roku na rok spółki z Grupy PKP otrzymywały mniej pieniędzy ze Skarbu Państwa. Wymownym przykładem pozostaje zmiana Ustawy o komercjalizacji, restrukturyzacji prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe” z 2000 roku. Zgodnie z zapisami tej ustawy w pierwotnej, przyjętej w 2000 roku wersji, art. 79 ust. 1 pkt 3 stanowił: „Środki finansowe na realizację zadań [własnych samorządu województwa], zostaną uwzględnione w ustawie budżetowej w latach 2001-2005, w następujących kwotach:

- 1) W roku 2001 –w kwocie 300 000 000 zł,

¹²⁰ *Funkcjonowanie rynku transportu kolejowego w Polsce w 2010 roku*, Urząd Transportu Kolejowego, Warszawa 2011, s. 17.

¹²¹ Tamże, s. 31.

¹²² Tamże, s. 66.

- 2) W roku 2002 –w kwocie 500 000 000 zł,
- 3) W roku 2003 –w kwocie 800 000 000 zł,
- 4) W latach 2004-2005 –w kwocie co najmniej 800 000 000 zł rocznie”.¹²³

W znowelizowanej 30 października 2002 roku wersji ustawy wspomniany wyżej zapis otrzymał brzmienie: „w roku 2003 –w kwocie co najmniej 300 000 000 zł”¹²⁴.

Istotnym problemem była narastająca konkurencja ze strony transportu samochodowego. Przewoźnicy realizujący transporty towarowe pozostawali w mniejszym stopniu obciążeni kosztami utrzymania dróg. Przełożyło się to negatywnie na transport kolejowy. Ze strony państwa nie podjęto wystarczających środków zaradczych, by odwrócić te tendencje. Budziło to i budzi do dziś niemal u wszystkich ekspertów, pracowników i osób związanych z koleją powszechny żal: „W konsekwencji transport samochodowy —w niewielkim stopniu obciążony kosztami użytkowania dróg, mimo że jest wielokrotnie bardziej szkodliwy dla środowiska naturalnego — przejął te segmenty rynku transportowego, które ze względu na właściwe im koszty makroekonomiczne powinien realizować transport kolejowy”¹²⁵.

Poważnym problemem dla Grupy PKP była także postępująca liberalizacja rynku kolejowego, wymuszana przez Unię Europejską. Instytucją odpowiedzialną za pilnowanie niezależności Polskich Linii Kolejowych jest powstały w 2003 roku Urząd Transportu Kolejowego. Powołanie niezależnego regulatora rynku, tj. Urzędu Transportu Kolejowego, było zgodne z Dyrektywą Rady nr 91/440/EWG z 29 lipca 1991¹²⁶ roku oraz Dyrektywą 2001/12/EC z 26 lutego 2001¹²⁷ roku. Stanowią one, że „kraje członkowskie i przystępujące do UE powinny powołać organ sprawujący

¹²³ Ustawa z dnia 8 września 2000 roku o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego "Polskie Koleje Państwowe", Dz.U. 2000 nr 84 poz. 948, art. 79 ust. 1 pkt 3.

¹²⁴ Ustawa z dnia 30 października 2002 roku o zmianie ustawy o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego "Polskie Koleje Państwowe", Dz.U. 2002 nr 205 poz. 1730.

¹²⁵ L. Nowosielski, *Transport kolejowy w polityce transportowej Polski*, "Problemy Kolejnictwa", nr 142, 2006, s.7.

¹²⁶ Dyrektywa Rady Wspólnot Europejskich z dnia 29 lipca 1991 roku w sprawie rozwoju kolei wspólnotowych, 91/440/EWG.

¹²⁷ Dyrektywa 2001/12/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 26 lutego 2001 roku zmieniająca Dyrektywę Rady 91/440/EWG w sprawie rozwoju kolei Wspólnoty.

nadzór nad regulacją transportu kolejowego oraz niezależny nadzór techniczny nad działalnością przewoźników kolejowych i zarządców infrastruktury”.¹²⁸ Perspektywa szybszej restrukturyzacji kolei i liberalizacji rynku kolejowego stała się realna niedługo przed wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Przypieczętowała to Ustawa o transporcie kolejowym z 2003 roku. „Uchwalona nowa ustawa o transporcie kolejowym wprowadzała rzeczywistą liberalizację rynku kolejowych przewozów towarowych”.¹²⁹ Wcześniej, jak zwracali uwagę eksperci, faktyczna liberalizacja rynku była w zasadzie niemożliwa: „Dotychczasowa sytuacja rynku usług kolejowych nie sprzyjała powstawaniu nowych inwestycji w sektorze kolejnictwa. Brak regulacji rynku, jedne z najwyższych w Europie koszty dostępu do infrastruktury i jej stan techniczny oraz niskie dotacje państwa na transport zbiorowy pogłębiły zapaść kolei, znacznie obniżając jej wizerunek społeczny.”¹³⁰ Zaraz po uchwaleniu ustawy w 2003 roku i krótko po komercjalizacji, udział Grupy PKP zarządzaniu infrastrukturą kolejową wynosił 95,82%. W przewozach pasażerskich poziom ten wyniósł 99,9%, a towarowych 67%.¹³¹ Udział ten, przede wszystkim poza infrastrukturą, zaczął spadać. „Rok 2004 dla polskiego kolejnictwa upłynął pod znakiem dalszej liberalizacji rynku. Trzeba jednak zaznaczyć, że w chwili obecnej rynek nadal jest zdominowany przez podmioty Grupy PKP S.A.”¹³² W 2004 roku udział w rynku spółek Grupy PKP wynosił 99,8% w przewozach pasażerskich, 57,8% w towarowych.¹³³

Proces liberalizacji transportu kolejowego „miał na celu wprowadzenie w Polsce (podobnie jak w innych krajach Unii Europejskiej), mechanizmów rynkowych w transporcie kolejowym. (...) Wzrost liczby przewoźników kolejowych miał pozytywnie wpłynąć na rozwój konkurencji doprowadzić do spadku cen oraz poprawy jakości usług transportowych.”¹³⁴ Jednak kontrolerzy Najwyższej Izby Kontroli oceniają, że do roku 2009 - na co wskazują m.in. wyniki kontroli przeprowadzonych

¹²⁸ J. Dyduch, *Ocena funkcjonowania transportu kolejowego w 2003 roku*, "Problemy Kolejnictwa", nr 139, 2004, s. 2.

¹²⁹ *Biała księga. Mapa problemów...*, op. cit., s. 11.

¹³⁰ J. Dyduch, op. cit., s. 78.

¹³¹ Tamże, s. 2.

¹³² Tamże, s. 84.

¹³³ Tamże.

¹³⁴ *Informacja o wynikach kontroli działalności PKP CARGO SA na rynku przewozów krajowych i międzynarodowych*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2009, s. 1.

przez NIK w zakresie funkcjonowania transportu kolejowego – liberalizacja i restrukturyzacja - nie przebiegały prawidłowo."¹³⁵

Kolejną istotną trudnością funkcjonowania podmiotów Grupy PKP na konkurencyjnym rynku przewozów kolejowych była niespójność prawna. Zwraca na to uwagę J. Piechociński, wieloletni przewodniczący sejmowej Komisji Infrastruktury: „Do Unii Europejskiej Polska weszła z dwiema podstawowymi ustawami regulującymi transport kolejowy, tj.: ustawą z dnia 28 marca 2003 roku o transporcie kolejowym; ustawą z dnia 8 września 2000 roku o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe” oraz rozporządzeniami uszczegóławiającymi ustawowe przepisy. (...) Pierwsza z nich (najważniejszy akt legislacyjny dotyczący transportu kolejowego) była od momentu powstania zmieniana 22 razy (z czego 7 razy w roku 2008). Precyzuje ona: kwestie dostępu do infrastruktury kolejowej, finansowania przewozów regionalnych, zasad prowadzenia inwestycji w infrastrukturze kolejowej, bezpieczeństwa ruchu kolejowego, pozycjonuje ona także w systemie administracji publicznej urząd Prezesa Urzędu Transportu Kolejowego i inne. Druga ze wspomnianych ustaw, od dnia uchwalenia, podlegała modyfikacjom 19 razy, przy czym raz autorem zmiany był Trybunał Konstytucyjny.”¹³⁶ Należy zwrócić uwagę, że są to dane obejmujące tylko kilka lat funkcjonowania ww. przepisów. Dane widniejące w Internetowym Systemie Aktów Prawnych w 2024 r. roku pokazują, że zmian w każdej z ustaw było po kilkadziesiąt.¹³⁷¹³⁸

1.3.5. Bilans lat 2000-2012

Mimo prowadzonych niemal ciągłych prac restrukturyzacyjnych, wielokrotnych zmianach ustaw kolejowych, przygotowania i przyjęcia szeregu programów strategicznych dla sektora transportu kolejowego nie udało się ani doprowadzić do prywatyzacji jakichkolwiek liczących się podmiotów należących do

¹³⁵ Tamże.

¹³⁶ J. Piechociński red., *Rynek kolejowy w Polsce 5 lat po akcesji do UE*, Warszawa 2009, s. 10-12.

¹³⁷ *Dz.U. 2003 nr 86 poz. 789*, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20030860789>, dostęp: 1.10.2024 r.

¹³⁸ *Dz.U. 2000 nr 84 poz. 948*,

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20000840948>, dostęp: 1.20.2024 r.

Grupy PKP, ani osiągnąć rentowności wydzielonych spółek na oczekiwanym poziomie. Potwierdzają to wyniki kontroli NIK: „W świetle wyników kontroli, dotychczasowe działania na rzecz poprawy sprawności funkcjonowania Grupy PKP nie rozwiązały podstawowych problemów ekonomiczno-finansowych transportu kolejowego w Polsce”.¹³⁹ Mimo to w kolejną dekadę branża wchodziła z nadzieją. Wciąż dostępne były znaczne środki finansowe z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Rósł też potencjał przewozowy i nie gasł optymizm: „Logistyka to ogromna branża o wielkim potencjale. Znajdowanie odpowiedniej równowagi pomiędzy ograniczaniem kosztów, bezpieczeństwem, przyrostem i wprowadzaniem innowacji wymaga wysokiej rangi profesjonalizmu oraz gospodarskiego podejścia. Eksperci prognozują bardzo znaczny przyrost przewozów w okresie najbliższych 10 lat. Ten rozwój, w którym wszyscy specjaliści zajmujący się logistyką będą mieli przed sobą ogromne zadania, oferuje duże potencjalne możliwości”¹⁴⁰.

1.4. Funkcjonowanie Grupy PKP w gospodarce rynkowej po zmianach we władzach grupy. Lata 2012-2015

1.4.1. Zmiany we władzach Grupy PKP

Zmiany personalne we władzach spółek kolejowych rozpoczęły się na poważnie dopiero w 2010 roku. Wcześniej oczywiście dochodziło do nich regularnie, niemniej trzon zarządzających stanowiły osoby wywodzące się z branży, absolwenci szkół kolejowych i wieloletni pracownicy. Jednak istotne problemy związane z wprowadzeniem rozkładu jazdy na okres 2010/2011 spowodowały odwołanie ze stanowiska wiceministra transportu odpowiedzialnego za kolej Juliusza Engelhardta ¹⁴¹ oraz prezesa PKP S.A. Andrzeja Wacha. ¹⁴² Wiceministrem odpowiedzialnym za kolej został Andrzej Massel, dotychczasowy wicedyrektor

¹³⁹ *Informacja o wynikach kontroli gospodarki finansowej spółek Grupy PKP*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2010, s. 20.

¹⁴⁰ L. Skolasiński, op. cit., s. 53.

¹⁴¹ *Porządki na kolei. Wiceminister infrastruktury Juliusz Engelhardt odwołany*, <http://www.bankierokupl/wiadomosc/Porzadki-na-kolei-wiceminister-infrastruktury-Juliusz-Engelhardt-odwolany-2261490.html>, dostęp: 30.04.2015.

¹⁴² *Prezes PKP odwołany zastąpi go Maria Wasiak*, <http://www.wprost.pl/ar/224811/Prezes-PKP-odwolany-zastapi-go-Maria-Wasiak>, dostęp: 30.04.2015.

Instytutu Kolejnictwa¹⁴³, a obowiązki prezesa PKP S.A. przejęła Maria Wasiak, wcześniej będąca członkiem zarządu spółki.¹⁴⁴ W tym samym roku rozpoczęły się pierwsze działania prywatyzacyjne. Rozpoczęto prace nad prywatyzacją TK Telekom. Pierwsze zyski, po kilku latach strat i po pierwszym etapie restrukturyzacji, przyniosła spółka PKP CARGO.¹⁴⁵ W sierpniu 2011 roku doszło do pierwszej dużej prywatyzacji spółki należącej do grupy PKP. Wydzielone z Zakładów Napraw Infrastruktury należących do Polskich Linii Kolejowych Przedsiębiorstwo Napraw Infrastruktury zostało sprzedane spółce Budimex SA za 225 milionów zł.¹⁴⁶ Jednak już rok później PNI zostało postawione w stan upadłości. Poważne zmiany we władzach spółek kolejowych rozpoczęły się w kwietniu 2012 roku. Prezesem PKP S.A. został Jakub Karnowski - były asystent Leszka Balcerowicza, doktor ekonomii, bankowiec i finansista. Wraz z nim do zarządu spółki wszedł Piotr Ciżkowicz, także doktor ekonomii, bankowiec i wieloletni pracownik firmy konsultingowej Ernst & Young. Nowy zarząd Grupy PKP z doświadczeniem w gospodarce rynkowej (choć – co podkreślali przeciwnicy obu tych członków zarządu – z brakiem jakiegokolwiek doświadczenia w zarządzaniu dużym przedsiębiorstwem w realnej gospodarce) opracował i wdrażał program rewolucyjnych zmian w grupie PKP. Dotyczyły one zarówno innego podejścia do pasażera, rozwoju programów inwestycyjnych jak i zarządzania spółkami. Zmniejszono składy zarządów spółek córek: PKP Cargo, PKP Energetyka i PKP Intercity. Poza PKP Energetyka, w której prezesem pozostał doświadczony zarządzający Tadeusz Skobel, w pozostałych spółkach zarządy obsadzone zostały osobami z doświadczeniem w bankowości i doradztwie gospodarczym. Ludzie ci dość szybko wśród związków zawodowych oraz pracowników kolei okrzyknięci zostali „bankomatami”.¹⁴⁷ Takie zmiany personalne zostały jednak zaplanowane już wcześniej. Informacje nt. konieczności zatrudnienia na kolei kadry menedżerskiej z doświadczeniem z pracy w sektorze finansowym i

¹⁴³ *Andrzej Massel wiceministrem infrastruktury ds. kolei*, https://www.money.pl/archiwum/wiadomosci_agencyjne/pap/artukul/andrzej;massel;wiceministrem;i_nfrastruktury;ds;kolei,112,0,742256.html, dostęp: 30.09.2024 r.

¹⁴⁴ *Maria Wasiak prezesem PKP SA*, http://www.rynek-kolejowy.pl/24200/maria_wasiak_prezesem_pkp_sa.html,

¹⁴⁵ *Biała księga kolei Quo Vadis PKP?...*, op. cit., s. 17.

¹⁴⁶ *Budimex kupił przedsiębiorstwo napraw infrastruktury za 225 milionów złotych*, <http://www.pb.pl/2467779,105775,budimex-kupil-przedsiębiorstwo-napraw-infrastruktury-za-225-mln-zl>, dostęp: 30.04.2015.

¹⁴⁷ Przeciwnictwem „bankomatów” był tzw. beton kolejowy, „mikole” czyli miłośnicy kolei oraz oczywiście związkowcy.

pokrewnym pojawiły już w 2008 roku w „Master planie dla transportu kolejowego w Polsce do 2030 roku”: „Zakłada się, i w najbliższych latach będzie następować sukcesywna wymiana kadry menedżerskiej średniego i wyższego szczebla. Znaczna część tej kadry najprawdopodobniej będzie wywodziła się spoza sektora transportowego, na przykład z sektorów – finansowych, kapitałowych, innych usługowych itd., a wykształcenie, doświadczenie i umiejętności menedżerów będą pochodziły z okresu gospodarki wolnorynkowej – polskiej, europejskiej i światowej”.¹⁴⁸

Wydaje się, że istotnym punktem zwrotnym w działalności kolei w Polsce była organizacja mistrzostw w piłce nożnej EURO 2012. Choć najważniejsze dworce kolejowe oddawane były w ostatniej chwili, nierzadko bez działającej jeszcze części komercyjnej, to kolejom udało się sprawnie przewozić kibiców. Największym niedociągnięciem były niezmodernizowane w całości trasy kolejowe między miastami gospodarzami. Czas podróży, który miał zostać w istotny sposób skrócony, był nadal bardzo długi. Znaczącą poprawę w tym względzie udało się wprowadzić dopiero pod koniec 2014 przy nowym rozkładzie jazdy.

Drugi duży projekt prywatyzacyjny przeprowadzono w 2013 roku. PKP CARGO zostało wprowadzone na warszawską Giełdę Papierów Wartościowych 31 października 2013 roku.¹⁴⁹ Sprzedano wtedy niecałe 50% akcji spółki. Władze spółki przekonywały, że „był to największy i najbardziej udany od lat debiut giełdowy spółki Skarbu Państwa, co potwierdza wyróżnienie przyznane przez redakcję „Gazety Giełdy Parkiet” oraz nagroda „Best IPO on the Warsaw Stock Exchange 2013/2014” – nagroda Warsaw Capital Market Summit 2014 przyznana przez Ministerstwo Skarbu Państwa, Giełdę Papierów Wartościowych oraz Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych”.¹⁵⁰

¹⁴⁸ *Master plan dla transportu kolejowego w Polsce do 2030 roku*, Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa 2008, s. 98.

¹⁴⁹ *Debiut PKP Cargo na GPW*, <http://www.forbes.pl/debiut-pkp-cargo-na-gpw-31-pazdziernika,artykuly,164179,1,1.html>, dostęp: 30.04.2015.

¹⁵⁰ *O nas*, <https://www.pkp-cargo.pl/pl/kim-jestesmy/o-nas>, dostęp: 30.04.2015.

1.4.2. Restrukturyzacja Grupy PKP po 2012 roku

W badanym okresie Polska wciąż pozostawała jednym z największych rynków kolejowych w Unii Europejskiej. Jeśli wziąć pod uwagę długość infrastruktury kolejowej - zajmowała czwarte miejsce w Europie, natomiast liczba pasażerów i przewoźników posiadających licencję regulatora (Urzędu Transportu Kolejowego) stawiała Polskę na drugim miejscu¹⁵¹.

Rozpoczęcie prac remontowych na sieci kolejowej postawiło przewoźników towarowych i pasażerskich w bardzo trudnej sytuacji. Lata zaniedbań doprowadziły bowiem do znacznej degradacji torów, w konsekwencji pociągi przez lata musiały jeździć wolniej i z mniejszymi ładunkami. Wszelkie prace odtworzeniowe, modernizacyjne i naprawcze nie dość, że trwają zazwyczaj bardzo długo, to skutkują zamknięciem danej linii, co dodatkowo wydłuża czas przejazdu – pociąg musi bowiem najczęściej jechać inną trasą. Wynikiem tego jest zmniejszenie tzw. prędkości handlowej. Zwracali na to uwagę w swoich raportach specjaliści z Urzędu Transportu Kolejowego: „Niska jakość przewozów kolejowych objawiająca się między innymi długim czasem dostawy przesyłek do odbiorców związana jest z niezadowalającym stanem polskiej infrastruktury kolejowej. Na koniec 2010 roku około 36% linii kolejowych znajdowało się w stanie dobrym. Pozostałe odcinki linii wymagały przeprowadzenia bieżących napraw lub kompleksowej modernizacji. Niestety jakość infrastruktury przekłada się bezpośrednio na prędkość, która obecnie jest dużo niższa niż w większości krajów europejskich oraz na częste opóźnienia pociągów. Średnia prędkość handlowa w transporcie kolejowym oscylowała w 2011 roku na poziomie 25 km/h, a w przewozach intermodalnym wyniosła około 35 km/h”.¹⁵²

W 2010 roku sytuacja ulegała dalszemu pogorszeniu. Przez to kolej traciła swój udział w rynku przewozów pasażerskich. „Przeprowadzona analiza przewozów pasażerskich wskazuje, iż w 2010 roku nastąpił dalszy spadek wskaźników w tym segmencie rynku. W wolumenie przewiezionych pasażerów koleją o blisko 7,6% i wykonanej pracy przewozowej o 4,1%. Należy zaznaczyć, iż spadek liczby przewiezionych pasażerów dotyczył większości gałęzi transportowych. Jedynym

¹⁵¹ *Analiza rynku kolejowych przewozów intermodalnych*, Urząd Transportu Kolejowego, Warszawa 2012 s. 4.

¹⁵² Tamże, s. 17.

segmentem rynku, który zanotował wzrost był transport lotniczy. Pod względem liczby pasażerów transport kolejowy zanotował analogiczny spadek przewozów jak w przypadku transportu drogowego, który wyniósł około 8%. Spadek liczby pasażerów oraz znaczenia transportu publicznego to w dalszym ciągu konsekwencje dynamicznego rozwoju indywidualnego transportu samochodowego”.¹⁵³

W przewozach towarowych sytuacja zaczęła się nieco poprawiać. Pojawiło się odbicie po załamaniu w związku z kryzysem ekonomicznym z 2008 roku. „W przewozach kolejowych w 2010 roku zaobserwowano pierwszy od 2006 roku wzrost, zarówno przewiezionej masy, jaki wykonanej pracy przewozowej. Przetransportowano 1,2 miliarda ton towarów i wykonano pracę na poziomie 305 miliardów tonokilometrów. W porównaniu z rokiem poprzednim analogicznie o 8,2% i 10,2% więcej. Średnia odległość przewozu jednej tony ładunku wyniosła ok. 246kmi w porównaniu z rokiem poprzednim nieznacznie wzrosła o 1,8%”.¹⁵⁴ Wzrosła jednak także konkurencja na torach, zwłaszcza w segmencie towarowym. „W 2010 roku licencjonowane przewozy towarowe realizowało 40 przedsiębiorców, w tym na liniach normalnotorowych 39 przewoźników oraz na linii szerokotorowej o prześwicie 1520 mm jeden”.¹⁵⁵

Największy udział w rynku przewozów pasażerskich miała należąca do Grupy PKP spółka PKP Intercity. Na drugim miejscu znajdowała się usamorzadowiona spółka Przewozy Regionalne. „Mierzac wskaźnikiem wykonanej pracy przewozowej największy udział posiadały spółki PKP Intercity 46,8% oraz Przewozy Regionalne 36,2%. Wysoki udział w rynku wykonanej pracy przewozowej spółki PKP Intercity, to zasługa realizacji przewozów na duże odległości”.¹⁵⁶ W 2010 roku w Polsce przewozy pasażerskie realizowało 13 normalnotorowych przewoźników.¹⁵⁷

W połowie 2011 roku rząd oficjalnie przyznał, że „nie wyda wszystkich z przyznaných na lata 2007 – 2013 unijnych dotacji na modernizację linii kolejowych. Zwraca się do Brukseli o zgodę na przesunięcie 1,2 miliarda euro z puli na kolej na

¹⁵³ *Funkcjonowanie rynku transportu kolejowego w Polsce w 2010 roku*, Urząd Transportu Kolejowego, Warszawa 2011, s. 3.

¹⁵⁴ Tamże, s. 9.

¹⁵⁵ Tamże.

¹⁵⁶ Tamże, s. 18.

¹⁵⁷ Tamże, s. 15.

inwestycje drogowe.”¹⁵⁸ Także w tym samym roku odnotowano pierwszy od trzech lat wzrost przewozów pasażerskich. „Przewoźnicy przewieźli łącznie 264,5 miliona pasażerów, o blisko 1% więcej w porównaniu z 2010 rokiem”.¹⁵⁹ Wzrost liczby pasażerów dotyczył jednak przede wszystkim przewozów aglomeracyjnych, w ramach poszczególnych województw. Przewozy międzywojewódzkie kolejny rok z rządu notowały zmniejszenie liczby pasażerów. „W 2011 roku przewoźnicy kolejowi przewieźli w tej komunikacji o 700 tysięcy pasażerów mniej niż przed rokiem, co stanowiło spadek rządu 1,3%. Spadek liczby podróżnych w przewozach dalekobieżnych spowodowany był w głównej mierze licznymi pracami modernizacyjnymi trwającymi na części infrastruktury kolejowej, a co za tym idzie znaczącym wydłużeniem czasów przejazdu na duże odległości”.¹⁶⁰ Problemem pozostawał także wyeksploatowany tabor kolejowy. Średni wiek wagonów w 2011 roku przekraczał 27 lat, a lokomotyw sięgał prawie 30¹⁶¹.

Podsumowanie

Niemal 35 lat restrukturyzacji PKP nie rozwiązało wszystkich problemów. Z jednej strony należy bowiem zauważyć, że Grupa PKP nadal posiadała dominującą pozycję na polskim rynku przewozowym, a także, że mimo znacznego zmniejszenia zatrudnienia nadal istniały na tym polu rezerwy. Potwierdzają to zresztą ekonomiści transportu: „Należy stwierdzić, że struktura organizacyjna transportu kolejowego w Polsce konserwuje nieefektywność całej gałęzi przewozów kolejowych. Przedsiębiorstwa grupy PKP cechują wysokie koszty działalności wynikające głównie z przerostu zatrudnienia, a ich dominująca i utrwalana przez praktyki taryfowe i pozataryfowe pozycja nie skłania je do oferowania odpowiadających klientom usług”.¹⁶²

¹⁵⁸ *Biała księga kolei Quo Vadis PKP?...*, op. cit., s. 18.

¹⁵⁹ *Funkcjonowanie rynku transportu kolejowego w Polsce w 2011 roku*, Urząd Transportu Kolejowego, Warszawa 2012, s. 5.

¹⁶⁰ Tamże.

¹⁶¹ Tamże, s. 2-3.

¹⁶² *Konkurencja w transporcie kolejowym warunkiem poprawy konkurencyjności polskiej gospodarki*, A. Surdej red., Warszawa 2009, s. 5.

Z drugiej strony we wskazanych latach udało się doprowadzić do bardzo zaawansowanej liberalizacji rynku przewozów kolejowych. Wśród osób z branży mówi się nawet, że polski rynek kolejowy pozostawał wtedy najbardziej zliberalizowanym rynkiem w całej Unii Europejskiej. Potwierdzają to wyniki badań. Z raportu Urzędu Transportu Kolejowego wynika, że wskaźnik LIB (Rail Liberalisation Index 2011 IBM) dla rynku przewozów towarowych wynosił w Polsce w 2010 roku 826 (najwyższy wskaźnik posiada Szwecja 896).¹⁶³ To jedna z najwyższych wartości wśród członków Unii Europejskiej, jacy dołączyli do jej struktur w roku 2004 lub później.¹⁶⁴ Jak wskazywała Komisja Europejska i IBM, w Polsce nie ma w praktyce barier informacyjnych oraz barier uniemożliwiających lub utrudniających wejście na rynek”.¹⁶⁵ Potwierdza to także inny wskaźnik ukazujący realną liberalizację rynku kolejowego w Polsce. „W ostatnich latach mamy do czynienia z postępującym wzrostem konkurencyjności rynku przewozów towarowych koleją, szybkim rozwojem sektora prywatnego oraz sukcesywnym zmniejszaniem dominacji spółek PKP. Potwierdza to spadek, stosowanego przez Unię Europejską, wskaźnika Herfindahla-Hirschmanna (HHI). Wskaźnik ten mierzy poziom koncentracji na danym rynku, który określa szacunkowy poziom zagęszczenia w danej branży oraz poziom konkurencyjności na danym rynku.”¹⁶⁶ W 2009 roku wskaźnik HHI dla segmentu towarowego wynosił 0,44, a dla pasażerskiego 0,41¹⁶⁷ (w przypadku monopolu wskaźnik osiąga wartość „1”). Na początku 2015 roku w Polsce prowadziło działalność 25 przewoźników pasażerskich i 73 towarowych.¹⁶⁸ W 2023 r. było ich odpowiednio 19 pasażerskich i 139 towarowych.¹⁶⁹

Przy rosnącej konkurencji ze strony przewoźników prywatnych i faktycznym otwarciu rynku w segmencie przewozów towarowych rola PKP CARGO umniejszała

¹⁶³ *Funkcjonowanie rynku transportu kolejowego w Polsce w 2011 roku*, op. cit., s. 7.

¹⁶⁴ *Analiza rynku kolejowych przewozów intermodalnych*, Urząd Transportu Kolejowego, Warszawa, 2012, s. 4.

¹⁶⁵ *Funkcjonowanie rynku transportu kolejowego w Polsce w 2011 roku*, op. cit., s. 7.

¹⁶⁶ J. Barcik, P. Czech, op. cit., s. 8.

¹⁶⁷ F. Nietz, *Bezpieczny i konkurencyjny polski rynek kolejowy w 2009 roku*, „Polska Gazeta Transportowa” 2010 nr 14, http://spedycje.pl/wiadomosci/_wiadomosci/22712/bezpieczny_i_konkurencyjny_polski_rynek_kolejowy_w_2009.html, dostęp: 13.05.2015.

¹⁶⁸ M. Frackowiak, op. cit., s. 213.

¹⁶⁹ *Duże zainteresowanie licencją przewoźnika kolejowego w Polsce*, <https://intermodalnews.pl/2024/01/31/duze-zainteresowanie-licencja-przewoznika-kolejowego-w-polsce>, dostęp: 15.06.2024 r.

się: „Firmy prywatne stają się coraz lepiej rozpoznawalne i wchodzą w kolejne segmenty rynku wcześniej obsługiwane wyłącznie przez państwowego przewoźnika (kontrakty na przewozy dla sektora energetycznego). Wyraźnie zaznaczył się udział firm działających w wielkich koncernach paliwowych i wydobywczych Pol-Miedz-Trans (KGHM), Lotos Kolej (Grupa Lotos), Orlen KolTrans (PKN Orlen). Pojawiły się tendencje konsolidacyjne (przede wszystkim Grupa PCC)”.¹⁷⁰ Oprócz sektora przewozów towarowych, znacznej liberalizacji, za sprawą usamorządowienia Przewozów Regionalnych, a także bardzo poważnych problemów tej spółki, zmianom uległ rynek przewozów aglomeracyjnych i wojewódzkich. Praktycznie nie nastąpiła liberalizacja rynku przewozów międzywojewódzkich. Podobnie wyglądała wtedy ta kwestia w innych krajach Unii Europejskiej: „Należy jednak podkreślić, że spośród wszystkich segmentów rynku otwarcie następuje najszybciej w segmencie przewozów regionalnych, co w oczywisty sposób trzeba wiązać z występującym tam powszechnie niskim pokryciem kosztów przychodami. Z kolei w przewozach na duże odległości utrzymuje się niemal powszechnie dominacja narodowych przewoźników, a wyjątkami są tu jedynie Wielka Brytania, gdzie w procesie prywatyzacji kolei brytyjskich doszło do pojawienia się wielu przewoźników, a także Niemcy, gdzie od prawie 2 lat oprócz pociągów DB Reise und Touristik funkcjonują połączenia obsługiwane przez Connex (pod nazwą Interconnex)”.¹⁷¹

¹⁷⁰ J. Piechociński, *Rynek kolejowy...*, op. cit., s. 45.

¹⁷¹ A. Massel, *Regionalizacja kolei w krajach Unii Europejskiej*, „Technika Transportu Szynowego”, nr 1-2, 2004 s. 18.

Rozdział II

Związki zawodowe w przedsiębiorstwie okresu transformacji na przykładzie PKP

Wstęp

Aby przyjrzeć się procesom jakie zachodziły na kolei po 1989 r. W kontekście działań związków zawodowych należy najpierw odpowiedzieć sobie na pytanie o kondycję związków, ich aktualną pozycję, a także zderzyć ich działalność z tym co działo się w procesie przekształceń na kolei po roku 1989. W tym rozdziale przedstawiamy podobną chronologię działań co w rozdziale I z tą różnicą, że z perspektywy związków zawodowych. Przy czym rozdział ten ma odpowiedzieć na pytania jaką rolę w procesie transformacji ustrojowej Polski po 1989 r. odegrały związki zawodowe działające w PKP oraz jakim zmianom podlegał wpływ związków zawodowych na przebieg procesu transformacji w badanym okresie.

2.1. Związki zawodowe w Polsce po 1989 r.

2.1.1. Od powstania do kryzysu

Historia ruchu związkowego związana jest z rozwojem społeczeństwa XIX wieku, przemysłu i powstaniem silnej klasy robotniczej. Zauważył to także Kościół. 15 maja 1891 roku została opublikowana (i była pierwszą w historii) encyklika dotycząca praw pracowników oraz odpowiedzialności pracodawców. Papież Leon XIII, autor encykliki *Rerum Novarum*, uznał prawo pracowników do zrzeszania się jako prawo naturalne i postrzegał związki zawodowe jako fundamentalny sposób uczestnictwa ludzi pracy w życiu społeczno-gospodarczym¹⁷². Pierwsze organizacje zrzeszające pracowników zaczęły powstawać w Wielkiej Brytanii już w XVIII wieku. Jako, że ówczesnie władza państwowa praktycznie w ogóle nie ingerowała w relacje pomiędzy pracodawcą a robotnikiem, prowadziło to do znacznego wyzysku pracowników najniższego szczebla, stąd też zrodziła się koncepcja powstania

¹⁷² Leon XIII, *Rerum novarum*, Watykan 1891, nr 36-38.

organizacji związkowych mających na celu ich obronę.¹⁷³ Później związki wystąpiły z dezyderatem uzyskania podmiotowości, czego konsekwencją było dokonywanie wszelkich zmian w przepisach prawnych przez władze państwowe, zwłaszcza w kontekście systemu gospodarczego, dopiero po konsultacjach ze związkami zawodowymi. Dzięki określonej zapisowi ustawowemu organizacje związkowe uzyskały nawet prawo do kontrolowania i opiniowania warunków oraz projektów aktów prawnych w przedmiocie zadań związków zawodowych.¹⁷⁴ W kolejnym czasie pojawiały się one w następnych rozwiniętych krajach. Związki zawodowe od początku swego istnienia działały na rzecz zrzeszonej w swoich szeregach grupy społecznej starając się doprowadzić do uzyskania przez robotników podmiotowości.¹⁷⁵ Na początku przybierały charakter samopomocowych organizacji czy inicjatyw, które miały na celu rozwiązanie konkretnych problemów. Z czasem, jeszcze pod koniec XIX wieku, związki zawodowe stały się reprezentantem dużej grupy społeczności robotniczej, która swoim działaniem wywarła bezpośredni wpływ na ówczesny rozwój społeczno-gospodarczy. Impuls rozwojowy związkowych zawodowych pojawił się w II połowie XIX wieku, a jak pisze R. Śmiateński: „na początku XX wieku objął większość europejskich krajów. W 1869 roku zalegalizowano związki zawodowe w Niemczech. Kolejne kraje, które wprowadziły podobne regulacje to Austria (1870), Rosja (1906), Stany Zjednoczone (1935)”¹⁷⁶. Działające w Europie zachodniej związki zawodowe miały na przestrzeni ostatnich 150 lat istotny wpływ na rozwój ekonomiczny i dobrobyt tamtych społeczeństw¹⁷⁷, choć krytycy związków zawodowych z kolei, jak podaje M. Marcinişzyn, uważali, że stosowana polityka ekonomiczna związana ze sposobami zarządzania zatrudnieniem z uwzględnieniem funkcjonowania związków zawodowych, przyczyniła się w okresie powojennym do powstania zastoju w gospodarkach państw europejskich.¹⁷⁸

¹⁷³ H. Olszewski, M. Zmierczak, *Historia doktryn politycznych i prawnych*, Poznań 1994, s. 223.

¹⁷⁴ R. Śmiateński, op. cit., s. 231-239.

¹⁷⁵ Tamże, s. 232.

¹⁷⁶ *Historia związków zawodowych i ich rola we współczesnej gospodarce*, <https://www.biznes.gov.pl/-/historia-zwiazkow-zawodowych-i-ich-rola-we-wspolczesnej-gospodarce>, dostęp: 15.09.2015 r.

¹⁷⁷ R. Towalski, *Stosunki pracy w Europie Środkowej. Niewykorzystany potencjał*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 2, 2014, s. 28.

¹⁷⁸ M. Marcinişzyn, *Rola związków zawodowych w procesie dialogu społecznego*, „Studia Ekonomiczne”, nr 167, 2014, s. 202-210.

W Polsce związki zawodowe rozpoczęły swoją działalność w II Rzeczypospolitej (wcześniej działały zgodnie z jurysdykcją państw zaborców). Stosowny dekret „w przedmiocie tymczasowych przepisów o pracowniczych związkach zawodowych” wydał w 1919 r. Naczelnik Państwa marszałek Józef Piłsudski¹⁷⁹. Wtedy też przywileje związków zawodowych znacznie urosły w siłę, równoległe z powołaniem Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP), do której Polska dołączyła w roku jej powstania stając się jednym z członków założycieli. Jej głównym zadaniem organizacji było podejmowanie działań, które miały na celu skonstruowanie swoistego porozumienia pomiędzy przedsiębiorcami, związkami zawodowymi oraz rządem, pozwalającego na stworzenia godnych warunków życia pracowników na całym świecie. Konstytucja Międzynarodowej Organizacji Pracy¹⁸⁰, której liczba członków wynosi obecnie 187 państw, precyzuje kwestię poprawy warunków pracy, kierując się poczuciem sprawiedliwości i humanitaryzmu oraz potrzebą zapewnienia trwałego pokoju na świecie.¹⁸¹ Zgodnie z deklaracją MOP, państwa członkowskie powinny propagować zatrudnianie przy zapewnieniu właściwego środowiska gospodarczego oraz instytucjonalnego, dzięki czemu społeczeństwa mogą osiągać określone cele rozwoju gospodarczego.

Ogólnie działalność związkową można przedstawić jako formę partycypacji pracowniczej. A więc coś, co J. Wratny nazywał przeciwieństwem salariatatu. Salariat zaś to taki system pracy w którym pracownik i pracodawca połączeni się jedynie takim stosunkiem pracy, który sprowadza się do wykonania określonej pracy za określone wynagrodzenie.¹⁸²

W Polsce na początku transformacji siła związków zawodowych brała się z wysokiego zaufania społecznego i była nie tylko polską specyfiką, bowiem związki zawodowe odegrały silną rolę w procesie przemian nie tylko w Polsce. Dzięki temu na początku lat 90. XX w. utworzono prawo sprzyjające powstawaniu i działalności

¹⁷⁹ *Dekret w przedmiocie tymczasowych przepisów o pracowniczych związkach zawodowych*, Dziennik Praw Państwa Polskiego z 1919, nr 15 poz. 209.

¹⁸⁰ Konstytucja Międzynarodowej Organizacji Pracy, Dz.U. 1948 Nr 43, poz. 308 z późn. zm.

¹⁸¹ *Międzynarodowa Organizacja Pracy Konstytucja i Inne Dokumenty*, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego, Warszawa 2017, s. 7.

¹⁸² J. Wratny, *Perspektywy partycypacji pracowniczej. Stan obecny i kierunki zmian* (w:) *Zbiorowe prawo pracy w XXI wieku*, A. Wypych Żywicka, M. Tomaszewska i J. Stelina [red.], Gdańsk 2010, s. 228.

związków zawodowych. Nie przewidziano jednak poziomu zmian, które miały nadejść w ciągu najbliższych lat. Mimo sprzyjającego klimatu instytucjonalnego nakierowanego na tworzenie odpowiednich stosunków pomiędzy partnerami społecznymi, jak uważa J. Wratny, „potencjał ten okazał się jednak zbyt mały w starciu z narracją presji wolnego rynku i światowej konkurencji”.¹⁸³ Mimo początkowego, po zmianach roku 1989, wysokiego zaufania społecznego i wysokiej pozycji instytucjonalnej związki zawodowe w krajach Europy środkowej i wschodniej, po tych kilkudziesięciu latach od rozpoczęcia przemian, znajdują się w znacznie trudniejszej sytuacji niż te działające w Europie zachodniej. W Europie środkowo-wschodniej działalność związkową utrudnia przede wszystkim ostra postawa pracodawców, którzy otwarcie manifestują swoją niechęć do zrzeszania się pracowników. Kolejne problemy to słabość ponadzakładowych rokowań zbiorowych (obejmujących np. całe branże), silna pozycja państwa w dialogu społecznym, a także wadliwy dialog trójstronny.¹⁸⁴

2.1.2. Kryzys ruchu związkowego

Związki zawodowe, nie tylko w Polsce, przeżywają głęboki kryzys. Problemem są kwestie dotyczące ich struktury, średniego wieku członków, poziom tzw. uzwiązkowienia¹⁸⁵, rosnąca liberalizacja stosunków pracy (w tym przede wszystkim wzrost ilości tzw. umów śmieciowych i niechęć pracodawców do tworzenia w ich przedsiębiorstwach reprezentacji pracowniczej) oraz środki na prowadzenie działalności związkowej. Nie jest to tylko zdanie autora niniejszej dysertacji. W rozmowie z autorem potwierdzał to m.in. prof. David Ost, a w wielu publikacjach znajduje się szersze rozwinięcie tej kwestii. Jeden z najważniejszych polskich badaczy ruchu związkowego, prof. Juliusz Gardawski, także wielokrotnie zwraca uwagę na trudności w działalności związków zawodowych. Pisał on m.in.: „Związki zawodowe przeżywają obecnie kryzys - w tym również kryzys tożsamości -

¹⁸³ R. Towalski, *Stosunki pracy w Europie Środkowej. Niewykorzystany potencjał*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 2, 2014, s. 28.

¹⁸⁴ Tamże.

¹⁸⁵ Sformułowanie to, choć nie widnieje w Słowniku Języka Polskiego, jest powszechnie używane przez samych związkowców, jak i osoby zajmujące się tą tematyką. Oznacza - w różnych kontekstach - liczbę członków związków zawodowych w odniesieniu do szerszej zbiorowości.

wywołany przede wszystkim przez globalizację oraz zmiany technologiczne i organizacyjne”.¹⁸⁶ I choć jest to opinia sprzed ponad dwóch dekad, to najnowsze badania potwierdzają tę diagnozę. Co ciekawe, choć liczba związków zawodowych w Polsce spada, to rośnie liczba pracodawców. Wyniki swoich badań na ten temat we wrześniu 2023 r. opublikował Główny Urząd Statystyczny: „W 2022 r. 353 aktywne organizacje pracodawców zrzeszały 21,6 tys. członków. Natomiast do 11 656 związków zawodowych należało łącznie 1,4 mln osób”¹⁸⁷. Z danych GUS wynika również, że w ciągu 8 lat liczba organizacji związkowych w Polsce zmniejszyła się z 12893 do 11656.

Kolejny, znacznie poważniejszy problem, to ogromna skala nierówności między pracownikami i ich reprezentantami, a pracodawcami i kapitałem, który za nimi stoi. Związki zawodowe nie mają dobrej prasy. Z perspektywy 35 lat niejednokrotnie obwinia się je o działalność antymodernizacyjną i blokowanie reform. Zapomina się jednak przy tym jaki jest cel istnienia związków oraz kogo reprezentują. W roku 2001 tak pisał o tym J. Gardawski: „W polskich mediach panuje zła pogoda dla związków zawodowych. Liderzy związkowi, z którymi przeprowadzałem wywiady, mówili o niechętnym stosunku do nich ze strony większości środowiska dziennikarskiego (wyjątkiem była niskonakładowa prasa związkowa oraz „Tygodnik Solidarność” i „Trybuna”)”.¹⁸⁸ I znów, pomimo upływu czasu opinia ta pozostaje zadziwiająco trafna, poza faktem, że „Trybuna” przestała się ukazywać w wersji papierowej. Kryzys, który ogarnął związki zawodowe na całym świecie miał, jak wskazuje J. Gardawski, co najmniej trzy przyczyny. Po pierwsze postępująca globalizacja i zmiana stosunków pracy zwana przez niego postfordyzmem negatywnie wpływa na ruch związkowy. Przyczyniają się do tego przede wszystkim zmiany technologiczne w przemyśle, ale również rosnąca konkurencja, zmiany na rynku pracy, inne sposoby zarządzania pracownikami, wzrost własności prywatnej. Dochodzą do tego zanik tradycyjnej klasy robotniczej, coraz więcej umów terminowych itp. Kolejne czynniki, które negatywnie wpływają na związki zawodowe wiążą się specyficznie z pewnym kryzysem tożsamości w krajach byłego realnego

¹⁸⁶ J. Gardawski, *Związki zawodowe na rozdrożu*, Warszawa 2001, s. 18.

¹⁸⁷ *Partnerzy dialogu społecznego – organizacje pracodawców i związki zawodowe w 2022 r.*, Główny Urząd Statystyczny, 4.09.2023 r.

¹⁸⁸ J. Gardawski, 2001, op.cit, s. 15.

socjalizmu. Wynika to z konfliktu interesów związków zawodowych, które aktywnie zaangażowały się w zmianę ustroju i ucierpiały na istniejącym konflikcie ról będącymi twórcami nowego liberalnego rynku. „To obniżało identyfikację z nimi ze strony pracowników” - podkreśla J. Gardawski.¹⁸⁹ Trzecia sprawa dotyczy specyficznie Polski po roku 1989 i kwestii uwikłania związków zawodowych w politykę, o czym będzie w dalszej części pracy. „Nałożyły się na siebie trzy kwestie. Pierwszą było istnienie od samego początku procesu transformacji dwóch silnych, mniej więcej równolicznych central związkowych, głęboko podzielonych ideologicznie: NSZZ Solidarności i OPZZ. Wbrew pewnym oczekiwaniom, odradzająca się Solidarność nie zdominowała OPZZ-u, nie przyciągała do siebie jego członków. Drugą było bezpośrednie uwikłanie obydwu związków zawodowych w politykę. Nie stały się one związkową grupą nacisku, lecz ważną częścią konkurencyjnych wobec siebie partii politycznych lub, jak w przypadku Solidarności, wręcz przekształcały się w takie partie. Solidarność reprezentowała prawą stronę sceny politycznej, OPZZ lewą.”¹⁹⁰

Działania ze strony pracodawców oraz liberalnych mediów prowadziły, zgodnie z opisaną przez R.K. Mertona zasadą samospełniającego się proroctwa do dalszego osłabienia związków zawodowych. Prowadziło to m.in. do zmniejszenia ich liczebności, znów prowadzi do gorszej skuteczności działania. J. Gardawski dokonał typologizacji przyczyn, które składają się na kryzys związków zawodowych. Wymienia wśród nich przede wszystkim „pogłębianie się międzynarodowego podziału pracy i globalizację rynków światowych”, ale także konkurencję „między modelami kapitalizmu i systemami stosunków przemysłowych” oraz zmiany technologiczne, zachodzące w całej gospodarce, co w prosty sposób przenosi się na sytuację panującą na rynku pracy.¹⁹¹ Kolejną przyczyną to indywidualizacja stosunków pracy. Chodzi o zmianę sposobu kierowania pracownikami poprzez „wprowadzanie zindywidualizowanych systemów płac, zindywidualizowanych technik zarządzania pracą i nowych form bezpośredniej komunikacji, wzmacnianie indywidualnej odpowiedzialności itd.”¹⁹² Takie podejście, stosowane w nowoczesnych systemach zarządzania zasobami ludzkimi (*human resources*

¹⁸⁹ Tamże.

¹⁹⁰ Tamże.

¹⁹¹ Tamże, s. 50.

¹⁹² Tamże.

management) wynika z liberalnego podejścia, które wychodzi z założenia, że „chciwość jest dobra¹⁹³” (ang. *greed is good*), a aby móc maksymalizować zyski pracodawca nie powinien być w swej działalności ograniczany, także przez związki zawodowe. „Ważnym argumentem w nurcie antyzwiązkowym jest twierdzenie, że w warunkach dyktowanych przez aktualny poziom międzynarodowej konkurencji pracodawca nie powinien być krępowany przez związki zawodowe, lecz jednocześnie musi dbać o pracowników, nie może korzystać z autorytarnych, obniżających motywację metod. To, co można nazwać za Witoldem Morawskim, "logiką rynków globalnych", zmusza do elastyczności, decentralizacji, podejmowania ostrej walki konkurencyjnej przez poszczególne przedsiębiorstwa”.¹⁹⁴ - pisał J. Gardawski. Kwestia rosnącego indywidualizmu to oczywiście trend światowy, co dostrzegają także zachodni badacze tej kwestii: „Dla niektórych sceptyków solidarność już się skończyła: żyjemy w epoce indywidualizmu, w której troska o dobro innych nie znajduje uzasadnienia wobec racjonalnego wyboru egoizmu czysto ekonomicznie nastawionych podmiotów.”¹⁹⁵

Proces osłabiania związków zawodowych trwa na świecie mniej więcej od końca lat 80. Zdaniem prof. R. Hymana i R. Gumbrell-Mccormick „widać to po tym, że proporcja stosunku wynagrodzeń pracowników w relacji do produktu krajowego stale się zmniejsza, a państwowemu opiekuńczym nieomal zabrakło środków z powodu redukcji zatrudnienia i prywatyzacji; ta niezdolność związków zawodowych, by uczynić coś więcej, niż tylko spowalniać przejadanie zysków, wytworzonych w pierwszych dekadach powojennych, uważa się zarówno za przyczynę, jak i skutek spadku liczebności ich członków. Kryzys najwyraźniej sprawił, że owo błędne koło stało się jeszcze bardziej błędne”.¹⁹⁶ W warunkach polskich temat ten podnoszono na przykład podczas tzw. „dni protestu”, czyli kilkudniowych protestów związków zawodowych, które odbyły się we wrześniu 2013 r. „Jeśli w ciągu 5 lat udział płac w podziale PKB dość wyraźnie spadł, to z drugiej strony gdzieś musi być wzrost udziału. Zostają nam rząd i przedsiębiorstwa. Możliwe, że zyskały obydwie te grupy, ale w

¹⁹³ Cytat ten, choć nie brzmi dokładnie w ten sposób, pojawił się i zyskał popularność w filmie „Wall Street” z 1987 r.

¹⁹⁴ J. Gardawski, 2001, op. cit., s. 52.

¹⁹⁵ R. Hyman, R. Gumbrell-Mccormick, *Związki zawodowe a kryzys: stracona szansa?*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 4, 2010, s. 96.

¹⁹⁶ Tamże, s. 85.

związku z tym, że podatki w Polsce nie przekraczają 50%, to można śmiało zaryzykować tezę, że głównym beneficjentem spadku udziału wynagrodzeń w PKB są przedsiębiorstwa¹⁹⁷” - pisał wówczas R. Hirsch, analityk i dziennikarz ekonomiczny. Biorąc pod uwagę, że zdecydowaną większość polskich firm stanowią tzw. mikrofirmy, a więc prowadzone przez osoby fizyczne działalności gospodarcze, można przyjąć, że środki będące wynikiem wzrostu PKB trafiają w większości właśnie tam.

Kolejnym problemem związków zawodowych była i jest ich słabość organizacyjna. Związki zawodowe rzadko kreują działania, a działacze związkowi przyzwyczajeni są raczej do działań o charakterze reaktywnym. To specyfika ogólnoświatowa: „Autorzy programów działania w związkach zawodowych rzadko bywają strategami. Niemieckie związki, wyposażone w osobne wydziały planowania strategicznego, są tu wyjątkiem: w większości krajów perspektywa działania związku nie sięga zwykle poza najbliższy pakiet spraw do wynegocjowania. Utrata członków i co za tym idzie wpływów czyni zmianę strategiczną niezbędną, ale wcale nie łatwiejszą”¹⁹⁸

Innym problemem, widocznym również w Polsce pozostaje kwestia tzw. reprezentatywności związków zawodowych oraz fakt działania związków na rzecz wszystkich pracowników, nawet jeśli nie należą oni do żadnego związku zawodowego, nie płacą składek ani nawet nie chcą, aby związek w ich firmie działał. Problem ten, związany z rosnącym indywidualizmem, a malejącym kolektywizmem w społecznościach pracowniczych dostrzeżony został już kilkadziesiąt lat temu. Widać to po działaniu dowolnego pracownika, który nie musi ponosić kosztów członkostwa w związku (a więc np. płacić składek), a i tak korzysta z wypracowanych przez związek efektów, choćby porozumień zbiorowych. Zwrócił na to uwagę już choćby M. Olson, który zauważył, że pracownik kierując się swoim interesem może korzystać z wypracowanych przez związki zawodowe rozwiązań nie ponosząc przy tym kosztów.¹⁹⁹ R. Hyman zauważa, że „(...) grupowe regulacje stosunków pracy

¹⁹⁷ R. Hirsch, *Czas na podwyżki płac*, <http://rafalhirsch.blogspot.com/2013/08/czas-na-podwyzki-pac.html>, dostęp 15.09.2015 r.

¹⁹⁸ R. Hyman, R. Gumbrell-McCormick, op. cit., s. 85.

¹⁹⁹ M. Olson, *The Logic of Collective Action*, Cambridge 1965, za: R. Hyman, *Oblicza starej i nowej Solidarności. Dylematy ruchu związkowego*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 4, 2010, s. 96. 68

bardzo przypominały Durkheimowską koncepcję mechanicznej solidarności, która jest problematyczna w trzech głównych aspektach. Po pierwsze, zakłada ona standaryzację regulacji (...) Jest to w pełni zrozumiałe, skoro podstawą funkcjonowania związku była zasada, by negocjacje pracowników z pracodawcą przebiegały na warunkach kierownictwa związku oraz że warunki pracy mogą ulec poprawie tylko dzięki eliminacji możliwości indywidualnych pertraktacji. Jednak stosowanie zasady standaryzacji często prowadziło do gubienia wieloaspektowości zjawisk²⁰⁰. Zwraca on także uwagę na niemal całkowitą negację indywidualizmu ze strony związków zawodowych w stosunkach pracy: „Związki całkiem dobrze dawały sobie radę z ustalaniem podstawowych spraw typu minimalne płace, maksymalny czas pracy, które były istotne, o ile pracownicy mieli nie wyłamywać się z ustaleń lub zgadzać się na inne warunki. W innych sprawach jednak indywidualny wybór nie doprowadzałby do podważenia generalnego bezpieczeństwa pracy, ale tradycyjne stanowisko związków w odniesieniu do zbiorowych negocjacji obejmowało też całkowity sceptycyzm do idei elastycznych regulacji, które pozostawiałyby pole do indywidualnych wyborów²⁰¹. Ma to skutki i zdaniem R. Hymana konsekwencją działań absolutnie kolektywistycznych (podejmowanych przez władze związków zawodowych w imieniu wszystkich pracowników) jest wzmocnienie biurokratycznego aspektu działań związków zawodowych a osłabienie możliwości tworzenia i wzmacniania ruchów społecznych.

Choć wielu badaczy uznaje przełom XX i XXI w. za czas niekorzystny dla związków zawodowych, to są również tacy, którzy wskazują, że bogacenie się społeczeństw przyczyniło się do lepszego funkcjonowania związków zawodowych. Wzrosły bowiem składki i możliwości finansowe organizacji związkowych.

2.1.3. Dylematy związków zawodowych

Odwiecznym dylematem związków zawodowych – także tych funkcjonujących w okresie polskiej transformacji - pozostawał poziom ich

²⁰⁰ R. Hyman, *Oblicza starej i nowej solidarności. Dylematy ruchu związkowego*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 4, 2010, s. 99.

²⁰¹ Tamże, s. 99-100.

zaangażowania w politykę. Wielu działaczy broniło się przed tym, inni nie kryli swoich ambicji. Byli również tacy, którzy zdawali sobie sprawę z nieuniknionej roli związków zawodowych w kontekście tworzenia prawa i związanej z tym obecności na scenie politycznej. Podkreślali to zresztą co odważniejsi związkowcy, którzy nie bali się powiedzieć o konieczności zaangażowania związków zawodowych: „W opinii Romana Michalskiego z Forum Związków Zawodowych związkowcy chcąc mieć wpływ na tworzenie prawa, muszą zbliżyć się do polityki, bo to politycy tworzą prawo.”²⁰²

Kolejny dylemat rozwojowy związków zawodowych to kwestia działania tylko na rzecz swoich członków, pracowników płacących składki versus działanie ogólnospołeczne, na rzecz szeroko rozumianego dobra rynku pracy. O ile polskie związki zawodowe okresu transformacji wciąż miały problem z działaniami szerszymi, to zachodnie związki potwierdzają, że takie działania - choć budzą opór wśród działaczy związkowych i zaangażowanych członków - wpływają pozytywnie na skuteczność ruchu związkowego. „Potwierdził to Olivier Hoebel, szef okręgu Berlin Brandenburg w Związku Metalowców IG Metall. Powiedział, że odnotowany 8-procentowy wzrost zainteresowania młodych ludzi przynależnością do związku to m.in. wynik rozszerzenia ochrony związkowej na pracowników nieetatowych, chociaż nie płacą oni składek, co wywołuje krytyczne reakcje dotychczasowych członków związku. Dzięki takiej aktywności w jednej z firm udało się doprowadzić do stworzenia układu zbiorowego dla pracowników tymczasowych. „Uważamy, że związki powinny dbać także o takich pracowników, bo wówczas mają szansę rozszerzyć swój zakres działania i zyskać wizerunkowo jako grupa” – powiedział Hoebel.²⁰³ Zwracał na to wówczas uwagę także J. Gardawski, który różnicuje związki zawodowe przez wzgląd na trzy typy funkcji, które podejmują: 1. ochronę interesów całej załogi, 2. ochronę interesów członków własnego związku zawodowego lub 3. ochronę interesów wyłącznie własnych działaczy (liderów) związkowych.²⁰⁴ Jednak działanie nastawione na partykularną ochronę wąskiej grupy pracowników, np. wybranej grupy zawodowej prowadzi generalnie do osłabienia związku, bowiem, jak

²⁰² A. Maciejewski, *Związki zawodowe w Europie – stan obecny i perspektywy*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 4, 2013, s. 125.

²⁰³ Tamże.

²⁰⁴ J. Gardawski, 2001, op. cit., s. 36-37.

zwracał uwagę J. Gardawski: „Konfrontacja jest skuteczna, jeżeli związek ma możliwość mobilizacji całej załogi, a przynajmniej może w pewnych sytuacjach szantażować zarząd groźbą takiej mobilizacji. (...) Oczywiście znane są sytuacje, gdy jedna, dobrze zorganizowana w partykularnym związku, grupa zawodowa skutecznie walczy o swój interes i wychodzi zwycięsko z konfrontacji z zarządem (przykładami są strajki anestezjologów)”.²⁰⁵

2.1.4. Aktualna sytuacja związków zawodowych

2.1.4.1. Współczesny obraz związków zawodowych w Polsce

Współcześnie, zgodnie z definicją ustawową, związkami zawodowymi określane są dobrowolne i samodzielne organizacje ludzi pracujących w danym przedsiębiorstwie, którzy są powoływani do reprezentowania i obrony praw pracowników, ich interesów zawodowych oraz socjalnych. Jak podaje J. Żołyński w Komentarzu do ustawy, samorządność związków zawodowych oznacza, że organizacja ta niezależnie określa swoje cele oraz zadania.²⁰⁶ Bezsprzecznie istotną cechą związków zawodowych jest ich suwerenność. Oznacza to, że działalność tych organizacji nie podlega innym podmiotom, zwłaszcza pracodawcy, a także organom administracji państwowej oraz samorządowej i żaden podmiot zewnętrzny nie ma prawa ingerować w ich działalność.²⁰⁷

W kwestii możliwości działań związków zawodowych istnieje wiele głosów krytycznych. A. Sobczyk podkreślał, że w zakresie wolności pracy, uprawnienia związków zawodowych nacechowane są pewnymi nadużyciami, które tak naprawdę szkodzą dialogowi społecznemu. Sytuacja ta stanowi konsekwencję poczucia bezsilności pracodawców wobec arbitralnych decyzji związków, przez które pracodawcy toczą walkę z ruchem związkowym, obawiając się nadużyć. Autor podkreśla, że nadużycia w zakresie szczególnej ochrony stosunku pracy są wręcz

²⁰⁵ Tamże, s. 38.

²⁰⁶ J. Żołyński, *Ustawa o związkach zawodowych. Komentarz*, Warszawa 2014, s. 62.

²⁰⁷ M. Schodzińska, *Związki zawodowe rozwiążą problemy pracownika*

<https://www.prawo.pl/kadry/zwiazki-zawodowe-rozwiaza-problemy-pracownika,265518.html>, dostęp 4.12.2020.

powszechne i nie ma żadnych instrumentów prawnych, by kontrolować działania związków zawodowych. Stanowią one wręcz swoisty konstytucyjny ewenement, który można wyjaśnić tylko w jeden sposób, tj. pracodawca zawierając umowę o pracę z pracownikiem, sam wyraził zgodę na ograniczenia związane z obecnością związków i ich uprawnieniami.²⁰⁸ Celem związków zawodowych jest oddziaływanie na ustawodawstwo w kontekście polityki socjalnej i społecznej, poprzez dialog z pracodawcami oraz z rządem w Radzie Dialogu Społecznego (dawniej Trójstronnej Komisji ds. społeczno-gospodarczych). Jak zauważa A. Sobczyk, najslabiej reprezentowane są związki zawodowe na szczeblu branżowym, gdzie wyjątkowo tylko mają miejsce merytoryczne porozumienia zbiorowe.²⁰⁹

F. Grzesiok podkreśla, że dialog między związkami zawodowymi a pracodawcami jest wyjątkowo trudny, gdyż różna jest perspektywa w kontekście celów dla samych organizacji oraz pracodawców, przy czym te dwa podmioty różnią się m.in. w następujących obszarach:

- „w kwestii celów organizacji,
- w kwestii horyzontu czasu,
- w kwestii alokacji kosztów i zysku,
- w kwestii poziomu zatrudnienia,
- oraz w kwestii funkcji wynagrodzenia²¹⁰”

W przypadku kwestii dotyczących alokacji kosztów oraz zysków, związki zawodowe zdecydowanie bardziej preferują wypłaty niż rozwój przedsiębiorstwa, bowiem dla nich priorytetem jest jego przetrwanie. Różnie postrzegana jest także perspektywa czasowa, która dla związku zawodowego może oznaczać po prostu okres jednej kadencji, natomiast dla pracodawcy może to być faza cyklu koniunkturalnego lub obraz sytuacji gospodarczej. W kwestii poziomu zatrudnienia i wynagrodzenia

²⁰⁸ A. Sobczyk, *Władcze kompetencje związków zawodowych w sferze wolności pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 11, 2014, s. 1-11.

²⁰⁹ Tamże.

²¹⁰ F. Grzesiok, *Wybrane aspekty negocyjnego modelu ustalania wynagrodzeń za pracę w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 69, 2014, s. 19-28.

pracowników związki zawodowe traktują liczbę zatrudnionych, należących do związków osób oraz wynegocjowane wynagrodzenia jako potencjalny efekt dążący do jego maksymalizacji.²¹¹ M.in. z tego powodu wielu badaczy i ekspertów zwraca uwagę, że rządy nie traktują na ogół związków zawodowych poważnie, a dialog z nimi przypomina bardziej kurtuazyjne spotkania.²¹² Uzwiązkowanie już w czasie transformacji było na relatywnie niskim poziomie. Większość pracujących osób w ogóle nie należała do związków zawodowych, a przez rozdrobnioną strukturę przedsiębiorstw, prawdopodobieństwo, że w ogóle będą obcować z funkcjonującą organizacją związkową jest bliskie zera. Biorąc to pod uwagę, można przyjąć, iż wiedza polskiego społeczeństwa na temat związków zawodowych ograniczała się do wiedzy historycznej i ma charakter potoczny.

Duży stopień marginalizacji związków zawodowych, jak podaje w roku 2014 P. Ostrowski związany jest z deprecjacją statusu związków zawodowych związanego ze wzrostem znaczenia sektora prywatnego i ograniczeniem sektora państwowego. Autor uważa, że w trywializacji autorytetu związków zawodowych istotne jest uwzględnienie stopniowego zmniejszania się ich politycznej zdolności do wpływu na procesy społeczno-gospodarcze, znaczące w kontekście ich interesów.²¹³ J. Żołyński zwracał uwagę na brak rozwiązań systemowych dla funkcjonowania związków zawodowych, co sprawia, że ruch związkowy będzie dalej malał i ostatecznie zmierzał co najwyżej do zachowania swojej wypracowanej już pozycji. Aby temu zaradzić, zdaniem autora powinny nastąpić zmiany, a rozwiązania powinny objąć ustawę o związkach zawodowych, a także ustawę o rozwiązywaniu sporów zbiorowych oraz stosowne części kodeksu pracy. Trzeba również pamiętać, że przynajmniej teoretycznie, zgodnie z Konstytucją Rzeczypospolitej Polski związki zawodowe sprawują swoje obowiązki w ramach modelu społecznej gospodarki rynkowej (artykuł 20 Konstytucji). W praktyce oznacza to, że prawa jakie posiadają związki zawodowe nie powinny być w kontrze do praw jakimi rządzi się rynek. Zadanie związków zawodowych, w tym kontekście stanowi to pogodzenie interesów rynkowych

²¹¹ Tamże.

²¹² R. Śmietański, 2014, op. cit. s. 231-239.

²¹³ P. Ostrowski, *W poszukiwaniu przyczyn erozji i marginalizacji polskich związków zawodowych: element rekonstrukcji dyskursu*, „Władza Sądzenia”, nr 11, 2017, s. 90-100.

gospodarki z prawami i interesami pracowników.²¹⁴ Sami związkowcy od wprowadzenia Konstytucji z 1997 r. zapis ten traktowali jako legitymizację własnych działań w kapitalistycznej rzeczywistości, choć są i tacy, którzy wskazywali i wskazują na zupełnie martwy i nie mający żadnego znaczenia przepis. M. Kazimierzczuk za Trybunałem Konstytucyjnym podaje, że ustawodawca posiada obowiązek konstytucyjny gwarantujący związkom zawodowym niezbędne minimum uprawnień, które zapewniają im możliwość skutecznej realizacji celów, a zaniechanie realizacji tego obowiązku jest naruszeniem zapisów Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. Trzeba przy tym podkreślić, że gwarancje te nakazują zapewnienie równowagi interesów pomiędzy związkami zawodowymi a pracodawcami.²¹⁵ Co do kwestii gwarancji, wymóg ten wprowadził Trybunał Konstytucyjny za art. 59, ust. 2 Konstytucji RP gwarantując związkom zawodowym:

- „prawo do występowania z inicjatywą zawarcia układu zbiorowego;
- prawo do uczestniczenia w rozmowach dotyczących układu zbiorowego;
- prawo do swobody podejmowania decyzji dotyczących związania się wynegocjowanym układem zbiorowym;
- możliwość dużej swobody w kontekście kształtowania treści układów zbiorowych”.²¹⁶

Funkcjonowanie związków zawodowych w okresie transformacji skupia się w obrębie danego zakładu pracy, natomiast J. Żołyński twierdzi, że słabość polskiego ruchu związkowego polega na tym, że istnieją związki zawodowe funkcjonujące poza przedsiębiorstwami, co znacznie ogranicza uzwiązkowienie. Związki te, utrzymujące się z własnych źródeł dochodu, nie potrafią utrzymać właściwej relacji z pracodawcami. Tak było m.in. na kolei, gdzie centrale związkowe koordynowały działania swoich organizacji w poszczególnych spółkach (po roku 2000), same jednak nie mając codziennych kontaktów z rzeczywistą pracą i pracownikami.

²¹⁴ J. Żołyński, op. cit., s. 17.

²¹⁵ M. Kazimierzczuk, *Wolność tworzenia i działania związków zawodów jako cecha ustroju Rzeczypospolitej Polskiej*, „Studia Prawnoustrojowe”, nr 29, 2015, s. 109-123.

²¹⁶ Zob. Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 23 października 2001 r., sygn. akt K 22/01, OTK 2001, nr 7, poz. 215.

S. Maciejewski, I. Gawłowicz uważają, że rolą związków zawodowych jest bycie swoistym pośrednikiem w relacjach pomiędzy pracodawcą i pracownikiem, które są uregulowane konfrontacyjnym z natury kontekstem. Ważne jest przy tym określenie, jakimi prawnymi i faktycznymi, formalnymi i nieformalnymi instrumentami komunikacji związków z pracownikami posługuje się dzisiejszy związek zawodowy i jaka jest efektywność tych działań.

Według autorów, w przedsiębiorstwie związki zawodowe realizują następujące cele:

- „występowanie w imieniu pracowników pod kątem przestrzegania ich praw,
- kontrolowanie przestrzegania przepisów prawa pracy,
- opieka nad właściwym formułowaniem i przestrzeganiem zasad płac i premiowania pracowników
- dbanie o udzielanie odpowiedniej pomocy socjalnej,
- kształtowanie społecznych i prawnych relacji w pracy”²¹⁷

Relacje pracowników i związków zawodowych przy tym nacechowane są dobrowolną współpracą, przy nie tak rzadko, braku rzeczywistych kontaktów.

Podobne postulaty, co do zasadności organizacji związków zawodowych zgłosił NSZZ „Solidarność”, który wyjaśnia, że związki zawodowe są potrzebne, ponieważ dzięki nim:

- prawa pracownicze są bardziej respektowane przez pracodawcę;
- można negocjować wyższe wynagrodzenia, które są także regularnie wypłacane;
- pracownicy za pracę w nadgodzinach otrzymują należne im wynagrodzenie;
- regularnie odprowadzane są składki na ubezpieczenie społeczne;

²¹⁷ S. Maciejewski, I. Gawłowicz, *Współpracę kształtuje dialog – komunikowanie się związków zawodowych z pracownikami*, „Lingwistyka Stosowana”, nr 4, 2017, s. 83–94.

- można wynegocjować korzystne porozumienia dotyczące warunków pracy.²¹⁸

M. Marciniszyn uważa, że związki zawodowe korzystają ze swojej siły przetargowej, dzięki czemu mają możliwość promowania interesów własnych członków poprzez włączanie się we współdziałanie w zakresie procesu decyzyjnego. To sprawia, że działania podjęte przez związki zawodowe mogą spełnić postulaty sprawiedliwości i uczciwości w przestrzeganiu praw pracowniczych. W latach przełomu i nieco później, jak twierdzi autor, sytuacja związków zawodowych uległa jednak zmianie ze względu na inne podejście do kwestii zarządzania organizacjami gospodarczymi. Uwypuklone zostały bowiem interesy kadry zarządzającej i udziałowców, co przełożyło się na pominięcie interesów szeregowych pracowników przedsiębiorstw.²¹⁹

Funkcjonowaniu związków zawodowych w okresie transformacji nie pomaga na pewno forma współpracy między nimi a pracodawcą. Wiadomym jest, że interesy pracodawcy i związków zawodowych są, przynajmniej częściowo, sprzeczne, jednak obie strony powinny dążyć do nawiązania relacji partnerskich. Niestety jak twierdzi P. Otto, obie strony miały wówczas na koncie wiele grzechów w tej materii. Po stronie związków zawodowych można wymienić zawyżanie liczby członków, gdzie pracodawca ma duży problem z weryfikacją prawdziwych danych dotyczących tej kwestii, a także nadużywanie uprawnień związkowych, co niejednokrotnie pogłębia dodatkowo konflikty w zakładzie pracy. Co więcej, taka postawa ma również negatywny wpływ na nadrzędną rolę związku zawodowego, którą jest współdziałanie z pracodawcą. Nieprawidłowością po stronie związków zawodowych było także żądanie informacji, które wykraczają poza zakres działalności związkowych takich jak np. wysokość wynagrodzenia poszczególnych pracowników, a także wnioskowanie o tzw. „godziny doraźne” w celu spotkań i szkoleń. Oczywiście członkowie związku zawodowego mają do tego prawo (z zachowaniem prawa do wynagrodzenia), jednak, aby dany pracownik mógł skorzystać ze zwolnienia, związek musi wpierw złożyć stosowny wniosek, a pracodawca musi wyrazić na to zgodę. Kolejną

²¹⁸ *Dlaczego warto zorganizować się w związek zawodowy?*, <http://www.solidarnosc.org.pl/en/dlaczego-warto-zorganizowac-sie-w-zwiazek-zawodowy>, dostęp 7.12.2020.

²¹⁹ M. Marciniszyn, 2014, op. cit., s. 202-210.

nieprawidłowością po stronie związków zawodowych było nadużywanie zwolnień od pracy mimo braku zwolnienia ze strony pracodawcy; brak zgody na rozwiązanie umowy ze związkowcem, gdy ten ciężko naruszy podstawowe obowiązki pracownicze, a także powoływanie społecznych inspektorów pracy w celu uzyskania ochrony oraz ogólne nadmierne roszczenia lokalowo-techniczne. Dużym problemem było także nadużycie przepisów dotyczących sporów zbiorowych oraz strajków i organizowanie akcji protestacyjnych z naruszeniem przepisów o sporach zbiorowych.²²⁰

Problemy w narracji między związkami zawodowymi a pracodawcą nie dotyczą jednak tylko samych związków zawodowych. Dużym grzechem pracodawców jest bowiem w tamtym czasie brak zaufania do samej instytucji związków zawodowych, Traktują je jak zagrożenie, a nie jak nową możliwość komunikacji z pracownikami. Nieprawidłowości notowane są także na płaszczyźnie rzetelnej wymiany informacji, zwłaszcza ich brak odnośnie do poszczególnych związkowców, potrzebnych do wszczęcia sporu zbiorowego. Grzechem pracodawców były także brak długofalowej strategii w relacjach między pracodawcą a związkiem, utrudnianie działalności, a także dyskryminacja członków związków zawodowych, co ostatecznie powodowało brak jasnych zasad komunikacji pomiędzy obydwoma stronami.²²¹

Ostatnie raporty CBOS dotyczące działalności związków zawodowych w Polsce prezentują raczej niekorzystny obraz tych organizacji w opinii polskiej społeczności. W raporcie z 2017 r. czytamy, że do związków zawodowych według danych CBOS należy wówczas co dziesiąty pracownik przedsiębiorstwa, w którym funkcjonuje taka organizacja, mimo, że dostęp do nich ma aż jedna trzecia zatrudnionych Polaków. Przynależność związkową częściej deklarują starsi pracownicy głównie zatrudnieni w instytucjach publicznych i przedsiębiorstwach państwowych. Z danych raportu wyraźnie wynika, że poglądy na temat funkcjonowania związków zawodowych wśród Polaków są podzielone, przy czym prawie połowa w ogóle nie ma o nich wyrobionego zdania. Co ciekawe, korzystny

²²⁰ P. Otto, *Czasami brakuje tylko woli współpracy*, „Dziennik Gazeta Prawna”, Kadry i Płace, nr 104, 2019, s. 1-7.

²²¹ Tamże.

wpływ w działalności związków zawodowych na ogólną sytuację w kraju częściej dostrzegają w tym badaniu osoby młodsze, jednak ogólnie bardzo słabo, w ocenie społecznej, wypada efektywność związków zawodowych w przedmiocie obrony praw pracowniczych. Co więcej, wśród pracowników przedsiębiorstw, gdzie związki zakładowe funkcjonują, panuje przekonanie, że ich skuteczność jest niewielka. Twierdzą oni, że pomimo starań, organizacjom zawodowym udaje się osiągnąć tylko niewiele lub efektów działalnością związków nie widać w ogóle.²²² W raporcie z roku 2021 czytamy, że „członkostwo w związkach zawodowych deklaruje blisko sześciu na stu Polaków (5,5%), co stanowi mniej więcej jedną dziesiątą pracowników najemnych (10,5%)”²²³

Według K. Ziolo-Pużuk funkcjonowanie związków zawodowych w drugiej i trzeciej dekadzie XXI wieku stanowi ogromne wyzwanie, gdyż obraz tych organizacji nacechowany jest stereotypami wywodzącymi się z poprzedniego ustroju politycznego. Wizerunek związków zawodowych, jaki przeniknął do świadomości odbiorców mediów, pozostaje niezmienny od wielu lat, nawet w odniesieniu do głoszonych przez nie postulatów pracowniczych niemających charakteru politycznego. Od lat 90-tych zmiana w postrzeganiu odbiorców związków zawodowych następowała sukcesywnie w relacji związki - państwo, jednak do dziś obserwowany jest spór pomiędzy pracownikami niezrzeszonymi a związkowcami, którzy przedstawiani są jako szkodzący innym i chcący poprawić jedynie swoją sytuację, a nie wszystkich pracowników. Dodatkowo niskie obecnie uzwiązkowienie przedsiębiorstw sprawia, że wielu pracowników w ogóle nie ma możliwości skonfrontować swoich przekonań z postawami reprezentowanymi przez związki zawodowe i przekonać się jak działają w praktyce. Stawia to przedstawiciele związków przed dylematami dotyczącymi sposobu przekazu postulatów w sposób, jaki gwarantowałby ich większe zrozumienie wśród pracowników, którzy nie są zrzeszeni w związkach zawodowych.²²⁴

²²² *Działalność związków zawodowych w Polsce*, CBOS komunikat z badań, nr 87, 2017, s. 2-6.

²²³ *Działalność związków zawodowych w Polsce*, CBOS komunikat z badań, nr 140, 2021, s. 1

²²⁴ K. Ziolo-Pużuk, *Niezniszczalna siła stereotypu. Obraz związków zawodowych w mediach na przykładzie relacji z demonstracji 22 września 2018 roku*, „Prakseologia”, nr 161, 2019, s. 187-208.

Dużym wyzwaniem dla funkcjonowania związków zawodowych w Polsce jest powstawanie konkurencyjnych form reprezentacji pracowników w przedsiębiorstwach. Mowa tutaj o radach pracowniczych, które zostały powołane na podstawie dyrektywy unijnej 2002/14/UE dotyczącej przekazywania informacji w obrębie pracowników i konsultacji z nimi. Rady pracownicze zostały stworzone na podobieństwo niemieckich rad zakładowych, brak im w Polsce jednak porównywalnych praw do współdecydowania. Co więcej Rady nie zyskały popularności. W 2014 r. zaledwie dla dziewięciu procent wszystkich polskich zakładów unijna dyrektywa przewidywała możliwość stworzenia rad pracowniczych. Jeszcze do 2010 roku skład rad pracowniczych pokrywał się ze składem zakładowych organizacji związkowych, ponieważ ich mianowanie mogło następować jedynie przez reprezentatywne zakładowe organizacje związkowe, jednak po 2010 roku uległo to zmianie i rady pracownicze muszą być wybierane bezpośrednio przez załogę firmy. To sprawiało, że związkowcy obawiali się w swoich zakładach pracy utraty wpływów. Dochodzi do tego kwestia wyboru rad pracowniczych nieraz z inicjatywy kierownictwa; zajmują one zresztą raczej pozycję pośredniczącą w komunikacji pomiędzy kierownictwem a załogą.²²⁵

2.2. Związki zawodowe w PKP po 1989 r.

Tradycje polskiego ruchu związkowego sięgają XIX w. Związki zawodowe na ziemiach polskich powstały w latach 80. XIX w. w zaborach pruskim i austriackim. W zaborze rosyjskim zalegalizowano je dopiero w 1905 r., jednak ruch pracowniczy na tych terenach rozwijał się od lat 90. XIX stulecia.²²⁶

By pokazać historię ruchu związkowego w Polsce po 1989 r. należy sięgnąć do początku lat 80 XX w. Wtedy to tworzyły się podstawy działalności związkowej, która istnieje w Polsce po 1989 r. W jednym z raportów nt. działalności związkowej i historii dialogu trójstronnego w Polsce czytamy: „historia dialogu społecznego w Polsce sięga 1980 roku. Najlepszym przykładem takiego dialogu były Porozumienia

²²⁵ B. Sendhardt, B. Szelewa, *Związki zawodowe w Polsce. Aktualna sytuacja, struktura organizacyjna, wyzwania*, Warszawa 2014, s. 11-12.

²²⁶ J. Czarzasty, J. Gardawski, A. Mrozowicki, *Historia i terażniejszość związków zawodowych w Polsce*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 3, 2012, s. 3.

Sierpniowe oraz Porozumienie Okrągłego Stołu z 1989 roku. Po roku 1990 znakiem dialogu społecznego został pakt społeczny zawarty w 1993 roku o nazwie Pakt o przedsiębiorstwie państwowym. Definiował on w głównej mierze warunki, na jakich odbywała się prywatyzacja i przekształcenia przedsiębiorstw państwowych oraz udział pracowników tych przedsiębiorstw w procesie prywatyzacji i przekształceń.”²²⁷ Mimo oczywistych cech wspólnych polski ruch związkowy przybrał inną postać niż ten na zachodzie Europy czy w Stanach Zjednoczonych. Wynika to przede wszystkim z historii ruchu związkowego w czasach PRL. Piszą o tym m.in. J. Czarzasty, J. Gardawski, A. Mrozowicki: „Przeobrażenia, którym podlegają polskie związki zawodowe od 1989 r., wynikają z historii ruchu związkowego w epoce autorytarnego socjalizmu, spuścizny antykomunistycznej walki i retoryki NSZZ „Solidarność”, a także stopniowej, ale widocznej przemiany związków zawodowych w środowisku gospodarki rynkowej.”²²⁸ Co więcej przeobrażenia, które zaszły w Polsce po roku 1989 i upadek PRL doprowadziły do sytuacji w której kapitalizm był akcentowany i promowany, zaś przeciwstawiano mu ekonomię socjalizmu. „Nieomal powszechnie uznawano za synonim efektywności kapitalizmu jego wariant neoliberalny, który był rozpatrywany jako uniwersalny model rozwoju gospodarczego prowadzący do globalnej konwergencji instytucjonalnej.”²²⁹

Z zapisów Konstytucji RP wynika wolność zrzeszania się²³⁰. Art. 59. ust. 1. Konstytucji stanowi: „Zapewnia się wolność zrzeszania się w związkach zawodowych, organizacjach społeczno-zawodowych rolników oraz w organizacjach pracodawców”. Bardziej szczegółowe zasady powstawania i działania wszelkiego typu organizacji związkowych określone zostały w ustawie im poświęconej. Naczelną zasadą wynikającą z ustawy jest ta, która mówi, że „związek zawodowy jest dobrowolną i samorządną organizacją ludzi pracy, powołaną do reprezentowania i obrony ich praw, interesów zawodowych i socjalnych. Związek zawodowy jest

²²⁷ *Dialog społeczny jako element świadomej polityki lokalnej na poziomie gmin i powiatów. Relacje pomiędzy związkami zawodowymi a organizacjami pracodawców. Rola jednostek samorządu terytorialnego*, Centrum Partnerstwa Społecznego Dialog, 1995, s. 5.

²²⁸ J. Czarzasty, J. Gardawski, A. Mrozowicki, op. cit., s. 3.

²²⁹ K. Jasiołkowski, *Kryzys Europy Południowej – ostrzeżenie dla Polski*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 4, 2013, s. 3.

²³⁰ *Art. 59 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, (Dz. U. 1997 nr 78 poz. 483, z późn. zm.).

niezależny w swojej działalności statutowej od pracodawców, administracji państwowej i samorządu terytorialnego oraz od innych organizacji²³¹.

Realny wpływ związków zawodowych na rozwój gospodarczy sprawił, że kwestię ich pozycji w procesie legislacyjnym należało usankcjonować. Ustalono, że dokonywanie zmian w prawie przez władze państwowe, w tym najważniejszych z punktu widzenia związków zawodowych: systemie społecznym i gospodarczym powinno stać się przedmiotem konsultacji ze związkami. W Polsce gwarantuje to Ustawa o związkach zawodowych, która uprawnia reprezentatywne organizacje związkowe (reprezentatywność rozumie się zgodnie z ustawą z dnia 6 VII 2001 r. o Trójstronnej Komisji do spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego²³² a od 11.09.2015 r. zgodnie z Ustawą o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego²³³) do opiniowania założeń i projektów aktów prawnych w zakresie objętym zadaniami związków zawodowych.²³⁴

Ustawa o związkach zawodowych została uchwalona już w 1991 r. Gwarantowała ona zakładowym organizacjom związkowym szerokie prawa do ochrony, a do tego zapewniła związkom finansowanie ze strony przedsiębiorstwa, w którym działają. Co więcej wprowadziła tzw. ochronę związkową, a więc zapewnienie aktywnym działaczom związkowym ochrony przed wypowiedzeniem umowy o pracę z przyczyn dotyczących zakładu pracy. W kolejnych latach przywileje związkowe ograniczano i tak np. od 2002 r. prawo do ochrony przed zwolnieniem posiadają już tylko np. członkowie prezydium zakładowej organizacji związkowej, czy członkowie-założyciele tymczasowej komisji zakładowej organizując związek zawodowy w swoim zakładzie pracy.

W latach 90. poważnym sukcesem związków zawodowych była reforma prawa układów zbiorowych z 1993 r. oraz zmiana prawa pracy w roku 1996. „Na pierwszym planie znajdowało się wprowadzenie autonomii zawierania układów zbiorowych i

²³¹ Art. 1 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, (Dz. U. z 2014 r. poz. 167 z późn. zm.).

²³² Ustawa z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego, Dz.U. nr 100, poz. 1080.

²³³ Art. 23 ust. 2, Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego, Dz.U. 2015 poz. 1240.

²³⁴ Art. 52. ust. 19, Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, Dz. U. z 2014 r. poz. 167 oraz z 2015 r. poz. 791.

wycofanie się państwa ze szczegółowego regulowania stosunków pracy za sprawą uproszczenia prawa pracy i ograniczenia się do standardów minimalnych. Związkom zawodowym udało się wynegocjować pewne korzystne regulacje dotyczące zwłaszcza złagodzenia kosztów społecznych transformacji gospodarczej: roszczenia pracowników w razie niewypłacalności przedsiębiorstwa, renty i wcześniejsze emerytury dla odnośnych grup zawodowych, szczególnie w regionach o wysokim bezrobociu”.²³⁵²³⁶ Kolejną ważną kwestią była walka o skrócenie tygodnia pracy z 42 do 40 godzin, co udało się jednak dopiero w 2001 r. Wielu badaczy wskazuje, że naprawdę trudny okres dla związków zawodowych w Polsce rozpoczął się po 2000 r., co zresztą z związane było z upadkiem Akcji Wyborczej Solidarność. Zliberalizowano rynek pracy. Wprowadzono szereg deregulacji i elastyczniejsze prawo pracy. Jak zwraca uwagę V. Trappman „(...) po pierwsze, ustawodawcy rozluźnili ochronę przed wypowiedzeniem w firmach zatrudniających mniej niż 20 pracowników (zniesiono również wypłatę odpraw w razie zwolnień grupowych). Po drugie, podniesiono próg obowiązkowego wprowadzenia regulaminu wynagrodzeń w firmach nie objętych układem zbiorowym – do 20 pracowników zamiast pięciu. Po trzecie, ułatwiono nawiązywanie umów o pracę na czas określony i stosowanie pracy tymczasowej. Po czwarte zaś zmniejszono niektóre świadczenia pracodawców, takie jak wypłata dodatków za nadgodziny”.²³⁷

I nawet jeśli w kolejnych latach pozycja pracowników nieco się wzmocniła, to w Polsce nie było to zasługą związków zawodowych, a wprowadzania do polskiego ustawodawstwa rozwiązań prawnych Unii Europejskiej. W literaturze zwracano uwagę, że „(...) w latach 2008–2009 doszło do kolejnego daleko idącego dostosowania prawa pracy do unijnych dyrektyw – teraz znów z korzyścią dla pracowników – przede wszystkim w dziedzinie BHP, antydyskryminacji, równego traktowania, ochrony macierzyństwa i urlopu rodzicielskiego”²³⁸. Po kilku latach, w obliczu ogarniającego Europę i Stany Zjednoczone kryzysu gospodarczego

²³⁵ V. Trappman, op. cit., s. 13.

²³⁶ Trzeba w tym miejscu podkreślić, że część zapisów wspomnianych wyżej ustaw już nie obowiązuje.

²³⁷ V. Trappman, op. cit., s. 14.

²³⁸ Tamże.

wprowadzono różnego typu tzw. rozwiązania antykryzysowe, które ponownie pogorszyły sytuację pracowników na rynku pracy.

2.2.1. Poziom uzwiązkowienia, czyli przynależność do związków zawodowych

Liczba członków związków zawodowych w Polsce od początku transformacji systematycznie spadała. Najważniejszym czynnikiem, który doprowadził do gwałtownego zmniejszenia uzwiązkowienia w Polsce była, poza upadkiem niektórych przedsiębiorstw, prowadzona restrukturyzacja wielkich zakładów przemysłowych będąca najczęściej skutkiem prywatyzacji. W Polsce miała ona przede wszystkim charakter masowych zwolnień, a w znacznie mniejszym stopniu szukania nowych rynków zbytu czy wprowadzania innowacyjnych produktów. Pełne badania dotyczące uzwiązkowienia przeprowadził w 2014 r. Główny Urząd Statystyczny. Wynika z nich, że aktywną działalność prowadziło 12,9 tys. jednostek organizacyjnych związków zawodowych, „co stanowiło 66% podmiotów tego typu zarejestrowanych w rejestrze REGON. Organizacje te zrzeszały łącznie 1,6 mln członków. Co czwarta osoba zrzeszona w związkach zawodowych zajmowała się zawodowo edukacją. Najwyższy odsetek związkowców wśród pracowników wystąpił w sekcji PKD górnictwo i wydobywanie. Większość zakładowych organizacji związkowych działała w podmiotach sektora publicznego (66%)”.²³⁹ Przy czym z badań GUS wynika, że w ostatnich latach poziom zarejestrowanych związków zawodowych jest w miarę stały: „W latach 2001-2006 obserwowany był umiarkowany przyrost liczby zarejestrowanych w rejestrze REGON związków zawodowych (po 3%-6% rocznie) i stabilizacja ich liczby w latach 2007-2014 na poziomie około 19 tys. (roczne zmiany nie przekraczały 1%)”.²⁴⁰ W powtórzonych badaniach w 2022 r. Główny Urząd Statystyczny określił liczbę związków zawodowych w Polsce na 11656. Był to znaczący spadek: „W latach 2014–2022 liczba organizacji pracodawców wzrosła o 28,8%, a aktywnych związków zawodowych – zmalała o 9,6%” – czytamy w raporcie.²⁴¹

²³⁹ *Związki zawodowe w Polsce w 2014 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2015 r., s. 1.

²⁴⁰ Tamże, s. 3.

²⁴¹ *Partnerzy dialogu społecznego – organizacje pracodawców i związki zawodowe w 2022 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2023 r., s. 1.

Badania dotyczące poziomu uzwiązkowienia prowadzono w Polsce po 1989 r. nieregularnie.²⁴² I tak już po pierwszej dekadzie zmian, a więc w lipcu 2001 r., widać było bardzo poważny zanik związków zawodowych. Jak zwraca uwagę J. Gardawski: „Po pierwsze, jedynie w tradycyjnych przedsiębiorstwach państwowych (tzn. posiadających samorządy pracownicze) związki zawodowe są liczne i grupują nie tylko pracowników o niskim, ale także o wyższym statusie. Natomiast państwowe przedsiębiorstwa skomercjalizowane (przekształcone w spółki prawa handlowego), a tym bardziej sprywatyzowane, stają się mniej przychylne związkom: organizacje są nieco mniej liczne, nie należą do nich pracownicy o wyższym statusie. W nowo zakładanych przedsiębiorstwach prywatnych związki są rzadkością”.²⁴³

Istotne są dane dotyczące uzwiązkowienia wykazane przez Główny Urząd Statystyczny. Wynika z nich, że w 2014 r. do związków zawodowych należało 1,6 mln osób, co stanowiło „(...) 5% dorosłej ludności Polski, 11% - w odniesieniu do wszystkich osób pracujących, 17% - zatrudnionych na podstawie stosunku pracy oraz 19% - pracowników zakładów pracy zatrudniających powyżej 9 osób”.²⁴⁴ Z danych GUS, opartych na badaniach z roku 2018 wynika, że do związków zawodowych należało wtedy ponad 1,5 mln osób, o 16,6 tys. (1,1%) mniej niż w 2014 r. Osoby zrzeszone w związkach zawodowych stanowiły 4,9% w odniesieniu do dorosłej ludności Polski oraz 16,3% - zatrudnionych na podstawie stosunku pracy w zakładach zatrudniających powyżej 9 osób. W latach 2014-2018 liczba aktywnych związków zawodowych zmalała o 2,9%.²⁴⁵ W porównaniu z innymi krajami europejskimi, zwłaszcza zachodnimi, poziom uzwiązkowienia w Polsce jest na średnio-niskim poziomie. Na ciekawy aspekt zwraca jednak uwagę V. Trappman, która podkreśla, że choć liczba członków związków zawodowych podawana w liczbach absolutnych pozostaje na niskim poziomie, to zaskakująco wypada stosunek osób zrzeszonych w związkach zawodowych do tych, którzy faktycznie mogą się w nich zrzeszać: „(...) jeśli jednak przyjrzyć się proporcji osób zrzeszonych do tych, które mogą być zrzeszone potencjalnie, to uzwiązkowienie wyniesie prawie 50 procent. W niektórych

²⁴² Prezentowane wyniki badań, ze względu na różną metodologię, są nieporównywalne. Jednak ze względu na rozłożenie w czasie pozwalają wychwycić pewną dynamikę zmian.

²⁴³ J. Gardawski, 2001, op. cit., s. 317.

²⁴⁴ *Związki zawodowe w Polsce w 2014 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2015 r., s. 5.

²⁴⁵ *Partnerzy dialogu społecznego - związki zawodowe i organizacje pracodawców*, Główny Urząd Statystyczny, 2019, s. 1.

branżach osiąga ono rzeczywiście taki poziom: szczególnie silnie zorganizowani są nauczyciele (39 procent), hutnicy (40 procent), piloci (52 procent), pielęgniarki (58 procent), kolejarze (80 procent), pocztowcy (60 procent) i górnicy (prawie 100 procent). Najsilniejsze związki zawodowe są w sektorze publicznym i (dawnych) przedsiębiorstwach państwowych”.²⁴⁶ Znajdują się badacze, którzy otwarcie przyznają, że nie da się dokładnie wskazać, dlaczego uzwiązkowienie w Polsce jest niskie i raczej spada niż rośnie. Zalicza się do nich prof. J. Stelina: „(...) coraz więcej osób zatrudnionych nie korzysta z jakichkolwiek form reprezentacji i jest to obraz dramatyczny, bo nie są znane tego przyczyny. (...) Najczęściej za powody tego zjawiska uznaje się asymetrię sił pomiędzy pracodawcą a pracownikami. W sytuacji deficytu miejsc pracy ludzie są gotowi rezygnować z ochrony związkowej, a nawet swoich praw pracowniczych, akceptując nietypowe formy zatrudnienia” – wskazywał w roku 2014 J. Stelina.²⁴⁷

Z punktu widzenia trwałości systemu związków zawodowych czynnikiem negatywnym pozostaje średni wiek osób zaangażowanych w działalność związkową. Z badań CBOS z 2009 r. wynikało, że średnia wieku osób, które są członkami związków zawodowych to 41 lat, przy czym pracownicy nie należący do związków zawodowych są średnio o trzy lata młodsi²⁴⁸. Należy także zwrócić uwagę na barierę, która występuje wśród osób młodszych. Wśród osób, które nie ukończyły 24 lat (a więc w wieku, w którym połowa Polaków posiadających maturę studiuje) uzwiązkowienie wynosi zaledwie 1 procent, zaś wśród osób poniżej 35 roku życia nie przekracza 8 procent.²⁴⁹ Malejący poziom uzwiązkowienia widać było również po analizie raportów firm badawczych, które w miarę regularnie, choć rzadko, zajmują się kwestią działalności związków zawodowych. Na początku XXI w. 8% dorosłych mieszkańców Polski deklaroowało, że należy do związków zawodowych²⁵⁰. Oznacza to spadek prawie o ponad połowę w stosunku do początku lat 90. Reprezentatywne ogólnopolskie badania wykazywały, że w lipcu 1991 r. do związków zawodowych

²⁴⁶ V. Trappman, op. cit., s. 9.

²⁴⁷ Cyt. za: A. Grabowska, *Związki zawodowe proponują zmiany w dialogu społecznym*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 3, 2014, s. 99-100.

²⁴⁸ *Członkostwo w związkach zawodowych. Naruszenia praw pracowniczych i „szara strefa” w zatrudnieniu*, Raport CBOS nr BS/6/2009, 2009 r.

²⁴⁹ M. Bukowski (red.): *Employment in Poland 2009. Entrepreneurship for Work*, Warszawa 2010.

²⁵⁰ J. Gardawski, 2001, op. cit., s. 65.

należało 19% dorosłych mieszkańców Polski. W 1999 r. było ich już tylko 11%, w 2010 7%, a 2014 6%.²⁵¹

Tab. 2. Przynależność do związków zawodowych w poszczególnych latach.

Deklarowane członkostwo w związkach zawodowych	Wskazania respondentów według terminów badań (w proc.)																		
	IV '91	VI '92	XII '93	III '94	IX '95	VI '96	III '99	V '00	VII '01	X '03	IX '04	IX '05	II '06	XI '07	XII '08	VII '10	III '12	V '14	VI '17
Ogółem	19	16	10	14	11	11	11	9	8	8	8	9	7	6	6	7	6	6	4
NSZZ Solidarność	10	6	5	5	6	5	5	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2
OPZZ	6	6	3	5	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2
FZZ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1
inne związki	3	4	2	4	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1

Źródło: Działalność związków zawodowych w Polsce, CBOS komunikat z badań nr 87/2017.

Po 1989 r. spadek uzwiązkowienia wiązał się przede wszystkim z coraz większym udziałem własności prywatnej w gospodarce. Przyczyniały się do tego zarówno wzrost samozatrudnienia, rozwój firm prywatnych czy inwestycje zagraniczne, ale z drugiej strony wiązało się to z postępującą prywatyzacją gospodarki.

Najsilniejszą organizacją związkową w Polsce w okresie transformacji była NSZZ Solidarność, choć to tę organizację najbardziej dotknęły zmiany, które zaszły po 1989 r. W 1991 r. do NSZZ „S” należała ponad połowa wszystkich członków związków zawodowych, zaś do OPZZ nieco mniej niż 1/3. Najsilniejszy spadek liczebności NSZZ Solidarność odnotowała w latach 1991-1995, kiedy to z jej struktur

²⁵¹ Związki zawodowe i prawa pracownicze, Centrum Badania Opinii Społecznych, NR 106/2014.

odeszła prawie połowa jej członków (w tym samym okresie najwięcej członków straciły także organizacje związkowe wchodzące w skład OPZZ). Późniejszy spadek nie był już tak duży, ale niemal z roku na rok w związku było coraz mniej członków.²⁵²

2.2.2. Stan i wyzwania związków zawodowych

Związki zawodowe, mimo kryzysu jaki przychodzą, wydają się w polskich warunkach nie mieć konkurencji w odniesieniu do reprezentowania pracowników i walki o ich prawa. Zwraca na to uwagę m.in. J. Męcina, były wiceminister pracy i polityki społecznej, który pisze, że „rola związków zawodowych jako reprezentanta i obrońcy interesów pracowniczych wydaje się niekwestionowana. Jak wynika z badań, istniejące związki zawodowe nadal mają legitymację znacznej grupy pracowników do negocjowania w ich imieniu z rządem czy organizacjami pracodawców, jak i reprezentowania interesów pracowniczych w parlamencie. Tylko niespełna 8% respondentów widzi szansę na lepszą reprezentację interesów przez jakieś nowe związki zawodowe.”²⁵³

Zgodnie z tym co zauważył J. Wratny dwie przyczyny spadku uzwiązkowienia wydają się mieć kluczowe znaczenie. Są to transformacja ustrojowa i zjawiska ogólnocywilizacyjne. Zgodnie z tym podejściem: im lepiej w gospodarce tym lepiej dla związków zawodowych, a w przypadku kryzysu doświadczają go także związki zawodowe, oskarżane choćby o psucie gospodarki czy podnoszenie kosztów działalności przedsiębiorstw.²⁵⁴ Chcąc wskazać przyczyny kryzysu reprezentacji pracowniczych należy odnieść się do kilku kwestii.

Po pierwsze, choć poziom uzwiązkowienia w Polsce w liczbach bezwzględnych wskazywał w interesującym nas okresie na niskie zaangażowanie pracowników w taką działalność, to nie był znacznie niższy od wielu krajów Europy zachodniej. Problemem był raczej niski poziom zaangażowania i niska mobilizacja członków związków zawodowych. Istotną kwestią pozostaje przekonanie pracowników, że

²⁵² *Związki zawodowe i prawa pracownicze*, Centrum Badania Opinii Społecznych, nr 106, 2014.

²⁵³ J. Męcina (red.), *Dialog społeczny na poziomie zakładu pracy. Między zasadami a realiami*, Warszawa 2009, s. 95.

²⁵⁴ J. Czarzasty I. Książkiewicz red., *Być albo nie być. Świat postfordowski a związki zawodowe*, Warszawa 2012, s. 106.

związki zawodowe nie działają w interesie swoich działaczy, a wszystkich pracowników.²⁵⁵ Nawet niezbyt przychylna związkom zawodowym „Gazeta Wyborcza” zauważyła swego czasu, że „gdy spojrzeć na mapę Europy przedstawiającą uzwiązkowienie, w oczy rzuca się tendencja: im bogatszy kraj, tym związki silniejsze. Im kraj biedniejszy, tym związki słabsze i częściej obecna teza o ich szkodliwości dla gospodarki”.²⁵⁶

Kolejny problem to strukturalna słabość związków zawodowych na polskim rynku pracy. Uzwiązkowienie jest wysokie w tradycyjnych branżach, będących własnością państwową lub sprywatyzowanych. Znacznie gorzej jest w branżach, gdzie dominuje własność prywatna. Ponadto rozwój technologii i innowacyjność zmieniające system pracy na całym świecie, dotykając także Polskę, na co zwraca uwagę m.in. J. Wratny wskazując na jedną z przyczyn malejącego uzwiązkowienia: „zmiany, czyli odejście od systemu pracy symbolizowanego przez taśmę produkcyjną Forda na rzecz postindustrialnego, elastycznego zatrudnienia zadaniowego”.²⁵⁷ Z drugiej strony związki zawodowe stoją przed wyzwaniem walki nie tylko o pracowników. Są one bowiem postrzegane jako jedna z instytucji, które mogłyby reprezentować interes całego społeczeństwa, nie tylko w kwestiach stricte pracowniczych.²⁵⁸

Poza zaangażowaniem politycznym, prywatyzacją i rosnącym udziałem firm małych oraz o z założenia kapitale prywatnym są jeszcze inne przyczyny słabości związków zawodowych. Zaliczyć można do nich przestarzałą ofertę skierowaną do pracowników, niedopasowaną do realiów gospodarczych, opartą na tradycyjnym systemie pracy przemysłowej oraz obowiązujący do pewnego momentu system prawny, który umożliwiał członkostwo w związkach zawodowych wyłącznie pracownikom zatrudnionym na podstawie umowy o pracę, przy czym zatrudnieni na czas określony z reguły obawiali się przynależności do związków zawodowych.²⁵⁹

²⁵⁵ A. Grabowska, *Związki zawodowe proponują zmiany w dialogu społecznym*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 3, 2014, s. 104.

²⁵⁶ <http://wyborcza.biz/biznes/1,101716,18657553,zwiazki-zawodowe-na-zakrecie-teraz-moga-sie-odrodzic-ale-czy.html#ixzz3klLx16dv>, dostęp 29.01.2023 r.

²⁵⁷ A. Grabowska, op. cit., s. 105.

²⁵⁸ Takie dyskusje trwają także wśród samych związkowców.

²⁵⁹ R. Towalski, *Stosunki pracy w Europie Środkowej. Niewykorzystany potencjał*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 2, 2014, s. 29.

Zgodnie z obowiązującą ustawą o związkach zawodowych "Prawo tworzenia i wstępowania do związków zawodowych przysługuje osobom wykonującym pracę zarobkową"²⁶⁰, przy czym przez osobę wykonującą pracę zarobkową "należy (...) rozumieć pracownika lub osobę świadczącą pracę za wynagrodzeniem na innej podstawie niż stosunek pracy, jeżeli nie zatrudnia do tego rodzaju pracy innych osób, niezależnie od podstawy zatrudnienia, oraz ma takie prawa i interesy związane z wykonywaniem pracy, które mogą być reprezentowane i broniące przez związek zawodowy"²⁶¹. Nie zawsze tak było. Ta istotna dla związków zawodowych zmiana jest wynikiem wyroku Trybunału Konstytucyjnego, który w 2015 r. "orzekł, że Art. 2 ust. 1 ustawy o związkach zawodowych w zakresie, w jakim ogranicza wolność tworzenia i wstępowania do związków zawodowych osobom wykonującym pracę zarobkową niewymienionym w tym przepisie, jest niezgodny z art. 59 ust. 1 w związku z art. 12 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej"²⁶². Wcześniej ustawa mówiła, że "Prawo tworzenia i wstępowania do związków zawodowych mają pracownicy bez względu na podstawę stosunku pracy, członkowie rolniczych spółdzielni produkcyjnych oraz osoby wykonujące pracę na podstawie umowy agencyjnej, jeżeli nie są pracodawcami"²⁶³.

Istnieją także inne problemy związane z działalnością związków zawodowych, występujące zwłaszcza na poziomie zakładowym. Związane są z wykorzystywaniem uprzywilejowanej pozycji działacza związkowego, którego pozycja, ze względu na ochronę przed zwolnieniem i możliwość zwolnienia ze świadczenia pracy przy zachowaniu wynagrodzenia jest uprzywilejowana względem pozostałych pracowników. Wiązą się z tym zarzuty dbania o własny interes, zbyt daleko idącej kompromisowości względem przełożonych (co może wynikać z obawy przed utratą statusu czy powrotem do pracy) czy bierności.²⁶⁴

Inną kwestią jest problem komunikacji z pracownikami. Wielu działaczy związkowych od lat przyzwyczajonych jest do wydawania wychodzących w określonych okresach biuletynów związkowych lub utrzymywania wiszącej na

²⁶⁰ Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, Dz. U. 1991 Nr 55 poz. 234.

²⁶¹ Tamże.

²⁶² Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 2 czerwca 2015 r.; sygn. akt K 1/13.

²⁶³ Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, Dz. U. 1991 Nr 55 poz. 234.

²⁶⁴ J. Gardawski, 2001, op. cit., s. 104.

korytarzu tablicy informacyjnej. Tymczasem pracownicy mogą oczekiwać komunikacji szybszej i wykorzystującej nośniki cyfrowe czy media społecznościowe. Poprawa komunikacji z pracownikami ze strony związków zawodowych może być jedną z metod na zwiększenie legitymizacji związków zawodowych w danym zakładzie pracy.

Kolejną trudnością jest rozbudowany pluralizm związkowy, widoczny przede wszystkim przy zawieraniu porozumień między związkami zawodowymi a pracodawcami, gdy konieczne jest uzgodnienia postulatów pomiędzy działającymi w danym zakładzie pracy organizacjami związkowymi. Jak zwraca uwagę C. Rode, w Polsce z racji niezmiernie pluralistycznego systemu funkcjonowania związków zawodowych, jeżeli się to udaje to ze znacznym trudem. W wielu zakładach pracy musi bowiem porozumieć się ze sobą nieraz nawet ponad 20 organizacji związkowych. Odmowa jednego skutkuje brakiem zawarcia układu zbiorowego.²⁶⁵ Przyczyn takiego stanu rzeczy można szukać w rozwiązaniach prawnych. Na ich podstawie powstawało wiele nowych związków zawodowych, w wielu przypadkach wywodzących się z istniejących central (np. wydzielone z NSZZ „Solidarność” Sierpień '80 czy Solidarność '80). Zdarzały się też przypadki zakładania tzw. żółtych związków zawodowych, to jest inspirowanych i zależnych od pracodawcy. Choć obowiązek reprezentatywności nieco utrudnił działalność takich związków, to jak słusznie zauważa J. Gardawski obniżyło to prestiż ruchu związkowego.²⁶⁶

Pluralizm związkowy prowadzi niejednokrotnie do konfliktu dwóch lub więcej silnych organizacji związkowych u danego pracodawcy. Żaden związek nie jest w stanie zdominować innych i przeforsować swojego zdania, ani nie ulegnie pozostałym. Tymczasem energię i czas działaczy wykorzystuje się do walki międzyzwiązkowej, często dodatkowo stymulowanej przez pracodawcę zgodnie z zasadą *divide et impera*. Uwagę zwrócić trzeba także na mechanizm uzyskiwania tzw. etatu związkowego. Aby otrzymać tzw. etat, a więc być zwolnionym z wykonywania pracy na rzecz pracodawcy w okresie pełnienia kadencji w zarządzie związku (przy zachowaniu wynagrodzenia), przedstawiciel związku zawodowego musi mieć za sobą co najmniej 150 członków. Kolejny etat uzyskuje się przy 500 członkach (kolejne progi to 1000,

²⁶⁵ C. Rode, *Die aktuelle Situation der Gewerkschaften in Polen*, Polen-Analysen, nr 36, 2008, s. 2-6.

²⁶⁶ J. Gardawski, *Związki zawodowe w aktualnych analizach i dyskusjach*, 2003, Warszawa, s. 3.

2000 i jeden etat z każdym kolejnym tysiącem).²⁶⁷ Dużo bardziej opłacalne jest więc utworzenie 3 związków zawodowych z których każdy będzie liczył powyżej 150 osób, niż jednego, który ma ich nieco powyżej 500.

Istotne wydają się także powody przynależności do związków zawodowych. Z badań przywołanych przez J. Męcinę w roku 2009 wynikało, że „przekonanie o aktywnym skutecznym działaniu w imieniu pracowników” znajduje się dopiero na trzecim miejscu wskazanych przyczyn. Na pierwszym jest presja otoczenia i namowa kolegów, a na drugim „przekonania polityczne”. Choć różnice wskazań wydają się statystycznie nieistotne (odpowiednio 16,7%, 19,9% oraz 17,7%) to jednak w ciekawy sposób obrazują motywacje pracowników.²⁶⁸ Ocena działalności związkowej związana jest wg. tego badania – co oczywiste – z członkostwem w organizacji związkowej. Członkowie związków zawodowych w 61,5% uważają, że związki działają na rzecz wszystkich pracowników, 23,5%, że w interesie swoich członków, a 11,2%, że w interesie działaczy związkowych. Tymczasem pracownicy nie będący członkami związków zawodowych odpowiednio: 13,0%, 34,7% i 29,0%.²⁶⁹

Związki zawodowe powoli i z trudem próbowały przeciwdziałać istniejącym trudnościom. Pod koniec pierwszej dekady lat 2000 sytuacja związków zawodowych w Polsce zaczęła się powoli zmieniać, choć nadal była zła. J. Gardawski wskazuje trzy podstawowe czynniki mający wpływ na taki stan rzeczy. Po pierwsze to efekt wdrażanej od lat strategii pozyskiwania nowych członków (choćby poprzez tworzenie specjalnych komórek do tego celu jak Dział Rozwoju Związku Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność”) po drugie to kwestia rosnącego poczucia zagrożenia w miejscu pracy przez nie należących do związków zawodowych, co związane było z kryzysem gospodarczym, po trzecie rozwój sieci hipermarketów, które okazały się być atrakcyjnym dla działalności związkowej miejscem.²⁷⁰

²⁶⁷ Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, Art. 31 pkt. 1.

²⁶⁸ J. Męcina (red.), *Dialog społeczny na poziomie zakładu pracy. Między zasadami a realiami*, Warszawa 2009, s. 105.

²⁶⁹ Tamże, s. 106.

²⁷⁰ J. Gardawski, 2001, op. cit., s. 177.

2.2.3. Centrale związkowe

W Polsce działa bardzo wiele organizacji związkowych, ale najważniejszą rolę odgrywają trzy reprezentatywne centrale związkowe: NSZZ „Solidarność”, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych oraz Forum Związków Zawodowych. Pierwsza z nich jest organizacją jednolitą, a pozostałe dwie to konfederacje związków zawodowych (związki związków).

Powstanie „Solidarności” związane jest ze strajkiem w Stoczni Gdańskiej latem 1980 r. Strajk rozpoczął się 14 sierpnia 1980 r. Nocą z 16 na 17 sierpnia powołano Międzyzakładowy Komitet Strajkowy, na którego czele stanął Lech Wałęsa. Sformułowano 21 postulatów. Dotyczyły one wszystkich pracujących w PRL, zaś najważniejszy z nich, wpisany jako pierwszy, dotyczył akceptacji niezależnych od partii i pracodawców wolnych związków zawodowych. Porozumienie między komisją rządową a strajkującymi (do Międzyzakładowego Komitetu Strajkowego należało wtedy ok 800 zakładów pracy) zostało podpisane 31 sierpnia. Władze PRL zgodziły się na powstanie samorządnych (sformułowanie „wolne” nie było możliwe do preforsowania) związków zawodowych, które miały być rzeczywistymi reprezentantami klasy pracującej.²⁷¹ NSZZ „Solidarność” działała legalnie do 8 października 1982 r., gdy Sejm przyjął ustawę o związkach zawodowych formalnie delegalizującą związek²⁷². Istotą nowej ustawy była likwidacja wszystkich central związkowych działających przed 13 grudnia 1981 r. W miejsce tych central miały powstać nowe związki zawodowe, tworzone na poziomie zakładów pracy po 31 grudnia 1982 r., a po 31 grudnia 1983 r. ustawa dopuszczała powstawanie ponadzakładowych organizacji związkowych.²⁷³ Ponowna legalizacja NSZZ „Solidarność” nastąpiła dzięki wyrokowi Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie, który wpisał NSZZ „S” do rejestru organizacji związkowych 17 kwietnia 1989 r. Było to wynikiem ustaleń obrad Okrągłego Stołu²⁷⁴.

²⁷¹ http://www.solidarnosc.org.pl/wszechnica/page_id=162, dostęp 12.04.2022 r.

²⁷² Ustawa z dnia 8 października 1982 r. o związkach zawodowych, Dz.U. 1982 nr 32 poz. 216.

²⁷³ R. Wróbel, *30 lat temu władze PRL zdelegalizowały "Solidarność"*, „Rzeczpospolita”, www4.rp.pl/artykul/940029-30-lat-temu-wladze-PRL-zdelegalizowaly--Solidarnosc-.html, dostęp 08.10.2012.

²⁷⁴ A. Kazimierczuk, *Wybory 4 czerwca 1989 roku*, „Rzeczpospolita”, 04.06.2013.

W trakcie walki o legalną działalność NSZZ Solidarność, 24 listopada 1984 r., w hali sportowej Kopalni Węgla „Szombierki” w Bytomiu powstało Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych. Decyzja o powołaniu podjęta została przez ówczesne władze polityczne.²⁷⁵ Historię powstania OPZZ opisuje R. Moric, Przewodniczący Komisji Organizacyjnej Zgromadzenia OPZZ: „Decyzję o powołaniu OPZZ podjęto przez aklamację blisko 900 delegatów odrodzonego po stanie wojennym ruchu związkowego. (...) Do tego momentu ruch związkowy w Polsce przeszedł burzliwą drogę. Wprowadzony stan wojenny i rozwiązanie dotychczas istniejących związków zawodowych (CRZZ i Solidarności) stworzyło puste pole, po którym hasali komisarze wojskowi nie liczący się ze stanowiskiem załóg. Stworzona w 1982 r. możliwość ponownego organizowania się związków zawodowych dawała taką szansę na organizowanie się związków w zakładach pracy. Władza bała się dać możliwość tworzenia związków od „góry” centrali. Powstawanie związków od „dołu” od zakładów pracy miało być dla władzy gwarantem, że związki zawodowe nie wzrosną w siłę.”²⁷⁶ W skład OPZZ wchodziły wtedy głównie dwie grupy pracowników: nadzór, a więc kadra zarządzająca, która była naciskana, aby wstępować do oficjalnych związków zawodowych, oraz znacznie większą grupę pracowników najniższego szczebla, najslabiej zarabiających. Motywacja tych ostatnich wiązała się przede wszystkim z chęcią uzyskania pomocy socjalnej.²⁷⁷

Trzecia centrala związkowa, Forum Związków Zawodowych powstała w 2001 r. Miała być ona odpowiedzią na zaangażowanie polityczne dwóch innych central związkowych. „W styczniu 2000 roku, związkowcy kontestujący upolitycznienie dwóch istniejących w Polsce centrali zorganizowali spotkanie, na którym zrodziła się idea utworzenia Związkowego Forum Pracy”²⁷⁸ czytamy na stronie internetowej FZZ. Komitet założycielski związku powołano w czerwcu 2001 r, podczas konferencji w Bydgoszczy zorganizowanej pod hasłem „Dyktat czy bezradność związków

²⁷⁵ J. Gardawski, 2001, op. cit., s. 154.

²⁷⁶ R. Moric, *Przegląd Wydarzeń Związkowych*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 11, 2004, s. 4.

²⁷⁷ J. Gardawski, 2001, op. cit.

²⁷⁸ http://www.fzz.org.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=40, dostęp 06.10.2015 r.

zawodowych”, z udziałem blisko 200 osób z 20 federacji, zrzeszeń i porozumień związkowych.²⁷⁹ Forum Związków Zawodowych zarejestrowano 31 stycznia 2002 r.

Pomiędzy centralami związkowymi, przede wszystkim między Solidarnością a OPZZ istnieje silny podział polityczny, który odzwierciedla odmienne rodowody obu związków.²⁸⁰ Dopiero po 2000 r. trudniejsza sytuacja ruchu związkowego doprowadziła do jako takiego pojednania między centralami. W 2006 r. Solidarność wyraziła zgodę na członkostwo OPZZ w Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych.²⁸¹ W kolejnych latach następowało dalsze zbliżenie między centralami związkowymi, co było skutkiem ograniczania praw pracowniczych i gróźb ograniczenia praw związkowych (planowane zmiany w ustawie o związkach zawodowych miały doprowadzić m.in. do wyprowadzenia związków z zakładów pracy czego wyrazem było opuszczenie w 2013 r. Trójstronnej Komisji ds. społeczno-gospodarczych oraz organizowanie wspólnych akcji protestacyjno-strajkowych, zarówno na poziomie krajowym jak i zakładowym). Hasło „związki razem” pojawiało się regularnie na pikietach i manifestacjach. Niemniej jednak różnice pomiędzy członkami OPZZ i NSZZ Solidarność są na tyle znaczące, że trudno stwierdzić, aby istniała taka kategoria społeczna jak „związkowcy”.²⁸²

Struktura NSZZ „Solidarność” przetrwała w prawie niezmienionym stanie od roku 1980. Trwa także poczucie misji, nie rozumianej zresztą w kategoriach stricte politycznych. „Ludzie "Solidarności" są przywiązani do instytucji rodziny, do idei wspólnot lokalnych podtrzymujących tradycyjne wartości itd.” - zwraca uwagę J. Gardawski²⁸³. Przy tym można ich określić jako antyliberałów. Pojęcie liberalizmu stało się zresztą w ostatnich latach dla członków „Solidarności” synonimem zła. Członkowie NSZZ Solidarność i OPZZ różnią się także w kwestiach spojrzenia na gospodarkę. Należący do „Solidarności” w większym stopniu akceptowali sektor prywatny i przejawiali większą niechęć do sektora państwowego niż pracownicy zrzeszeni w strukturach OPZZ.²⁸⁴ Patrząc szerzej warto zwrócić uwagę, że członkowie

²⁷⁹ Tamże.

²⁸⁰ J. Czarzasty, J. Gardawski, A. Mrozowicki, *Historia i teraźniejszość związków zawodowych w Polsce*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 3, 2012, s. 8.

²⁸¹ V. Trappman, op. cit., s. 7.

²⁸² J. Gardawski, 2001, op. cit., s. 75.

²⁸³ Tamże, s. 147-148.

²⁸⁴ Tamże, s. 109.

OPZZ nieco częściej deklarowali wsparcie dla lewicowej ideologii, a członkowie „Solidarności” – prawicowej. Zmieniało się to w czasie i tak na początku lat 90. „wśród członków "Solidarności" wybór opcji prawicowej był dwukrotnie częstszy niż lewicowej i stan ten utrzymywał się przynajmniej do 1996 roku.” Pod koniec dekady nastąpiło przesunięcie nastrojów ku lewicy.²⁸⁵

Szansą dla central związkowych stały się środki pochodzące z funduszy Unii Europejskiej. Dzięki temu profesjonalizacja central związkowych postępowała wraz z kolejnymi latami. Rozwój działalności eksperckiej i szkoleniowej poważnie rozwinął się po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej w 2004 r. i zabezpieczeniu funduszy unijnych dedykowanych dla partnerów społecznych. Nacisk położony był zwłaszcza na projekty szkoleniowe z zakresu dialogu społecznego. Do 2009 r. sama „Solidarność” przeprowadziła takich szkoleń niemal 3000, a celem ich było „wzmocnienie uczestników dialogu społecznego”.²⁸⁶ Szkolenia takie, oprócz modułów poświęconych stricte idei dialogu, jego historii i celom zawierały w sobie często elementy szkoleniowe z zakresu negocjacji czy mediacji, a więc umiejętności bardzo przydatnych w pracy działacza związku zawodowego.

2.2.4. Związki zawodowe w zakładach pracy

Podstawą funkcjonowania związków zawodowych są ich działania prowadzone w zakładach pracy, na tzw. „dołach”. To tam dociera się do pracownika, poznaje jego problemy albo w sposób bezpośredni przekazuje informacje pozyskane ze związkowej centrali. Aby związek zawodowy w ogóle mógł istnieć i funkcjonować – niezbędni są pracownicy dowolnego przedsiębiorstwa, minimum 10 osób, co wynika z Ustawy o związkach zawodowych: „Związek zawodowy powstaje z mocy uchwały o jego utworzeniu, podjętej przez co najmniej 10 osób uprawnionych do tworzenia związków zawodowych”²⁸⁷ Tworzy to jednak określone problemy prowadzące do niskiego uzwiązkowienia, na które zwraca uwagę wielu badaczy, choćby przed kilku

²⁸⁵ Tamże, s. 80.

²⁸⁶ S. Portet, R. Towalski (red.), *Modelowy system kształcenia w zakresie dialogu społecznego*, Warszawa 2009, s. 25.

²⁸⁷ Art. 12. ust. 1. Ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, Dz.U. 1991 nr 55 poz. 234.

już laty V. Trappman, choć jej ocena nie straciła wiele na aktualności: „Ponieważ struktura gospodarcza Polski opiera się na zakładach małych i najmniejszych – 96 procent wszystkich zakładów pracy ma mniej niż dziesięciu pracowników, a 40 procent wszystkich pracowników pracuje w małych przedsiębiorstwach – to ogromna część pracowników nie może zorganizować się w związki zawodowe. Dochodzi do tego obecnie 13 procent bezrobotnych, dwa miliony studentów i rosnący odsetek osób prowadzących indywidualną działalność gospodarczą (26 procent wszystkich zatrudnionych), którzy również nie mogą należeć do związku zawodowego. W tym kontekście trzeba też oceniać niskie uzwiązkowienie, wynoszące obecnie tylko 16 procent pracowników najemnych w skali całego kraju.”²⁸⁸ Uwagi te, zgłaszane przez NSZZ Solidarność zostały wzięte pod uwagę i zgodnie ze znowelizowaną ustawą o związkach zawodowych z 2019 r., co już zostało wspomniane, aby się w nich zrzeszać nie trzeba już być pracownikiem etatowym.

Uprawnienia związków zawodowych na poziomie krajowym i zakładowym są inne. Wynika to z tzw. reprezentatywności, która regulowana jest na poziomie zakładowym przez Kodeks pracy, a na krajowym ustawę o Radzie Dialogu Społecznego. Kodeks Pracy precyzuje kwestie reprezentatywności na poziomie zakładowym w taki sposób: „Reprezentatywną organizacją związkową jest ponadzakładowa organizacja związkowa:

- 1) reprezentatywna w rozumieniu ustawy o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego lub
- 2) zrzeszająca co najmniej 10% ogółu pracowników objętych zakresem działania statutu, niemniej jednak niż dziesięć tysięcy pracowników, lub
- 3) zrzeszająca największą liczbę pracowników, dla których ma być zawarty określony układ ponadzakładowy”²⁸⁹

Kwestię reprezentatywności partnerów społecznych, w tym związków zawodowych określa ustawa o Radzie Dialogu Społecznego. Mówi ona, że „za reprezentatywne organizacje związkowe uznaje się ogólnokrajowe związki zawodowe, ogólnokrajowe zrzeszenia (federacje) związków zawodowych i

²⁸⁸ V. Trappman, op. cit., s. 9.

²⁸⁹ Art. 241¹⁷ § 1 Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141.

ogólnokrajowe organizacje międzyzwiązkowe (konfederacje), które spełniają łącznie następujące kryteria:

- 1) zrzeszają więcej niż 300 000 członków będących pracownikami;
 - 2) działają w podmiotach gospodarki narodowej, których podstawowy rodzaj działalności jest określony w więcej niż w połowie sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), o której mowa w przepisach o statystyce publicznej.
3. Przy ustalaniu kryterium liczebności, o którym mowa w ust. 2 pkt 1, uwzględnia się nie więcej niż po 100 000 członków organizacji związkowej będących pracownikami zatrudnionymi w podmiotach gospodarki narodowej, których podstawowy rodzaj działalności jest określony w jednej sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), o której mowa w przepisach o statystyce publicznej.”²⁹⁰

J. Gardawski zwraca uwagę na charakter obecności związków zawodowych w zakładach pracy: „Należy mianowicie odróżnić zinstytucjonalizowaną ochronę interesów pracowniczych od partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Tą pierwszą funkcję spełniają zazwyczaj związki zawodowe, tę drugą różnego rodzaju reprezentacje ogółu pracowników, którym nadano prawo, ograniczonego zazwyczaj, współdecydowania o przedsiębiorstwie, dano pewną liczbę miejsc w radach nadzorczych lub - jak wynikało z polskich ustaw z 1981 roku o samorządzie załogi - nadano duży zakres uprawnień, pozwalających na decydowanie o wielu ważnych kwestiach (zatwierdzanie planów, określanie płac dyrektorów itd.)”.²⁹¹

Z Ustawy o związkach zawodowych wynika obowiązek reprezentowania przez nie wszystkich pracowników, niezależnie od ich przynależności związkowej.²⁹² W opinii wielu badaczy, ale także samych związkowców, prowadzi to do osłabienia związków zawodowych. Wychodzą oni bowiem z założenia, że pracownicy nie muszą płacić składek członkowskich, ani wstępować do związku, a wywalczone przez związki zawodowe podwyżki czy zawarte układy zbiorowe bądź paktety czy

²⁹⁰ Art. 23. ust. 2. Ustawy z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego, Dz.U. 2015 poz. 1240.

²⁹¹ J. Gardawski, 2001, op. cit., s. 42.

²⁹² Art. 7. 1. Ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, Dz.U. 1991 nr 55 poz. 234.

porozumienia i tak ich obejmą. Praktyka była jednak zupełnie inna. Zwraca na to uwagę J. Gardawski: "Przede wszystkim organizacje szczebla zakładowego zaczęły tracić wiarygodność jako obrońcy pracowników nie należących do związków. Coraz rzadziej w świadomości pracowników obraz danego związku kojarzył się z obroną całej załogi, a coraz częściej z obroną swoich członków. Ten efekt partykularyzacji stawał się wyraźny, gdy zbliżały się zwolnienia grupowe. Każdy związek starał się wówczas bronić swoich członków, zwłaszcza tych o długim stażu, płacących przez wiele lat składki. Wiedza o takich standardowych zachowaniach związków stawała się powszechna i odbierała młodym pracownikom motywację do wstępowania do związków. Sądzieli oni, że gdy przyjdą zwolnienia, bronieni będą jedynie związkowcy o długim stażu organizacyjnym."²⁹³

Podsumowując trzeba podkreślić, że związki zawodowe w Polsce po 1989 roku przeszły długą i niełatwą drogę od organizacji, które skupiały około 1/3 wszystkich pracowników po takie, które poza przedsiębiorstwami państwowymi zrzeszają ok 5 proc. pracowników. Ich rola i status uległy zmianie. Z jednego z głównych aktorów poza parlamentarnej sceny politycznej stawały się właśnie niemal (lub dosłownie) partiami, aby ostatecznie dojść do momentu, w którym stanowią wciąż liczne, ale mało znaczące organizacje.

2.3. Obszary wpływów związków zawodowych w PKP po 1989 r.

W tym podrozdziale skupimy się na kluczowych obszarach wpływów i zainteresowań związków zawodowych, wobec których podejmowały one działania. Dzięki temu będzie można odpowiedzieć na pytania dotyczące sposobu w jaki związki zawodowe wpływały na proces restrukturyzacji PKP.

Podjęmowane, po 1989 r., przez działające w polskich kolejach związki zawodowe działania miały wiele wymiarów. Od spraw małych, dotyczących poszczególnych pracowników, przez sprawy socjalne na poziomie zakładu, aż po kwestie dotyczące przyszłości całej branży kolejowej. Warto zwrócić uwagę, że zgodnie z tym co pisze P. Ostrowski: „związek zawodowy może pomóc w realizacji

²⁹³ J. Gardawski, *Związki zawodowe w aktualnych analizach i dyskusjach*, 2003, Warszawa, s. 3.
98

zamierzeń, które nie mogą zostać osiągnięte przez strategie indywidualne”²⁹⁴. Same związki zawodowe wchodząc w nową rzeczywistość po 1989 r. miały za sobą doświadczenia lat wcześniejszych, gdy, jak nazwał to David Ost stanowiły system: „maszyn zapewniających usługi”, oczekując w zamian akceptacji politycznego *status quo*.²⁹⁵

Najważniejsze działania, zwłaszcza te związane z procesami restrukturyzacji i prywatyzacji spółek kolejowych i koniecznością osiągania stawianych sobie przez związki zawodowe innych celów wymagała pewnej gry z rządem i politykami. Związkowcy wchodzili w te gry wielokrotnie, z lepszym lub gorszym skutkiem o czym wspomina badany nr 2: *Ja taki przykład podam: jeden z ministrów finansów obiecał, że kiedy wygramy... jakby... my nie zastrajkujemy, to będzie podwyżka, a później mi powiedział, że umowy dżentelmeńskie są na kortach tenisowych, dlatego ja powiedziałem, nigdy nie wchodziłem w nieformalne rozmowy, wszystko na papierze.* Mimo takiej deklaracji, przez wszystkie lata, aż do dziś, nieformalne spotkania i rozmowy z przedstawicielami polityki, przy przeróżnych okazjach, stanowią i stanowiły istotne narzędzie dialogu i wpływu na środowisko polityczne. Takie spotkania odbywają się zwykle m.in. przy okazji różnego typu świąt. Każda organizacja związkowa działająca na kolei ma swoje tradycyjne święta. Okazją są też spotkania opłatkowe oraz wielkanocne. Nie inaczej było np. pod koniec 2006 r., o czym pisała związkowa prasa: „Na posiedzeniu Rady Krajowej, które odbyło się w Wiśle 7–9 grudnia, podjęto szereg istotnych decyzji i omawiano dalsze kierunki działania związku. Nie zabrakło także akcentów bożonarodzeniowych. W dalszej części dyskutowano z udziałem zaproszonych gości – m.in. ministra Mirosława Chaberka, prezesów: Marii Wasiak z PKP S.A, Władysława Szczepkowskiego i Zenona Kozendry z Cargo, Macieja Lignowskiego z SKM w Trójmieście oraz dyrektor Danuty Nowak z KM. Ze smutkiem wysłuchano słów ministra, że problemy kolei nie znajdują generalnie zrozumienia w rządzie, a fundamenty, na których miała się opierać strategia – „oddłużenie” i stworzenie grupy podatkowej – przestają być w

²⁹⁴ P. Ostrowski, *Powstawanie związków zawodowych w sektorze prywatnym w Polsce*, Warszawa 2009, s.14.

²⁹⁵ D. Ost, *Słabość silnych ruchów społecznych. Modele unionizmu w kontekście wschodnioeuropejskim*, [w:] W. Kozek red., *Instytucjonalizacja stosunków pracy w Polsce*, Warszawa 2003, s.154.

ogóle realne.²⁹⁶ Przy okazji takich spotkań liderzy związkowi zyskiwali także niejaki mir i szacunek wśród swoich członków, stając z prezesem, ministrem czy premierem jak równy z równym. Dla polityków zaś były to nieraz spotkania wyborcze (Grzegorz Napieralski, podczas kampanii w wyborach prezydenckich w 2010 r. przyleciał śmigłowcem do Muszyny, gdzie swój tradycyjny piknik na kilka tysięcy osób zorganizowała Federacja Związków Zawodowych Pracowników PKP²⁹⁷) a nieraz także swoiste korepetycje, bo nie każdy potencjalny kandydat na ministra transportu miał z nim wcześniej do czynienia.

W latach 90., w toku gwałtownych przemian na kolei, a także wśród samych związków zawodowych, jak wynika z przeprowadzonych przez autora na potrzeby tej pracy badań, obszary wpływów związków zawodowych koncentrowały się przede wszystkim na utrzymaniu własnych wpływów, ograniczaniu zwolnień oraz niedopuszczaniu do gwałtownych i negatywnych (z punktu widzenia związków zawodowych) działań restrukturyzacyjnych i prywatyzacyjnych. Swoista gra z politykami polegała nieraz na szukaniu miejsca dla związkowców na listach wyborczych. Tak było w przypadku Związku Zawodowego Maszynistów i Samoobrony, które ostatecznie porozumiały się w tej kwestii (nikt ze związkowców z tej listy nie dostał się do sejmu, choć najlepszemu zabrakło niecałe 100 głosów). Wcześniej jednak odbywały się spotkania i wizyty: „W posiedzeniu zespołu doradczego prezydium Związku Zawodowego Maszynistów Kolejowych w Polsce (ZZM) wzięli udział wicemarszałek Sejmu Andrzej Lepper oraz posłowie Janusz Maksymiuk i Krzysztof Sikora z Samoobrony RP”.²⁹⁸ Tego typu spotkania zdarzały się niezależnie od barw politycznych. Szczególnie istotne zaś były w sytuacji, gdy rządzący i prezydent pochodzili z różnych środowisk politycznych, a działającym w PKP związkom ze względu na poglądy i historię nie było po drodze z aktualnie rządzącymi: „Z inicjatywy senatora Stanisława Koguta (*wpływowy senator PiS i działacz związkowy oraz kolejarz, zatrzymany przez CBA w 2020 r., jeden z badanych w ramach niniejszej pracy - M.Ch.*) 11 marca odbyło się spotkanie przedstawicieli kolejarskich związków zawodowych z szefem gabinetu prezydenta RP Maciejem

²⁹⁶ „Krajówka” z opłatkiem, „Głos Maszynisty”, nr 12, 2006, s. 3.

²⁹⁷ Historię tę autor usłyszał od przedstawicieli Forum Związków Zawodowych, a później potwierdził ją osobiście w rozmowie z Grzegorzem Napieralskim.

²⁹⁸ Marszałek sejmu u maszynistów, „Głos Maszynisty”, nr 1, 2006, s. 3.

Łopińskim. Minister Łopiński poinformował, że prezydent Lech Kaczyński jest zaniepokojony sytuacją na kolei i zamierza przedsięwziąć stosowne działania”.²⁹⁹ Warto także zauważyć, że swoistą tradycją były spotkania z ministrem odpowiedzialnym za kolejnictwo wkrótce po zaprzysiężeniu, jak po kolejnej zmianie takiego ministra. 2008 r.: „W czwartek, 3 stycznia 2008 roku, w Ministerstwie Infrastruktury odbyło się spotkanie przewodniczącego Federacji ZZZ PKP Jerzego Kędzierskiego z nowym podsekretarzem stanu ds. kolejnictwa Juliuszem Engelhardtem. W głównej mierze było ono poświęcone przygotowaniu tematyki do rozmów z ministrem infrastruktury Cezarym Grabarczykiem.”³⁰⁰ Sytuacja ta zmieniła się dopiero za czasów tzw. „bankomatów”, a więc gdy władze w spółkach kolejowych w 2012 r. objęli ludzie związani wcześniej z sektorem finansowym.

2.3.1. Restrukturyzacja i prywatyzacja

Mierząc się z wyzwaniami dotyczącymi ciągłych przemian, zwolnień, prób prywatyzacji i kolejnych restrukturyzacji, związki zawodowe przyjmowały pozycję obronną, próbując generalnie nie dopuszczać do niekorzystnych zmian. Mimo to kluczowe cele związane z przemianami na kolei udało się przeprowadzić, czasem nawet przy wsparciu samych związkowców lub przynajmniej związkowych elit. Najpoważniejszym działaniem, które mogą podjąć związki zawodowe pozostaje oczywiście strajk. Jednak strajk wiąże się z ogromnym wydatkiem ze strony związków (pokrywanym z funduszu strajkowego), jak i wyzwaniami prawnymi oraz organizacyjnymi, a także obawami samych pracowników. Dlatego jest to narzędzie wykorzystywane niezmiernie rzadko. Często jednak wspomina się o nim i przy jego pomocy grozi władzy państwowej lub władzom spółek kolejowych. Istotnym narzędziem ze związkowego arsenału pozostają także wszelkiego rodzaju pikiety i manifestacje³⁰¹. W gorących momentach było ich wiele i odbywały się kilka razy w roku, o czym pisała związkowa prasa, przeprowadzając wywiad z prezydentem Związku Zawodowego Maszynistów, Leszkiem Miętkiem:

„– Przed nami znowu wspólne działania największych kolejarskich związków zawodowych. Jak doszło do zorganizowania pikiety w Warszawie w dniu 29 kwietnia?

²⁹⁹ *Spotkanie w Pałacu Prezydenckim*, „Głos Maszynisty”, nr 3, 2010, s. 6.

³⁰⁰ *Spotkania w ministerstwie*, „Nasze Sprawy”, nr 1, 2008, s. 7.

³⁰¹ Więcej na ten temat przeczytać można w rozdziale III.

– Kolej jest w przełomowym momencie, bo kryzys uwydatnił niedociągnięcia z wielu lat. Dlatego albo uda się teraz nakłonić stronę rządową i właścicieli, aby postrzegali kolej tak, jak jest postrzegana w innych krajach europejskich albo o polskiej kolei będzie można co najwyżej opowiadać wnukom. Musimy upomnieć się o to, co się nam słusznie należy. Problemy tych, którzy tego nie robią nie są zauważane, nie tylko zresztą w sytuacji kryzysu.”³⁰²

Sami związkowcy czuli się w obowiązku recenzować wszelkiego typu działania podejmowane przez rząd oraz oceniać zapowiadane działania czy przyjmowane strategie: „– Światło dzienne ujrzała wreszcie rządowa „Strategia dla transportu kolejowego do roku 2009”. Co pan sądzi o tym dokumencie? – Nasza opinia jest bardzo negatywna. Przede wszystkim „Strategia” nie prowadzi do wzrostu konkurencyjności i zabezpieczenia interesów spółek Grupy PKP w obliczu rychłej liberalizacji rynku przewozowego. Co więcej, nawet oddala możliwość skutecznej konkurencji kolejowych spółek na zliberalizowanym rynku. Świadczą o tym plany wydzielenia PLK, jak również przemieszczenia majątkowe ze spółki Cargo, a także koncepcja prywatyzacji PKP Energetyki i Telekomunikacji Kolejowej”³⁰³ - mówił w wywiadzie Leszek Miętek, prezydent Związku Zawodowego Maszynistów.

Wszelkiego typu działania podejmowane przez związki zawodowe podlegały pewnej eskalacji, jeśli nie przynosiły oczekiwanych rezultatów. W przypadku pojawienia się ważnej lub kontrowersyjnej zmiany albo też decyzji dotyczącej kolei związkowcy odpowiednio reagowali. Najpierw najczęściej dochodziło do rozmów nieformalnych lub dowiadywania się o powody decyzji lub planów u znajomych posłów i osób z otoczenia decydentów. Gdy to nie przynosiło rezultatów w grę wchodziły kierowane do odpowiednich resortów i instytucji pisma, najczęściej do ministerstwa odpowiedzialnego za transport. Tak działała choćby Federacja ZZP PKP: „Przewodniczący Stanisław Stolorz wystosował pismo do Ministerstwa Infrastruktury o propozycji wycofania się z przedłożenia przez Ministerstwo Infrastruktury do Sejmu RP zmian projektu ustawy o zmianie ustawy o komercjalizacji i restrukturyzacji PKP

³⁰² R. Zarzecki (w rozmowie z L. Miętkiem), *W interesie każdego kolejarza*, „Głos Maszynisty”, nr 4, 2009, s. 3.

³⁰³ Rozmowa z L. Miętkiem, *Skuteczne działania*, „Głos Maszynisty”, nr 1, 2006, s. 6.

oraz ustawy o transporcie kolejowym”.³⁰⁴ W przypadku braku pozytywnej odpowiedzi napięcie eskalowało. Jeśli relacje pomiędzy rządzącymi a danymi związkami zawodowymi były przynajmniej poprawne - próbowano zaprosić przedstawiciela władzy do spotkania w szerszym gronie „na związkowym gruncie”. Gdy było to niemożliwe lub nie przynosiło spodziewanych rezultatów, ślano kolejne pisma, w których grożono akcją strajkową. W grę wchodziły także wypowiedzi i komunikaty wypuszczane do mediów (zwłaszcza po roku 2010, kiedy to związki zawodowe zaczęły ulegać pewnej profesjonalizacji), oflagowanie budynków i strajk ostrzegawczy. W międzyczasie odbywały się pikety i manifestacje (najczęściej w Warszawie, pod siedzibą ministerstwa infrastruktury, ale w pewnym momencie ze względów logistycznych zaczęto organizować je pod urzędami wojewódzkimi we wszystkich miastach wojewódzkich). Dopiero w tym czasie ogłaszano referendum strajkowe i przechodzono do ewentualnego strajku (przy czym należy mieć świadomość ograniczonego katalogu spraw, w sprawie których można legalnie strajkować). Zgodnie z ustawą o rozwiązywaniu sporów zbiorowych w międzyczasie prowadzono negocjacje.

Związki zawodowe poważnie podchodziły do kwestii negocjacji. W przypadku rozbieżności w poglądach na różne kwestie siadano do stołu i rozmawiano. Otoczone było to swoistą grą i rytuałami, niemniej nieraz udawało się określić porozumienie podpisać. Jak czytamy w „Naszych Sprawach” z roku 2008, miesięczniku wydawanym przez Federację Związków Zawodowych Kolejarzy: „Następnie przewodniczący Stanisław Stolorz omówił kolejny dokument. Był to projekt porozumienia, wstępnie wynegocjowanego 17 lipca tego roku między ministrem infrastruktury a ponadzakładowymi organizacjami związków zawodowych, działającymi w spółkach Grupy PKP. Ma ono potwierdzać, że zawarcie umów społecznych, dotyczących zakresu gwarancji pracowniczych, jest warunkiem koniecznym poprzedzającym dokonanie zmian własnościowych, wynikających z realizacji rządowej „Strategii dla transportu kolejowego do 2013 roku”. Ponadto minister infrastruktury ma zagwarantować, że przed podjęciem zmian własnościowych w spółkach Grupy PKP podjęte zostaną negocjacje, które mają

³⁰⁴ J. Grudziń, *Prezes nie przewidział*, „Nasze Sprawy”, nr 5, 2010, s. 7.

doprowadzić do zawarcia wspomnianych wyżej umów społecznych, a ich zapisy będą wiążące również nowych właścicieli kolejowych podmiotów gospodarczych”.³⁰⁵

Przedstawiciele związków zawodowych pilnowali spraw, które uznawali za ważne. Dotyczyło to choćby prywatyzacji czy kwestii związanej z tzw. historycznym długiem kolei wobec ZUS: „Coraz bardziej słyszalne są, wpływające z resortu finansów, niepokojące głosy na temat prywatyzacji Cargo. Niczym bumerang powraca koncepcja sprzedaży Cargo i sfinansowania tym sposobem zadłużenia PKP. Ten szalenie niebezpieczny pomysł bez wątpienia spotka się z bardzo stanowczą reakcją związków zawodowych. Musimy być czujni”.³⁰⁶

2.3.2. Wydzielenie Przewozów Regionalnych i spółek samorządowych

Wydzielenie ze struktur PKP Przewozów Regionalnych, a potem funkcjonowanie tej spółki poza strukturami Grupy PKP stanowiło nie lada wyzwanie nie tylko dla zarządzających, marszałków województw (którzy musieli się dość niespodziewanie zająć zarządzaniem spółką kolejową), polityków, pracowników, ale także dla samych działaczy związkowych. W związku z tym, chcąc ratować pozostałych tam pracowników, a także pasażerów, podejmowano szereg działań. Jedną z istotnych kwestii dotyczących powstania Przewozów Regionalnych było pozostawienie lokomotyw oraz maszynistów wyłącznie w PKP Cargo, która miała wypożyczać sprzęt oraz ludzi pozostałym spółkom. Był to wynik nacisków ze strony środowiska maszynistów, skupionego wokół Związku Zawodowego Maszynistów. Jednak później decyzja ta została zmieniona, a jej oceny były różne, na co zwracał uwagę choćby wiceminister infrastruktury Juliusz Engelhardt: „Jeżeli siły społeczne doprowadzą do zablokowania tych procesów, to nikt nie będzie z tego powodu rozdzierał szat. Jednak nikomu to na dobre nie wyjdzie. Cofnijmy się do 2001 roku, kiedy to pod naciskiem sił społecznych pozostawiono maszynistów w spółce PKP CARGO S.A. Dziś doskonale widać, jakie szkody wyrządziła spółkom przewozowym ta populistyczna decyzja. Dodam, że jeżeli byśmy PKP CARGO S.A. zostawili w takiej strukturze, w jakiej było jeszcze półtora roku temu, to dziś jego sytuacja byłaby

³⁰⁵ J. Grudzień, *Ocena projektów*, „Nasze Sprawy”, nr 8, 2008, s. 6.

³⁰⁶ *Batalia o przetrwanie*, „Głos Maszynisty”, nr 2, 2007, s. 3.

jeszcze gorsza niż jest.”³⁰⁷ Ostatecznie ZZM musiał przystosować się do nowej struktury organizacyjnej, co w pewnym momencie zaczęło sygnalizować w związkowej prasie: „Przenoszenie maszynistów z cargo do spółek: Struktury ZZM są przygotowane do tego, by związek działał w kilku spółkach (już dziś funkcjonuje przecież w trójmiejskiej SKM i WKD). Nie można jednak dopuścić do tego, by podejmowano arbitralne i kosztowne decyzje łamiące dotychczasowe ustalenia bez racjonalnego ich uzasadnienia”.³⁰⁸ Zanim jednak to się stało w powietrzu zawisło widmo strajku. 5 lutego 2008 r. Rada Kolejowej Konfederacji Związków Zawodowych (w której przewodniczącym był prezydent ZZM a sam związek największą organizacją wchodzącą w jej skład) wprowadziła pogotowie strajkowe na sieci PKP oraz zdecydowała o przeprowadzeniu dwóch referendów strajkowych.³⁰⁹ Przygotowano dwa pytania referendalne. Pierwsze, aby wypełnić obowiązki wynikające z Ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych: „Czy jesteś za podjęciem strajku w sprawie podwyżek płac w uposażeniu zasadniczym nie niższym niż 500 zł?” Drugie odnosiło się do rządowej strategii w części dotyczącej usamorzadowania Przewozów Regionalnych oraz przeniesienia majątku i brzmiało: „Czy jesteś za podjęciem strajku przeciw wdrażaniu rządowej strategii dla transportu kolejowego w części dotyczącej przekazania Przewozów Regionalnych do samorządu i alokacji majątku w postaci lokomotyw i zaplecza technicznego do przewoźników oraz podziału zespołów pracowniczych, uznając te działania jako szkodliwe dla przyszłości polskich kolei i miejsc pracy kolejarzy?”³¹⁰

2.3.3. Przywileje pracownicze

Zanim związkom zawodowym udało się wywalczyć pozostawienie systemu ulg przejazdowych w akceptowalnym dla nich kształcie przeszły one drogę, która na wiele lat zmieniła model funkcjonowania ich w polskim systemie politycznym. Ze strony Związku Pracodawców Kolejowych (organizacji zrzeszającej spółki kolejowe, a więc de facto spółki państwowe) pojawił się szantaż: "Na kolejnym spotkaniu, które

³⁰⁷ J. Grudzień, *Stanowcze stwierdzenia wiceministra*, „Nasze Sprawy”, nr 7, 2009, s. 5.

³⁰⁸ J. Kowalczyk, *Monolog zamiast dialogu*, „Głos Maszynisty”, nr 3, 2005, s. 10.

³⁰⁹ *Dość gry na czas!*, „Głos Maszynisty”, nr 2, 2008, s. 2.

³¹⁰ Tamże.

odbyło się 28 maja b.r., prezes ZPK Krzysztof Mamiński (*wspomniany wcześniej działacz „Solidarności” a potem prezes Przewozów Regionalnych oraz PKP S.A, za czasów rządów PO-PSL pozostawał prezesem Związku Pracodawców Kolejowych - M.Ch.*) oświadczył, że nie przedstawi propozycji dotyczącej biletu sieciowego, gdyż przewoźnicy kolejowi noszą się z zamiarem wycofania takiego produktu z oferty publicznej. Strona związkowa podtrzymała jednak swoje stanowisko, domagając się utrzymania biletu sieciowego na dotychczasowych zasadach. Prezes Mamiński zobowiązał się do przedłożenia oferty, że bilet sieciowy zostanie wprowadzony do rozdziału XII PUZP protokołem dodatkowym.³¹¹ Hasłem, które pojawiało się w odpowiedzi m.in. na to działanie stało się „związki razem”, a zjednoczenie związków zawodowych w tej konkretnej sprawie stało się faktem: „Obiecywano nam cuda i właśnie doczekaliśmy się pierwszego z nich. Trzy największe centrale związkowe – OPZZ, Forum Związków Zawodowych oraz NSZZ „Solidarność” zwały szyki i podjęły działania w obronie emerytur pomostowych. Wielotysięczne protesty pod Sejmem to początek wspólnej batalii o prawa pracownicze i związkowe. Owo zjednoczenie to sytuacja bez precedensu w historii całego ruchu związkowego w Polsce. Doszło do niego w obliczu otwartej wojny wypowiedzianej przez rząd PO-PSL związkom zawodowym.³¹² Przez kolejne lata istniejąca wcześniej poważna konkurencja, przynajmniej na poziomie zarządów związków zawodowych, została znacznie ograniczona na rzecz współpracy.

2.3.4. Spory personalne i stanowiska

Kwestią niezwykle istotną, wokół której przez lata ogniskowały się działania podejmowane przez związki zawodowe były sprawy personalne. Jak już wspomniano wcześniej, poprzez zapewnienie obsady kluczowych stanowisk swoimi lub zaprzyjaźnionymi ludźmi starano się wpływać potem na decyzje, które podejmowano na różnych szczeblach. Zwłaszcza w tym aspekcie konkurencja między poszczególnymi związkami zawodowymi była ostra. Wymuszała także podejmowanie przez związki zawodowe wyborów politycznych. Najmniejszy problem z takimi decyzjami miała NSZZ „Solidarność”, która od początku związana była ze

³¹¹ J. Grudzień, *Nie tylko Cargo*, „Nasze Sprawy”, nr 6, 2009, s. 4.

³¹² *Związki razem!*, „Głos Maszynisty”, nr 11, 2008, s. 8.

środowiskiem prawniczym (po AWS niezmiennie jest to Prawo i Sprawiedliwość). Federacja ZZK, najsilniejszy i najbardziej liczny związek, choć poza strukturami Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych, wspierał polityków lewicowych oraz niektórych polityków PO i z nimi utrzymywał dobry kontakt. Pozostający w strukturach OPZZ Związek Zawodowy Maszynistów (silny, choć mało liczny) szukał wsparcia w grupach alternatywnych i antysystemowych, jak choćby wspomniana wyżej Samoobrona.

Poza nieformalnym wpływem na zajmowane stanowiska, co jakiś czas (w zależności od długości kadencji) – już po wprowadzeniu Ustawy o PKP oraz komercjalizacji kolei w Polsce- odbywały się także wybory do rad nadzorczych spółek kolejowych, w których związkowcy, dzięki wcześniejszym ustaleniom, mieli swoje miejsca. Zazwyczaj w każdej ze spółek kolejowych były to trzy miejsca, domyślnie przewidziane dla trzech największych organizacji związkowych. Jednak nie zawsze tak było, o czym mówi badany nr 5 (B – Badacz, O – Odpowiadający):

B: A propos członkostwa w radzie nadzorczej, no to rzeczywiście, tam w ostatnim czasie była walka o to. Natomiast jest tak, że w części spółek jest taki no nie wiem, pewne jakby takie nieformalne założenie, że jest miejsce dla trzech przedstawicieli. Są trzy największe związki na kolei, ale na przykład w Przewozach Regionalnych zdaje się są dwa miejsca, tak?

O: Jedno.

B: Jedno w tej chwili nawet, czyli jeszcze mniej.

O: Kiedyś były trzy, a po przejęciu przez ARP zostało jedno miejsce. No tak ograniczono, ale kiedyś rada nadzorcza w Przewozach Regionalnych liczyła 18 osób czy 19, a dzisiaj 5 osób.

B: No tak, każde województwo jeszcze.

O: Więc z tych 5 osób jest 1. Na przykład w Intercity też nie było trzech, tylko dwa.

B: Ale teraz chyba są trzy?

O: No teraz są trzy, ale dwa obsadzone.

Procedura wyboru przedstawicieli związków zawodowych obejmowała najczęściej zebranie odpowiedniej liczby głosów. Zwyczajowo kandydatów było tyle ile miejsc i nie odbywało się głosowanie wśród załogi. Członkowie rad nadzorczych mogą liczyć na atrakcyjne wynagrodzenie, np. W przypadku PKP CARGO w 2021 r. Było to ok 10 tys. zł miesięcznie.³¹³

Procedura wyboru do rad nadzorczych powtarzała się regularnie. Ze strony związków zawodowych wymagało to szeregu działań. W roku 2008 tak opisywały wybór do rady nadzorczej PKP SA „Nasze Sprawy”: „Zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami zgłoszonym kandydatem Federacji ZZP PKP został przewodniczący Stanisław Stolorz. W ostatniej dekadzie maja b.r. nasi związkowcy zebrali pod jego kandydaturą ponad 10 tysięcy podpisów. - I za to dziękuję wszystkim, którzy się do tego przyczynili, choć przecież czasu nie mieliście za wiele. Dzięki Wam Federacja ZZP PKP jeszcze raz pokazała swoją sprawność organizacyjną - stwierdził przewodniczący Stolorz. Dodajmy, że zgodnie z obecną ordynacją wyborczą do Rady Nadzorczej PKP w przypadku zgłoszenia trzech kandydatów (a tyłu tylko zgłoszono) i uzyskania przez nich niezbędnej liczby podpisów, wybory nie będą przeprowadzane. Z urzędu uzyskają oni mandat członka Rady Nadzorczej PKP S.A.”³¹⁴ Wybory odnotował również „Głos Maszynisty”: „Leszek Miętek zostanie przedstawicielem załogi w radzie nadzorczej PKP S.A. Kandydata Konfederacji Kolejowych Związków Zawodowych poparło blisko 8,5 tysiąca kolejarzy. Postępowanie kwalifikacyjne zakończyło się na etapie zbierania podpisów i ostatecznie wybory nie były konieczne. Wymagane ponad pięć tysięcy podpisów poparcia pod swoimi kandydaturami zebrało tylko trzech przedstawicieli związków zawodowych. Oprócz Leszka Miętka załogę w radzie nadzorczej PKP S.A. będą reprezentować Henryk Sikora z SKK NSZZ „Solidarność” (14 tys. podpisów) oraz Stanisław Stolorz z Federacji Związków Zawodowych Pracowników PKP (10 tys.). Przewodniczącemu KKZZ, a zarazem prezydentowi ZZM serdecznie gratulujemy!”³¹⁵

³¹³ <https://kolejowyportal.pl/ile-2021-r-wynioslo-wynagrodzenie-czlonkow-zarzadu-i-rn-pkp-cargo>, dostęp 14.03.2023 r.

³¹⁴ J. Grudzień, *Pierwsze w kadencji*, „Nasze Sprawy”, nr 6, 2008, s. 3.

³¹⁵ Leszek Miętek *członkiem rady nadzorczej PKP S.A.*, „Głos Maszynisty”, nr 6, 2008, s. 3.

Podobna procedura odbywała się nie tylko w przypadku rady nadzorczej PKP SA, o czym pisze „Głos Maszynisty” opisując wybory w Przewozach Regionalnych: „Kandydat KKZZ Piotr Bernaciak, wiceprzewodniczący MZZM w Poznaniu, został przedstawicielem załogi w radzie nadzorczej spółki PKP Przewozy Regionalne. Wybierano trzech kandydatów spośród załogi. Tylu też zgłosiło się do komisji z wymaganą liczbą podpisów i wybory nie będą konieczne”³¹⁶ czy też PKP Cargo.³¹⁷

Mimo trudnej nieraz podwójnej roli działaczy związkowych obecnych w radach nadzorczych ich obecność tam zazwyczaj nie wpływała na wzrost napięcia w relacjach z zarządzającymi. Dopiero nieco w nieco dramatycznym momencie, tuż przed wyborami do parlamentu w 2015 r., gdy także sytuacja na kolei była bardzo napięta, a kolej stała się elementem gry politycznej w zbliżającym się przesileniu politycznym, przedstawiciele związków zawodowych zostali usunięci z rad nadzorczych spółek kolejowych: PKP SA i PKP CARGO SA³¹⁸. Pisały o tym media: „Leszek Miętek i Zenon Kozendra odwołani przez Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy PKP z rady nadzorczej spółki twierdzą, że zostali odwołalni bezprawnie. Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju wyjaśnia, że przyczyną odwołania była "utrata zaufania". Związkowcy wrócili do rad nadzorczych dopiero po zmianie władzy. Badani eksperci różnie patrzą na obecność przedstawicieli związków zawodowych w radach nadzorczych. Jednym wydaje się to ważne i potrzebne. Mówi o tym badany nr 5: *I uczestnictwo w radach nadzorczych no pomaga, przy takim pozytywnym nastawieniu do tego, no oczywiście może być tak, jak za czasów prezesa Karnowskiego, negatywne postawienie tych wszystkich, ale to uczestnictwo bardzo pomaga w realizacji tych celów i wcale moim zdaniem nie ma tutaj sprzeczności interesów, bo tak naprawdę interes jest spółki, chyba że ktoś, tak jak wtedy, kiedy nas odwoływano z rady nadzorczej, PKP czy Cargo, uważa, że interes spółki jest tożsamy z interesem zarządu. To nie jest tożsamość. Inaczej patrzy na to badany nr 10: *Przedstawiciele związków zawodowych, nie tylko związków zawodowych, są w radach nadzorczych, czyli w ciałach zarządzających przedsiębiorstwem, a jednocześnie**

³¹⁶ Piotr Bernaciak w radzie PKP PR, „Głos Maszynisty”, nr 6, 2009, s. 2.

³¹⁷ Stanisław Kocoń w radzie PKP Cargo, „Głos Maszynisty”, nr 7, 2009, s. 2.

³¹⁸ Związkowcy odwołani z Rady Nadzorczej PKP Cargo, www.rynek-kolejowy.pl/wiadomosci/zwiazkowcy-odwolani-z-rady-nadzorczej-ppk-cargo-74503.html, dostęp 20.04.2021 r.

organizują strajki przeciwko temu przedsiębiorstwu. No to to jest nie do pogodzenia takiego nawet moralnego.

Atmosferę wokół personalnych decyzji za którymi stali lub mogli stać działacze związkowi z konkurencyjnych związków podgrzewała związkowa prasa. Przy czym opisywaną w artykule „załogę” należy najczęściej rozumieć jako najwyżej działaczy związkowych związanych z odwołanym człowiekiem. Jak ujmowała to prasa związkowa: „Atmosfera w CM Białystok po odwołaniu dyrektora Józefa Kamińskiego była wręcz fatalna. Załogę wzburzył zwłaszcza brak racjonalnych motywów tej decyzji i niejasne kulisy temu towarzyszące. Dobrze poinformowani twierdzili, że Kamiński podpadł działaczom „Solidarności” domagającym się zmian personalnych w zakładzie. Owym działaczom szczególnie mieli ponoć narazić się pracownicy usiłujący rozwikłać tzw. „afery paliwową”. Gdy Kamiński zdecydowanie odmówił tasowania, musiał pożegnać się ze stanowiskiem.”³¹⁹

Choć przez lata wpływy związków zawodowych na poziomie centrali malały, to w zakładach spółek, a więc w różnych większych lub mniejszych miastach Polski wciąż pozostawały istotne, co przekładało się na możliwości działania. Dlatego też związkom zależało na ich jak największej samodzielności, a zarządom nieraz odwrotnie. Prasa związkowa ilustruje to tak: „Następnie wiceprzewodniczący Włodzimierz Sztern odniósł się do sytuacji w spółce PKP Intercity S.A. Nie za ciekawie zaczyna się i tam dziać. - Obecny Zarząd chce się wycofać z porozumienia z 30 lipca 2008 roku, by przekształcić się w pracodawcę złożonego. Kierownictwo spółki argumentuje, że doprowadzi to do dodatkowych, niepotrzebnych kosztów. Trzeba będzie bowiem opłacić utworzenie nowych regonów, nowych kont bankowych, zrobić nowe pieczętki. Uważamy, że jest to tylko wymyślanie przeszkód. Powód jest całkiem inny. Po prostu Zarząd PKP Intercity nie chce się pozbyć swych uprawnień. Nie chce ich przekazać dyrektorom utworzonych czterech zakładów i dlatego tak boi się formuły złożonego pracodawcy. Zarząd IC chce, by działali oni na mocy udzielanych im pełnomocnictw. Związki zawodowe są zaś odmiennego zdania.

³¹⁹ R. Zarzecki, *Skończyć z igrzyskami!*, „Głos Maszynisty”, nr 2, 2007, s 2.

Chcą, by pracodawcą był dyrektor danego zakładu. W tym rozwiązaniu fundusz świadczeń socjalnych byłby tworzony na poziomie zakładu, a nie Centrali spółki³²⁰”.

Trzeba także zwrócić uwagę, że rozgrywki personalne były również częścią szerszej gry o wpływy i konkretne kwestie, na którym zależało przedstawicielom pracowników: "Federacja ZZP PKP wielokrotnie zgłaszała postulat zmiany Zarządu w niejednej spółce Grupy PKP. Niestety, nie znajdowało to zrozumienia u właściciela. A szkoda, bo można było wielu trudnościom i kłopotom zapobiec"³²¹

Szczególnie istotna była kwestia zwolnień, przy okazji prowadzonej niemal bez przerwy restrukturyzacji całej branży kolejowej. Dotykało to m.in. pracowników Przewozów Regionalnych, ale w tym przypadku związki zawodowe czuły swoją siłę. Jak pisał „Tygodnik Solidarność”: „Szef „S” na kolei Henryk Grymel zapowiedział, że związki zawodowe mogą zgodzić się na zwolnienia w Przewozach Regionalnych, ale najpierw konieczne są rozmowy dotyczące pakietu gwarancji pracowniczych, osłon socjalnych i odpraw. Warunkiem wstępnym ma być także ratunek dla całej spółki”³²².

2.3.5. Uprawnienia emerytalne

Z racji przeciętnego, dość wysokiego wieku, pracowników kolei, blokady nowych przyjęć (przez lata kolej nie zatrudniała nikogo poza najbliższą rodziną samych kolejarzy, ze względu na odziedziczony po PRL przerost zatrudnienia oraz spadającą liczbę przewozów) istotną dla pracowników kwestią były wszelkiego typu kwestie emerytalne. Walcząc o nie przedstawiciele związków zawodowych zwracali się o pomoc do różnego typu instytucji. Tak było w przypadku uchwalonej w 2008 r. Ustawie o emeryturach pomostowych. Prasa związkowa pisała wówczas: „Kolejowe Związki Zawodowe, zrzeszające pracowników spółek, które powstały w wyniku przekształceń przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe”, zwracają się do Pana Prezydenta RP z prośbą o niepodpisywanie ustawy z dnia 6 listopada 2008

³²⁰ J. Grudzień, *Nie tylko Cargo*, „Nasze Sprawy”, nr 6, 2009, s. 3-4.

³²¹ *Federacja ZZP*, „Nasze Sprawy”, nr 10, 2009, s. 11.

³²² M. Chudkiewicz, *Przewozy Regionalne pod ścianą*, „Tygodnik Solidarność”, nr 46, 2014, s. 10.

roku o emeryturach pomostowych.”³²³ pisali w apelu do Lecha Kaczyńskiego przedstawiciele Federacji Związków Zawodowych Pracowników PKP. Ostatecznie zresztą prezydent zawetował ustawę uznając ją za niesprawiedliwą.³²⁴

Prawie dwa lata wcześniej, na początku 2007 r. niemal 10 tys. kolejarzy manifestowało w Warszawie domagając się „utrzymania rozwiązań pozwalających na godne odejście na emeryturę”³²⁵. Było to jedno z tych wydarzeń, które połączyły związki zawodowe w kontrze do rządzącej wtedy koalicji PO-PSL. Jak pisał „Głos Maszynisty” „Pikietę pod resortem pracy zorganizowały: Związek Zawodowy Maszynistów Kolejowych w Polsce, Sekcja Krajowa Kolejarzy NSZZ „Solidarność”, Federacja Związków Zawodowych Pracowników PKP, Związek Zawodowy Dyżurnych Ruchu PKP i Związek Zawodowy Drużyn Konduktorskich w RP. Już na miejscu okazało się, że „piątkę” wspierali czynnie także przedstawiciele innych organizacji. Zniknęły, oby na dobre, podziały oraz wzajemne niesnaski. Niemal cała kolejarska rodzina zjednoczyła się w imię wspólnego celu i z całą mocą pokazała swoją ogromną siłę i determinację.”³²⁶ Kolejarze protestowali wtedy przeciwko „utrzymywaniu w pracy kolejarzy zatrudnionych w wieku 60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn pracujących w warunkach szczególnych i o szczególnym charakterze.”³²⁷ Żądano „wprowadzenia w ustawie o emeryturach opcji zerowej nadającej prawo do emerytury kolejowej w wieku 55 lat dla kobiet i 60 lat dla mężczyzn wszystkim kolejarzom zatrudnionym w PKP przed 31.12.1998 roku; wprowadzenia zapisów w ustawie o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji PKP umożliwiających wszystkim pracującym na kolei w warunkach szczególnych i o szczególnym charakterze przejście na wcześniejszą emeryturę po 40 latach pracy z zaliczeniem przelicznika 14 miesięcy za rok pracy; wpisania do ustawy o emeryturach pomostowych możliwości przejścia na wcześniejszą emeryturę w wieku 50 lat dla kobiet i 55 lat dla mężczyzn zatrudnionych na stanowiskach związanych z

³²³ R. Sobota, J. Grudzień, *Kolejne akcje protestacyjne*, „Nasze Sprawy”, nr 12, 2008, s. 10.

³²⁴ <https://www.prezydent.pl/kancelaria/archiwum/archiwum-lecha-kaczynskiego/ustawy/ustawy-zawetowane/weto-do-ustawy-o-emeryturach-pomostowych,23944>, dostęp 14.03.2023.

³²⁵ *Ostatnie ostrzeżenie*, „Głos Maszynisty”, nr 1, 2007, s. 8-9.

³²⁶ Tamże.

³²⁷ *Petycja związków zawodowych działających w Grupie PKP*, „Głos Maszynisty”, nr 1, 2007, s. 2.

bezpieczeństwem ruchu kolejowego w przypadku utraty możliwości wykonywania zawodu ze względów zdrowotnych.”³²⁸

Gra wokół kwestii emerytalnych toczyła się zresztą także później i podzieliła znów związki zawodowe, choć podział przebiegał bardziej po linii zawodowej niż związkowej. Gdy Federacja ZZZ PKP za pośrednictwem Forum Związków Zawodowych wystąpiła to Trybunału Konstytucyjnego Związek Zawodowy Maszynistów obawiał się o wywalczone przez siebie uprawnienia. Jeszcze raz zacytujmy „Głos Maszynisty” „Podczas omawiania spraw bieżących konsternację zebranych wywołał wiceprzewodniczący Federacji ZZZ PKP Włodzimierz Sztern, informując, że jego związek zamierza zaskarżyć do Trybunału Konstytucyjnego artykuł 49 ustawy o emeryturach pomostowych. Na podstawie tego przepisu m.in. maszyniści, którzy po wielu latach ciężkiej pracy utracili zdrowie przed wejściem w życie ustawy, po osiągnięciu 55 lat będą mogli skorzystać z emerytury pomostowej. Przypomnę, że do tego sprawiedliwego, kompromisowego rozwiązania udało nam się przekonać zarówno stronę rządową, jak i pracodawców.”³²⁹ Ostatecznie TK uznał jednak, że zasady przyznawania emerytur pomostowych są zgodne z konstytucją³³⁰.

2.3.6. Obszary wpływów na linii związki zawodowe - władze PKP i administracja rządowa

Obszary wpływów ze strony związków zawodowych na władze PKP oraz rządzących są kluczowe dla zrozumienia procesu, który zachodził na kolei po 1989 r.

Osi dialogu społecznego i sporów, czyli istoty rzeczy, o którą z władzami PKP lub rządzącymi spierały się związki zawodowe było wiele. Od spraw małych, dotyczących kwestii socjalnych, także pojedynczych pracowników, przez kwestie płacowe czy dotyczące zatrudnienia, a kończąc na sprawach dotyczących podmiotowości związków zawodowych i przyszłości samej kolei w Polsce. Warto zwrócić uwagę, że choć rola związków zawodowych odgrywana w ramach gry

³²⁸ Tamże.

³²⁹ *Fobia w czasach kryzysu*, „Głos Maszynisty”, nr 2, 2009, s. 3.

³³⁰ <https://trybunal.gov.pl/postepowanie-i-orzeczenia/komunikaty-prasowe/komunikaty-po/art/2477-zasady-nabycia-prawa-do-emerytury-pomostowej>, dostęp 14.03.2023.

interesów prowadzonej wewnątrz kolei jest trudna do określenia, to właśnie organizacje związkowe pozostają w zasadzie jedynym mechanizmem „społecznej kontroli procesów prywatyzacyjnych i restrukturyzacyjnych w branży”³³¹. Analogicznie do związków zawodowych działających w innych branżach, jak piszą P. Ruszkowski i A. Wójtowicz: „Zajmowana przez związki zawodowe postawa zachowawcza wobec kolejnych rządowych programów przekształceń organizacyjno-własnościowych nie powinna dziwić ani stanowić przesłanki krytyki związków. Ich naturalnym, nadrzędnym celem działania jest obrona interesów pracowniczych, tj. pracy i płacy, a nie troska o efektywność ekonomiczną przedsiębiorstw”³³².

Z przeprowadzonych badań wynika, że postulaty formułowane przez związki zawodowe dotyczyły przede wszystkim kwestii bezpieczeństwa zatrudnienia oraz kwestii płacowych, w tym m.in.:

- wysokości nagrody, która jest wypłacana jest z okazji Święta Kolejarza (25 listopada każdego roku, św. Katarzyny Aleksandryjskiej, patronki kolejarzy);
- wprowadzenia uposażenia za zmianę harmonogramu pracy;
- podwyższenia diet na zakup posiłków;
- wprowadzenia dodatku alokacyjnego.

Są to więc spory prowadzone przez związki zawodowe z zarządami spółek kolejowych, a nie z rządem. Nie dotyczą także spraw o charakterze ponad-spółkowym, a więc dotyczących całej branży czy jej przyszłości. Interesują nas jednak przede wszystkim kwestie mające wpływ na transformację - zarówno systemu kolejowego, jak i politycznego.

Zgodnie z ustawą o Rozwiązywaniu sporów zbiorowych związki zawodowe ani z pracodawcą, ani z rządzącymi nie mogą się spierać o dowolnie wybrane kwestie. Katalog tych spraw jest mocno ograniczony. Jak ujmuje to ustawa: „Spór zbiorowy pracowników z pracodawcą lub pracodawcami może dotyczyć warunków pracy, płac lub świadczeń socjalnych oraz praw i wolności związkowych pracowników lub innych

³³¹ P. Ruszkowski, A. Wójtowicz red., *Grupy interesów a prywatyzacja elektroenergetyki*, Warszawa 2009, s. 47.

³³² Tamże.

grup, którym przysługuje prawo zrzeszania się w związkach zawodowych.”³³³ Nie ma tam mowy o walce o dobro systemu kolejowego, działalności państwa czy podmiotowości związków zawodowych. Nie oznacza to jeszcze oczywiście, że takich działań związki zawodowe nie podejmują, ani o takie tematy nie walczą. Robią to. Jednak formalną podstawą do rozpoczęcia strajku może być wyłącznie ten dość wąski katalog wspomniany w ustawie. Wspomina o tym badany nr 5: *Tak z nami to praktycznie się zaczyna rozmawiać dopiero wtedy, kiedy jest zagrożenie strajkiem. A proszę zwrócić uwagę co jest napisane, o co my możemy strajkować. My możemy o podwyżki, o pieniądze, o warunki pracy, ale nie możemy strajkować o destrukcję systemu kolejowego, firm naszych i tak dalej.*

Trzeba także zauważyć, że wspomniana ustawa nakłada na związki zawodowe szereg obowiązków, które należy podjąć, aby spór rozwiązać, a dopiero jeśli się to nie uda stawia przed związkami możliwe działania takie jak referendum strajkowe, strajk ostrzegawczy czy wreszcie strajk. Jednakże w arsenale działaczy związkowych znajduje się szereg innych, zwyczajowych możliwości działania. Wszelkiego typu pisma, formalne i nieformalne spotkania, zapraszanie na posiedzenia swoich gremiów przedstawicieli rządu lub zarządów, oflagowywanie budynków, pikety, protesty, marsze i manifestacje oraz odwoływanie się do mediów czy okupacja budynków. Nie bez znaczenia pozostają także nieformalne wpływy polityczne, działacze związkowi na listach sejmowych czy organizowanie albo powstrzymywanie określonych działań, żeby uspokoić albo pobudzić nastroje społeczne.

Z przeprowadzonych na potrzeby tej pracy badań wynika, że związki zawodowe to “ratujący się” przed zepchnięciem na margines w konsekwencji zmian zapoczątkowanych Ustawą o PKP z 2000 roku, postrzegający przeszłość jako miniony złoty wiek. Kluczowe jest jednak to, że z zestawienia wszystkich wypowiedzi, przynajmniej ilościowo (w kategoriach poruszanych wątków), wynika, że dla badanych podstawą całego argumentowania jest taka czy inna ocena działania władz państwowych w procesie restrukturyzacji kolei państwowych. To rząd jest w opinii badanych inicjatorem, a podjęte w przeszłości decyzje i przyjęte rozwiązania

³³³ Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, Dz.U. 1991 nr 55 poz. 236.

narzucają formy działania (reagowania) pozostałym kluczowym podmiotom, czyli samym związkom zawodowym czy menedżerom - zarządom spółek kolejowych.

Prowadzony od 2000 r. proces restrukturyzacji i prywatyzacji PKP prowadził formalnie do wydzielenia kolejnych podmiotów w postaci spółek. To z kolei oznaczało istotne ograniczenia dla związków zawodowych, które muszą się odnaleźć w rzeczywistości mniejszych podmiotów, rozdrobnionych i konkurujących ze sobą central związkowych, zmniejszającej się siły przebicia, czyli liczby pracowników i ograniczonego zakresu odpowiedzialności poszczególnych spółek. Zwraca na to uwagę badany nr 1: *Do 2000 roku to była jedna firma kolejowa. Po 2000 roku, kiedy powstały spółki, to już tej jedności kolejarzkiej było coraz mniej. Już jedni pracownicy spółki X w stosunku do drugich pracowników spółki Y już mieli, że tak powiem, stosunek nawet wrogi, bo gdzieś tam ktoś nie zapłacił, ktoś tam czegoś nie zrobił i generalnie taka sytuacja się wytworzyła, że każdy na każdego patrzył wilkiem, będąc w tej jednej grupie PKP.*

Co znamienne, najbardziej w ten ogólny schemat myślenia o analizowanym problemie wpisują się przedstawiciele strony rządowej. Z przeprowadzonych badań wynika, że w centralnym miejscu najczęściej poruszanych wątków przez badanych znajduje się rola rządu, a więc odpowiedzialności poszczególnych ekip rządowych za restrukturyzację PKP. To z kolei wyznacza rolę związków zawodowych w zmieniającym się przedsiębiorstwie. Ramy tej relacji wyznacza Ustawa z dnia 8 września 2000 r. o komercjalizacji i restrukturyzacji przedsiębiorstwa państwowego "Polskie Koleje Państwowe" (dalej Ustawa o PKP). Zauważa się rozdrobnienie PKP i wydzielenie poszczególnych spółek, związane z tymi procesami ograniczenia dla związków zawodowych i konieczność stawiania związków zawodowych w obronie pracowników. W przeprowadzonych wywiadach z przedstawicielami strony rządowej rzadziej padają pozytywne oceny zachodzących w kolejach zmian niż negatywne komentarze na ten temat. Również w tle pozostają takie kwestie, jak dług, restrukturyzacja zatrudnienia czy przyszłość kolei. Badani przede wszystkim przedstawiciele administracji rządowej swoje opinie i oceny formułowali raczej na dość ogólnym poziomie. Nie koncentrowali się na kwestiach takich jak np. rozdrobnienie, poszczególne spółki, starania związków zawodowych o upodmiotowienie czy zajęcie stanowiska strony społecznej.

Warto zwrócić także uwagę, że wśród badanych związkowców, w tej związkowo-centricznej perspektywie raczej na marginesie pozostaje zagadnienie reprezentowanych przez związki zawodowe pracowników i w ogóle ujęcie związków zawodowych jako strony społecznej. Wyraźnie dominuje ujęcie związków zawodowych jako podmiotu zbiorowego reprezentującego interesy w relacji z rządem, który podejmuje próby utrzymania swojej pozycji jako właśnie podmiotu w sytuacji, kiedy jego zasoby i możliwości wpływu są ograniczane.

Należy także zauważyć znacznie rzadziej występujące w wywiadach z przedstawicielami związków zawodowych odniesienie do przedstawicieli spółek (kadry zarządzającej i menedżerów). Wypowiedzi takie występują bardzo rzadko. Innymi słowy, kierownictwo poszczególnych spółek nie jest dla przedstawicieli związków zawodowych stroną w relacji. Z badań wynika, że w tej perspektywie management znajduje się między Scyllą a Charybdą interesów pracowników, których bezpośrednio dotyczą i dotykają zmiany wynikające z restrukturyzacji PKP, a wizją zmian wyznaczoną przez rząd. Wywiadowani menedżerowie czują się więc raczej jako wykonawcy “bezdusznych” zapisów ustawowych, którzy muszą mierzyć się z oczekiwaniami i niezadowoleniem artykułowanymi przez związki zawodowe, uwzględniając w tym wszystkim realia rynkowe zarządzanej branży i reprezentowanych przedsiębiorstw.

2.4. Kwestie sporne

Najważniejszymi osiami sporu między związkami zawodowymi a rządem były spory dotyczące przyszłości systemu kolejowego. Dalej była to kwestia funkcjonowania konkretnych spółek i związanej z tym pozycji związków zawodowych (walka o podmiotowość) oraz o zwalnianych pracowników. Były także kwestie dotyczące tzw. ulg przejazdowych dla pracowników kolei i ich rodzin (w pewnym momencie próbowano ten przywilej kolejarzom odebrać) czy kwestii emerytalnych.

2.4.1 Wyzwania finansowe

Funkcjonowanie systemu kolejowego podlegało ciągłej restrukturyzacji i zmianom, choć jak zauważa badany nr 1: *Restrukturyzacja na kolei jest procesem permanentnym. Jak tylko pamiętam swoją pracę na PKP, to cały czas była prowadzona restrukturyzacja. Tylko ta restrukturyzacja była ograniczana do restrukturyzacji zatrudnienia. W głównej mierze najlepiej się udawała restrukturyzacja zatrudnienia, w tym obszarze były jakieś tam sukcesy, natomiast generalnie brakowało takiej restrukturyzacji w pozostałych obszarach.* Od lat 90. sami związkowcy mieli poczucie, że kolej wymaga reform, sami wielokrotnie na te reformy wpływali, a momentami mieli wpływ decydujący. Nie mieli jednak określonej wiedzy i kompetencji, stąd nieraz żałują swoich decyzji czy uporu, o czym mówi choćby badany nr 1: *Może nie pod dyktando, ale duży wpływ na kształt tej ustawy 2000 roku związki zawodowe, wówczas pozycja była ich bardzo duża i związki nie miały tej wiedzy, zresztą nikt nie miał tej wiedzy, co przyniosą następne lata po wejściu tej ustawy.* O pewnych błędach w tym kontekście, a może nieprzewidzianych skutkach wspomina także badany nr 2: *Ja się nie dziwię, że związki narzekają, bo mówię tak: uratowaliśmy pracowników, bo uratowaliśmy, ale jeśli chodzi o sprawy dania tak jakby wolnej ręki, to za dużo wolnej ręki ma z tej ustawy administracja i oni, dlatego robią to, co im pasuje.*

Ustawa o PKP z roku 2000 nie zamknęła jednak rozdziału „restrukturyzacja”. Walka o docelowy model funkcjonowania systemu kolejowego trwała i trwa nadal. Część spółek prywatyzowano, część, choć do prywatyzacji była przeznaczona (jak choćby PKP Intercity) to m.in. poprzez ogromny opór przedstawicieli pracowników nie została sprywatyzowana. Mówi o tym badany nr 4: *Nie wiem, czy to jest tak, że wszyscy chcieli prywatyzować, ale opór związków był tak silny, że to blokowało, nie? Oczywiście, teraz jest nowa sytuacja. Część spółek była ze sobą łączona, a część rozłączana. Zresztą niektórzy eksperci oczekują od związkowców wzięcia na siebie odpowiedzialności za „pilnowanie kolei” na co zwraca uwagę badany nr 4: *Oni muszą trochę zacząć wchodzić w taką sytuację odpowiedzialności za branżę, czyli takiej powiedzmy grupy nacisku, która pilnuje, żeby kolej była tam w tej politycznej przestrzeni jakoś istotna, tak?**

Choć nie w każdej kwestii dotyczącej wpływu i działalności związków zawodowych w ramach prowadzonych z rządem sporów działacze związkowi wyrażali zadowolenie z własnych działań, to generalnie w kwestii dotyczącej prywatyzacji i restrukturyzacji uważają, że odpowiednio zabezpieczyli pracowników, a to była ich główna i najważniejsza rola. Wspomina o tym badany nr 2: *Następną taką sprawą to są sprawy restrukturyzacyjne, łączenie zakładów, wydzielanie, utrzymanie poza spółkę, tworzenie spółek zależnych, także tutaj też było dużo napięć na tym obszarze, bo jednak trzeba było tym pracownikom czy prywatyzowanym spółek, czy wydzielanych zagwarantować jakieś prawa, które mieli w spółce-matce, też były to burzliwe spotkania, ale też strona społeczna bardzo wiele dobrego dla pracowników zrobiła.*

Kolejarscy związkowcy niejednokrotnie walczyli (z powodzeniem lub bez) o dodatkowe środki na kolej generalnie, albo na będące w potrzebie spółki, których trudna sytuacja finansowa przekładała się na trudną sytuację pracowników. Tak było choćby w przypadku PKP Cargo, o czym pisała związkowa prasa: „Ta kolejarska manifestacja była nieunikniona. Z powodu kryzysu gospodarczego od połowy ubiegłego roku sytuacja spółek Grupy PKP pogarszała się z miesiąca na miesiąc. Szczególnie dotknęło to naszego narodowego kolejowego przewoźnika towarów. Mimo podejmowanych różnorodnych działań obecnemu kierownictwu tej spółki nie udało się zahamować spadku przewozów. Tym samym PKP CARGO S.A. z tygodnia na tydzień powiększało swe straty. Związki zawodowe, działające w tej spółce, podjęły stosowne rozmowy z Zarządem PKP CARGO S.A., godząc się na ograniczenia rozmaitych świadczeń finansowych oraz na niektóre formy restrukturyzacji zatrudnienia. Zwrócono się też o konkretną pomoc do właściciela, czyli do Zarządu PKP S.A., jak też do Ministerstwa Infrastruktury i do Rządu RP. Niestety, poza korektą w stawkach dostępu do infrastruktury kolejowej za pewne usługi od nikogo nie uzyskano żadnej pomocy”.³³⁴

³³⁴ J. Grudzień, *W obronie miejsc pracy*, „Nasze Sprawy”, nr 5, 2009, s. 3.

2.4.2. Ustawa o PKP

Najistotniejszą cezurą mającą wpływ na dalszą przyszłość funkcjonowania kolejnictwa w Polsce, poza wstąpieniem do Unii Europejskiej, co wymusiło szereg zmian, była bez wątpienia ustawa o PKP z 2000 r. To właśnie w jej kontekście należy rozpatrywać siłę związków zawodowych, które na samą ustawę miały niebagatelny wpływ (pojawiają się nawet głosy, że ustawa pisana była w związkowych gabinetach), a która ostatecznie doprowadziła do ich postępującej marginalizacji. Choć niektóre kwestie były dla części środowiska związkowego jasnym zagrożeniem od samego początku, inne okazały się mieć dla nich niespodziewane skutki. Na tę kwestię zwraca uwagę badany nr 5: *Związki zawodowe, przynajmniej mój związek zawodowy, od początku przeciwstawiał się wszelkim formom rozdrobienia PKP. Zaczęło się to od ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji, dlatego tutaj podniosłem, że mój związek był przeciwko temu z uwagi na to, że jeden ze związków zawodowych, konkretnie „Solidarność” brała czynny udział w tworzeniu rzeczywiście tej ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji PKP, która się okazała po prostu złem. W pewnym sensie zgadza się z nim badany nr 1: *Może nie pod dyktando, ale pod duży wpływ na kształt tej ustawy 2000 roku związki zawodowe, wówczas pozycja była ich bardzo duża i związki nie miały tej wiedzy, zresztą nikt nie miał tej wiedzy, co przyniosą następne lata po wejściu tej ustawy. Warto zwrócić uwagę, że rozdzielenie kluczowych elementów funkcjonowania kolei od siebie przełożyło się w pierwszej kolejności na zjawisko wewnętrznej (przynajmniej z perspektywy badanych) konkurencji. W tym sensie wewnętrznej, że akurat dla przedstawicieli związków zawodowych kolej wciąż stanowi “jeden organizm” i z trudem przychodzi im mówienie o poszczególnych spółkach (raczej uogólnionych, niż konkretnych, nazwanych), które wręcz określane są pogardliwie “spółeczkami”.**

2.4.3. Historyczny dług

Istotną kwestią dotyczącą funkcjonowania kolei był dług wobec Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, który PKP SA odziedziczyła po przedsiębiorstwie PKP. Dług, o którym pisano więcej w rozdziale pierwszym, był istotnym punktem zapalnym w relacjach kolejarzy-związkowców z rządem. Rząd wychodził z założenia, że zadłużenie musi zostać spłacone, związkowcy, że wzorem niektórych branż (np. 120

górnicy) powinien wziąć go na siebie skarb państwa. Tak podsumował to badany nr 1: *choćby jeżeli chodzi o ten dług, to naprawę mieliśmy jako strona społeczna wielkie zastrzeżenia co do tego, czy akurat spółka powinna sponosać ten dług, gdyż żadna firma w Polsce tak ogromna, jak gdyby restrukturyzowała się z własnych środków. Nawet jak była powódź, to kolej to własnymi środkami usuwała straty, mając nadzieję, że będzie to gdzieś uwzględnione w jakichś tam ustawach i tak dalej. No i nic takiego się nie stało, dług powstał, trzeba go sponosać i poszczególni prezosi poszczególnych zarządów grupy PKP starali się ten dług sponosać. Związkowcy uważali, że pieniądze pochodzące z wyprzedaży majątku kolejowego powinny być inwestowane w samą kolej. Tak się jednak nie stało i PKP SA ostatecznie sponosało swój dług. W 2005 roku zadłużenie wynosiło ok 7 mld zł. W latach 2016 i 2017 sponosacono 1 mld 200 mln zł. W 2018 r. spółka miała już tylko 440 mln zł długu.*³³⁵

Mimo trwającego wiele lat sporu o ten historyczny dług (rząd: sponosać, związkowcy: umorzyć) ostatecznie związki zawodowe sprawę tę przegrały. O ich słabości w tym kontekście wspomina badany nr 6: *Ja bym powiedział jako polityk, iż na pewno związki zawodowe były z jednej strony silne z drugiej strony [zbyt] słabe żeby przeciwdziałać patologiom, które przede wszystkim wytworzyły, szczególnie w latach 90., potężne bym powiedział zobowiązania, które są definiowane dzisiaj jako tzw. historyczny dług Przedsiębiorstwa Państwowego PKP no i mieliśmy przecież również przykłady działań o charakterze kryminalnym jeśli chodzi o pętlę finansową, bo nie dbało się o dobro publiczne, jakim jest dziś funkcja tego transportu.*

2.4.4. Wydzielenie Przewozów Regionalnych i spółek samorządowych

W toku działań będących następstwem uchwalenia Ustawy o PKP z 2000 r. przewozy lokalne zostały wydzielone do osobnej spółki, tj. Przewozów Regionalnych. To pracownicy tej spółki uważają się zresztą za tych, którzy mieli po 2000 roku najmniej szczęścia, a najwięcej problemów. Związkowcy od początku protestowali przeciwko takiemu rozwiązaniu, zwracając uwagę przede wszystkim na kwestie finansowe. Po pierwsze ze względu na słabość taboru i kiepską jakość infrastruktury

³³⁵ <https://www.rynek-kolejowy.pl/mobile/pkp-sa-zaciagnie-pozyczke-na-splate-zadluzenia-85288.html>, dostęp 30.01.2023 r.

zwłaszcza przewozy lokalne pozostawały mało konkurencyjne wobec autobusów, busów czy prywatnych samochodów, po drugie w obliczu wyzwań wynikających z ogromnych potrzeb finansowych jasne było, że spółka ta stale będzie mieć ogromne problemy finansowe. Takie myślenie jest zresztą bliskie badanemu nr 5: (...) *przecież tylko ludzie o małej wyobraźni i bardzo źle życzący kolei, mogli wymyśleć sytuację, w której powstaną małe wojewódzkie spółeczki kolejowe, które jeżdżą w granicach województw, które nie wożą ludzi między centrami skupisk ludzkich, tylko w ramach województwa kończą swoje przewozy na małych stacyjkach na granicy, które mają bardzo wysokie koszty stałe w związku z budową całej struktury tej spółki i tak dalej, w której efektywność wykorzystania ludzi i taboru jest na poziomie maksymalnie 40%. No to tylko ludzie, którzy źle życzą kolei takie decyzje mogli podjąć.* Mimo trudniej sytuacji i przewidywanych problemów przedstawiciele związków zawodowych walczyli także o tę spółkę, choćby o finansowanie na inwestycje i działalność. Nie zawsze się to jednak udawało, mówi badany nr 1: *Oczywiście przed wyborami różne partie obiecały związkom zawodowym, że dokonają pewnych zmian, tych oczekiwanych przez stronę społeczną, po przejściu władzy okazywało się, że nie do końca jest to realizowane. Mieliśmy taki przykład z dofinansowaniem do przewozów pasażerskich. W ustawie AWS zapisał, że w latach, w których już miał nie rządzić, odpowiednie dotacje, kiedy przyszło SLD, to pozmieniali, bo okazało się, że to były, że tak powiem, zbyt wysokie kwoty, których nie mógł rząd zrealizować i wówczas wymyślił inny myk – scedował to na samorzady, gdzie to było kompletne nieporozumienie.*

2.4.5. Ulgi przejazdowe

Choć walka o ulgi przejazdowe dla kolejarzy czy tzw. bilety wolnej jazdy³³⁶ wydaje się być sprawą między związkami zawodowymi a zarządzący spółek kolejowych, a także mieć zdecydowanie bardziej branżowy i lokalny wymiar, to wcale tak nie było. Za czasów rządów PO-PSL pojawił się pomysł ograniczenia pracownikom tych przejazdów, oficjalnie ze względu na oszczędności. Należy

³³⁶ Kupowany raz do roku, za ułamek swojej wartości, bilet dla siebie i najbliższej rodziny, umożliwiający przejazdy wszystkimi pociągami wszystkich spółek kolejowych w Polsce i/lub za granicą. Klasa podróży zależy od stażu pracy oraz pozycji zawodowej, ma także różną cenę

zwrócić uwagę, że jest to rozwiązanie bardzo stare, istniejące niemal od początku działania kolei, działające w zasadzie we wszystkich tego typu branżach w większości krajów na świecie. Jak wskazują sami przedstawiciele związków zawodowych działania strajkowe o utrzymanie ulg przejazdowych były protestami o podmiotowość i przyszłość związków zawodowych. Zwraca na to uwagę badany nr 5: *Tak, że to był taki kluczowy strajk. Złamano by nam kręgosłupy całkowicie. I to był strajk przełomowy, nie tylko o te ulgi przejazdowe, ale strajk przełomowy w ogóle o funkcjonowanie związków zawodowych. (...) Przecież ja pamiętam całonocne negocjacje z Hausnerem i tak dalej, porozumienia wielkie, właśnie również też dotyczące nie przywilejów kolejowych, ale struktur czy podziałów na spółki i tak dalej, i tak dalej.*

Kwestia ta stała się testem nie tylko jedności związkowej, ale także skuteczności i podmiotowości związków zawodowych. Pytany o kwestie dotyczące sporów badany nr 2 wskazał na wyjątkową jedność w tym zakresie: *To oczywiście podwyżka wynagrodzeń, to jest taki temat dyżurny, drugim takim, a może nawet w pewnym momencie równie ważnym, była sprawa ulg przejazdowych, to był temat, który dotyczył wszystkich pracowników, gdzie można było liczyć na poparcie wszystkich pracowników spółek kolejowych i były to nieraz bardzo trudne rozmowy, gdzie strona społeczna [(NIEZROZUMIAŁE)] gdzie udało się jednak zagwarantować utrzymanie tych ulg przejazdowych. Był taki jeden moment, w którym wypowiedziano UZP po tym wypowiedzeniu już strona społeczna nie była niejako stroną przy uzgadnianiu warunków realizacji ulg przejazdowych, tam oczywiście spółki, jakieś tam swoje prawa i to już były w zasadzie umowy handlowe, gdzie stroną tej umowy nie były związki zawodowe. Niemniej jednak związki zawodowe swoje tam uwagi wtrącały. Ale był to taki moment dosyć poważny.*

2.4.6. Wyzwania personalne

Z przeprowadzonych badań wynika, że menedżerowie czy zarządy przedsiębiorstw i spółek kolejowych znajdowały się niejako między młotem a kowadłem, czyli między wytycznymi ze strony rządu a żądaniami i oczekiwaniami strony związkowej. Prowadzili przy tym również własną politykę. By mieć na te

działania i politykę jak największy wpływ, jak już wspomniano, związki zawodowe próbowały wpływać na obsadzanie kluczowych stanowisk swoimi lub przynajmniej zaprzyjaźnionymi ludźmi. Zwraca na to uwagę badany nr 1: *Natomiast to, że są różne centrale i każda z tych centrali walczy o jakąś dominację, no to to już jest trochę szkodliwe dla całego ruchu związkowego i tak jak mówiłem o tych decyzjach, no to one dotyczyły również decyzji personalnych, może w dużej mierze nawet personalnych, gdzie przy różnych działaniach restrukturyzacyjnych, łączeniu zakładów, ich tworzeniu i tak dalej, tam duży wpływ miały opinie związków zawodowych co do osób sprawujących stanowiska kierownicze.* Niejednokrotnie zresztą te działania przynosiły pozytywny dla poszczególnych organizacji związkowych skutek. Szczególnie wyróżnia się tu NSZZ „Solidarność”. Powołany w roku 2016 na prezesa Przewozów Regionalnych, a w 2017 r. (sprawujący tę funkcję do roku 2023) na prezesa PKP SA Krzysztof Mamiński to były przewodniczący Sekcji Krajowej Kolejarzy i Sekretariatu Transportowców NSZZ „Solidarność” (w latach 1990-1998). Również dyrektor generalny PKP w latach 1990–1996 Aleksander Janiszewski na początku lat 80 był działaczem NSZZ Solidarność, przewodniczącym związku w Centralnym Biurze Projektowo-Badawczym Budownictwa Kolejowego „Kolprojekt”. Wieloletni członek zarządu PKP Cargo, a wcześniej członek Rady Nadzorczej z wyboru pracowników to działacz NSZZ „Solidarność” Zenon Kozendra. Z drugiej strony związkowcy spierali o swoje funkcje. W zdobytych przez tygodnik „Wprost” nagraniach z restauracji Sowa i przyjaciele tak o tym mówił były minister transportu, budownictwa i gospodarki morskiej w rządzie PO-PSL Sławomir Nowak: *Zrobiliśmy prywatyzację Cargo (część akcji spółki została wprowadzona na giełdę - M.Ch.) No to zrobiliśmy ten numer, żeby ich trochę tam kupić, no to wprowadziliśmy członka zarządu PKP Cargo od związkowców. Oni się podjarali. Dzisiaj spektakl, jak oni sobie skaczą do gardeł, jest po prostu piękny. Tylko kupić bilety, popcorn i okulary, i sobie oglądać. Jak się rzucają na siebie liderzy związkowi, żeby od nich ktoś był w tym zarządzie.*³³⁷ Ostatecznie członkiem zarządu PKP Cargo o którym mówił Sławomir Nowak został Dariusz Browarek, wiceprzewodniczący Federacji Związków Zawodowych Pracowników PKP.

³³⁷ *Tasmy "Wprost": Rozmowa Nowaka i Parafianowicza*, i.pl/tasmy-wprost-rozmowa-nowaka-i-parafianowicza-stenogram-nagranie-cytaty-afera-tasmowa/ar/3474533, dostęp: 13.03.2023 r.

Podsumowanie

W procesie transformacji ustrojowej związki zawodowe w sektorze kolejowym odegrały istotną, choć ambiwalentną rolę, stając się zarówno obrońcami interesów pracowniczych, jak i uczestnikami wielopoziomowej gry politycznej. Ich działania, z jednej strony, umożliwiały zachowanie tradycyjnych przywilejów pracowników i wpływ na struktury decyzyjne, a z drugiej, hamowały pełną liberalizację i prywatyzację sektora. W wyniku tej polityki, przedsiębiorstwa takie jak PKP funkcjonowały w stanie permanentnej restrukturyzacji, balansując pomiędzy wymogami rynku a presją związków. Należy zwrócić uwagę na charakter spraw, które stanowiły obszary wpływów związków zawodowych. Były to, poza kwestiami dotyczącymi spraw stricte pracowniczych, te obszary, które miały fundamentalny wpływ przyszłość kolei i setki tysięcy pracowników, a także generalny poziom zatrudnienia na kolei, oraz kwestie dotyczące sposobu funkcjonowania kolei i traktowania całej branży przez aparat administracji rządowej. Równocześnie związki zawodowe zmagaly się z koniecznością dostosowania do nowych realiów gospodarki rynkowej, w których ich wpływ był ograniczany przez mechanizmy rynkowe oraz zmieniające się priorytety polityczne. W obliczu presji ekonomicznej, związki przyjmowały postawę obronną, negocjując warunki restrukturyzacji tak, by maksymalnie zabezpieczyć interesy pracowników. Jednak ta strategia opóźniła transformację sektora, co skutkowało długotrwałym konfliktem między wymogami nowoczesnej gospodarki a tradycyjnym etosem kolejowym.

Rozdział III

Związki zawodowe jako grupy interesu

Wstęp

W rozdziale I i II przedstawiono historię przemian na kolei w Polsce po 1989 r. z dwóch różnych perspektyw: samych zmian na kolei, oraz z perspektywy związków zawodowych. W rozdziale III autor pokaże rolę związków zawodowych jako grup interesu, ich teorie i w jaki sposób działania związków zawodowych wpisują się w te teorie. W kolejnych punktach, aby lepiej zrozumieć sposób funkcjonowania związków zawodowych w opisywanych działaniach dokonamy przeglądu różnych ujęć i spojrzeń na grupy interesu. Przyjrzymy się stosowanym przez związki zawodowe różnego typu działaniom i technikom, pokazując w ten sposób ich funkcjonowanie jako grupy interesu oraz na koniec dokonamy próby oceny skuteczności podejmowanych przez związki zawodowe działań. Całość rozdziału III będzie stanowiła odpowiedź na pytania badawcze.

3.1. Wybrane definicje i ujęcia teoretyczne grup interesu.

Pojęcia zarówno grupy interesu jak i interesów coraz powszechniej występują w dyskursach dziedzin politologii i socjologii, służąc do opisu rzeczywistości społecznej i politycznej. Interesujące nas pojęcie grup interesu jest jednak na tyle amorficzne, że trudno je w jasny sposób doprecyzować w kierunku terminologii tych dyskursów. Zgodnie z jedną z definicji, grupa interesu to taka grupa społeczna, która ma określoną strukturę a jej działania i dążenia są wymierzone w jednym kierunku. W debacie publicznej często dochodzi do stosowania terminów „grupy interesu” i „grupy nacisku” zamiennie, co implikuje ich tożsamość znaczeniową. Z perspektywy lingwistycznej, terminy te nie są jednak synonimiczne, ponieważ „interes” i „nacisk” różnią się pod względem semantycznym.

Zgodnie z definicją i wyjaśnieniem Z. Ćwiklińskiej grupy interesu to grupy mające interesy gospodarcze, natomiast grupy nacisku mają także i inne cele, m. in. ideologiczne. Grupy interesu i nacisku działają stale, mają swoją strukturę (np. zarząd

oraz oddziały terenowe), ingerując w formułowanie i dokonywanie polityki władz w danej dziedzinie. Nie są to grupy dążące do władzy tak jak to ma miejsce w przypadku partii politycznej, ale jest to organizacja chcąca mieć na tę władzę wpływ. Im grupy interesu są mocniejsze, tym są ważniejsze, a co za tym idzie trudniej pomijać ich dążenia. J. Ćwiklińska przytacza trzy najogólniejsze i najpowszechniej stosowane definicje grupy interesu. Według niej grupą interesu można określić:

- „grupę ludzi popierających lub aktywnie pracujących na rzecz wspólnego celu danej grupy ludzi;
- grupę społeczną, której członkowie posiadają wspólny interes i starają się go wspólnie ochronić;
- grupę ludzi łączących nie tylko wspólne poglądy oraz cele, ale również wspólnotę organizacyjną, stworzoną, aby te cele móc osiągnąć³³⁸.”

Na problemy definicyjne i rozróżnienie grup interesów od grupy interesu zwracają w swojej pracy uwagę P. Ruskowski i A. Wójtowicz, którzy posługują się kategorią „grupy interesów”, nadając jej inne znaczenie, niż ma przywoływane w wielu koncepcjach pojęcie grupy interesu. „Ogólnie można powiedzieć, że odnosimy się do zjawisk o dużej dynamice, często zmieniających się, opartych przede wszystkim o więzi typu nieformalnego, obejmujących interakcje podejmowane raczej z pobudek partykularnych. W ujęciu szerokim pojęcie grupy interesów odnosi się do wszystkich typów aktorów wywierających wpływ na daną sytuację. Mówi się w tym kontekście o interesariuszach (*stakeholders*), czyli o udziałowcach w szerokim sensie. Grupy interesów zorientowane na realizację swych partykularnych dążeń są zjawiskiem właściwym różnym historycznym systemom społecznym.”³³⁹ Autorzy zwracają również uwagę na różnice w liczebności oraz ich wzajemne przenikanie: „Różnica pomiędzy dwoma analizowanymi typami grup jest między innymi konsekwencją faktu, że grupy interesu, np. związki zawodowe mobilizują do swych działań znaczące liczebnie grupy ludzi. Z kolei grupa interesów, np. dążąca do prywatyzacji i przejęcia

³³⁸ J. Ćwiklińska, *Grupy interesu w semantycznej przestrzeni publicznej*, International Journal of Management and Economics, nr 21, 2007, s. 138-147.

³³⁹ P. Ruskowski, A. Wójtowicz red., *Grupy interesów a prywatyzacja elektroenergetyki*, Warszawa 2009, s. 28.

wybranych funkcji biznesowych PKP może liczyć kilkanaście osób, co wpływa korzystnie na sprawność jej działania. W praktyce często zdarza się, że w ramach danej grupy interesu powstają grupy interesów, które wykorzystują formalny status danej grupy jako kapitał społeczny (sieć kontaktów) czy kapitał polityczny (powiązania z instytucjami władzy) do prowadzenia własnej, autonomicznej gry interesów.”³⁴⁰ Podsumowując więc to ujęcie, z jednej strony opisywane grupy mogą funkcjonować w szerokim zakresie, obejmując różne typy aktorów wywierających wpływ na dany proces polityczny. W przypadku grup interesów ich dynamika oraz nieformalne więzi sugerują, że mają bardziej elastyczną i partykularną naturę. Z drugiej strony, grupy interesu, takie jak związki zawodowe, mobilizują większe liczebnie organizacje i działają w sposób bardziej formalny i strukturalny.

W praktyce obserwuje się również wzajemne przenikanie się tych grup – grupy interesu mogą tworzyć wewnętrzne struktury, które wykorzystują swoje zasoby społeczno-polityczne do realizacji autonomicznych celów. Oznacza to, że grupy te nie działają jedynie na rzecz szerokich interesów, ale mogą również realizować konkretne, wewnętrzne cele, co czyni ich rolę w systemie politycznym jeszcze bardziej złożoną. Tym bardziej istotne wydaje się spojrzenie od tej strony na działające w systemie kolejowym związki zawodowe.

Kilka różnych rodzajów grup interesów, także z interesującej nas perspektywy, wyróżnia T. Gruszecki. Są to:

- "pracownicy, przy czym uwzględnienia w tej grupie segmentację interesów (a więc do osobnej kategorii zaliczy np. najwyższą kadrę menedżerską, średni szczebel zarządczy, majstrów, pracowników biurowych czy pracowników bezpośrednio produkcyjnych o różnych kwalifikacjach i stażu pracy);
- związki zawodowe oraz ich centrale;
- główni dostawcy i główni odbiorcy;
- główni konkurenci (w tym samym segmencie rynku);

³⁴⁰ Tamże, s. 32-33.

- rząd, agencje regulacyjne i tzw. policja administracyjna (inspekcje pracy, sanitarne, ochrony środowiska, nadzór budowlany itp.)³⁴¹;

Wszystkie te grupy interesów, a także ich przedstawiciele, którzy wywierają wpływ na funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa, Gruszecki określa, podobnie jak P. Ruszkowski i A. Wójtowicz, mianem *stakeholders*. Zwraca on także uwagę, że wpływ grup interesów stopniowo zyskuje legitymizację poprzez umieszczanie reprezentantów tychże grup w organach nadzoru właścicielskiego firm.³⁴² Warto także zwrócić uwagę, że rosnąca rola związków zawodowych oraz europejskie przepisy prawne wprowadzające obowiązkowy udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami przyczyniają się do zwiększenia legitymacji grup interesów.

Jak zwraca uwagę K. Gadowska w tradycji politologicznej grupy interesu potrafią być przekształcone poprzez „klientelę poszukującą sposobów wywierania wpływu i sprawowania kontroli nad grupami i jednostkami sprawującymi władzę”, przy czym rolę patronów spełniają tam zarówno partie polityczne jak i „wpływowi przedstawiciele ugrupowań rządzących”.³⁴³ I choć grupy interesów mogą mieć charakter polityczny i blisko z politykami współpracować, to jak piszą M.G. Roskin i in. „(...) są organizacjami nieodpowiadającymi przed ogółem społeczeństwa, starającymi się promować wspólne prywatne interesy poprzez wpływanie na dotyczące ich decyzje określające politykę państwa”.³⁴⁴

A. Zybortowicz i B. Pilitowski klasyfikują grupy interesu nieznacznie inaczej, ponieważ ich zdaniem, jeżeli określone zjawiska społeczne są względnie trwałe i powszechnie występujące, oznacza to, że w ich tle mają miejsce czyjeś interesy. Jeśli zjawiska te mają charakter złożony, prawdopodobnie stoją za nimi zorganizowane grupy interesów, czyli ZORGI. Wśród nich funkcjonują grupy interesów, których działalność uznawana jest za niekorzystną z punktu widzenia dobra wspólnego i takie

³⁴¹ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Warszawa 2002, s. 245.

³⁴² Tamże.

³⁴³ K. Gadowska, *Zjawisko klientelizmu polityczno-ekonomicznego*, Kraków 2002, s. 38.

³⁴⁴ M.G. Roskin, R.L. Cord, J.A. Medeiros, W.S. Jones, *Wprowadzenie do nauk politologicznych*, Poznań 2001, s. 239.

grupy zdaniem autorów określa się mianem antyrozwojowych grup interesu, tj. ARGİ.³⁴⁵

Autorzy określają kryterium zróżnicowania poszczególnych grup interesu, którym może być istota nakreślanych przez nie interesów. W przypadku grup interesu społecznego, reprezentują one określone wartości społeczne, dotyczące np. ochrony środowiska, a ich interesy należą do sfery dóbr wspólnych. W przypadku grup interesu ekonomicznego, chronią one swoje osobiste interesy mogąc przy tym szkodzić czemuś co można nazwać dobrem ogółu. Pomiędzy dwoma ww. rodzajami grup interesu jest duża różnica zarówno w sposobie, jak i celu ich działania, a konflikt pomiędzy dobrem wspólnym a interesem grupy jest mniej lub bardziej nasilony. W obrębie grup interesu można również wyróżnić kilka ich typów, do których należy zaliczyć grupy instytucjonalne, niezrzeszeniowe grupy oraz zrzeszeniowe grupy interesu.

Już w 1908 roku A. Bentley, jak podaje B. Szmulik, stwierdził, że pomimo potencjalnych szkód jakie może wywołać ich funkcjonowanie, grup interesu nie należy likwidować, ponieważ są one przydatne z ekonomicznego punktu widzenia, zwłaszcza jeśli są to silne grupy, czyli posiadające pieniądze i wpływy. Bogata grupa interesu wytwarza dobra potrzebne społeczeństwu, więc należy się liczyć z jej zdaniem. To podejście wydaje się być zresztą coraz bardziej powszechne.

D. Truman, który również zajmował się analizą grup społecznych doszedł do wniosku, że grupy interesu oraz grupy nacisku są równoznaczne z powstaniem społeczeństwa. Ich funkcjonowanie bowiem skupia się na realizacji określonych celów. Z kolei władza polityczna nie powinna podejmować strategicznych decyzji sama, lecz powinna konsultować je z grupami interesu. Dotyczy to również gospodarki, gdzie władza rejestruje wpływy grup, bada je i podejmuje decyzję co do realizacji (bądź jej braku) poszczególnych celów.³⁴⁶

M. Olson w swej klasycznej rozprawie z roku 1965 roku stwierdził, że wszyscy ludzie funkcjonują tak, aby osiągnąć zyski materialne, które są wyłącznie obecne we

³⁴⁵ A. Zybortowicz, B. Pilitowski, *Polityczna pogoń za rentą: peryferyjna czy strukturalna patologia polskiej transformacji?*, „Uniwersytet Rzeszowski Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych”, nr 14, 2009, s. 110-131.

³⁴⁶ B. Szmulik, *Grupy nacisku*, [w:] *Leksykon politologiczny; polityka – ustój idee*, red. M. Chmaj, W. Sokół, Lublin 1999, s. 110.

własnym interesie, zaś nie funkcjonują dla innych ludzi. Według M. Olsona człowiek jest istotą z natury egoistyczną, gdzie korzyści indywidualne przeważają nad korzyściami kolektywnymi. Zakłada on, że człowiek powinien zajmować się tylko sobą, bez oglądania się na innych. M. Olson również nie zgadza się z okolicznością, w której człowiek zakłada organizację tylko po to, żeby duże grupy ludzi posiadały więcej lub miały lepiej. W grupie interesu, według autora wszyscy członkowie są aktywni i działają wspólnie skupiając się na zysku wszystkich jej członków, z uwzględnieniem zasady, że im grupa interesów mniejsza tym efektywniejsza. W przypadku dużej grupy oraz mającej niematerialne cele jej efektywność jest mniejsza. W myśl tej teorii formułuje się społeczeństwo złożone z małych, płynnie działających grup społecznych. Gospodarka zaś zaczyna być uzależniona od takich grup interesów, które dodatkowo ze sobą konkurują. Skutki takiej rywalizacji dla społeczeństwa stają się nieraz fatalne w skutkach.³⁴⁷ Grupy, posiadające większy wpływ w porównaniu do innych, dla uzyskania korzyści forsują najlepsze dla siebie decyzje. Takim działaniem blokują z kolei rozwój innych grup, a co za tym idzie, w ten sposób niszczą konkurencję. Autor zanegował podstawowe założenia liberalizmu, mówiące o tym, że każdy stara się pracować jak najlepiej, ale w drodze eliminacji pozostają tylko najlepsi. Według niego, każdy pracuje na to, żeby osiągnąć jak największe zyski, a w ten sposób może dojść do powstania oligarchii. Co ważne, zwłaszcza w kontekście związków zawodowych, M. Olson w swojej teorii wyszczególnia efektywność grup pod względem rodzaju korzyści jako grupy:

- „kolektywne – posiadające więcej osób niż tylko te, które walczą o korzyści;
- selektywne – posiadające osoby tylko walczące”³⁴⁸

Grupy walczące o korzyści selektywne, według M. Olsona, są lepiej zorganizowane (przeważnie niewielkie i prężne), zaś grupy kolektywne są w dużo mniejszym stopniu efektywne (np. wystawione są na działania tzw. „gapowicza”, który to podłącza się pod grupę, nieaktywnie czeka, aż reszta członków grupy coś zrobi, wywalczy czy osiągnie, a dzięki czemu i on osiągnie swoje cele). Taki stan rzeczy wynika z faktu, że osiągnane efekty powiązane są z poniesionymi wcześniej

³⁴⁷ M. Olson, *Logika działania zbiorowego; Dobra publiczne i teoria grup*, Warszawa 2012, s 166.

³⁴⁸ Tamże.

kosztami, na które nie stać wszystkich. Dlatego też większość nie podejmuje działalności w żadnej grupie interesu bądź jest tzw. gapowiczem³⁴⁹.

A. Ogonowski twierdzi, że zasadniczym celem grup interesu jest dążenie do zmiany polityki publicznej określonego kraju. Jest to możliwe jedynie wówczas, gdy grupy uzyskują dostęp (formalny lub nieformalny) do procesu decyzyjnego, dzięki czemu zyskują możliwość oddziaływania na rozstrzygnięcia dotyczące rozmieszczenia zasobów politycznych. W praktyce oznacza to, że grupy interesu, aby ich egzystencja miała rację bytu, muszą mieć dostęp do organów, instytucji oraz agend państwa. Ich relacje z kolei powinny mieć charakter koegzystujący na zasadzie zaspokajania wzajemnych potrzeb.³⁵⁰

W specyficzny i konkretny sposób podchodzi się do omawianych kwestii w przypadku Stanów Zjednoczonych. Klasyczny model pluralizmu amerykańskiego uwarunkowany jest pewnymi założeniami. Społeczeństwo składa się z bardzo dużej liczby grup interesu, gdzie żadna nie ma pewnej pozycji uprzywilejowanej formalnie. Pozycje tę trzeba wywalczyć, a po jej zdobyciu blokować innym grupom. Nie ma grupy z monopolem reprezentacji w określonych grupach interesu (np. rolnicy, pracodawcy, bezrobotni). W Stanach Zjednoczonych na przykład bardzo częstym zjawiskiem są zmiany grup będących reprezentantami. Powstają konstelacje grup interesów, między którymi nawiązuje się współpraca. Sojusze te w dłuższym okresie bywają nietrwałe, ponieważ zmieniają się składy grup (choćby przez poprzez rozwój gospodarczy czy zmiany polityczne). Rywalizacja dominuje nad porozumieniem i dotyczy to zarówno rywalizacji między grupami jak i między państwami. Stałe i trwałe porozumienie nie jest pozytywne dla kraju. Proces polityczny jest zdecentralizowany, a końcowe decyzje są rezultatem długich rozważań i przetargów. Grupy interesu w Stanach Zjednoczonych generalnie źle kojarzą się obywatelom. Panuje przekonanie, że grupa szuka możliwości zyskania przywilejów ze szkodą dla ogółu. Idealna sytuacja to taka, w której wpływy grup interesu ograniczałyby się do minimum.³⁵¹

³⁴⁹ Tamże.

³⁵⁰ A. Ogonowski, *Udział grup interesu w publicznych procesach decyzyjnych*, „Tarnowskie Colloquia Naukowe - Czasopismo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnowie”, nr 5, 2018, s. 85-102.

³⁵¹ K. Oświecimski, *Grupy interesu i lobbying w amerykańskim systemie politycznym*, Kraków 2012, s.102-111.

J. Staniszkis zwraca uwagę, że na początku lat 90., w „okresie przejściowym między komunizmem a kapitalizmem” znaczenie miały te zjawiska, które pojawiały się podczas wyłaniania się państwa korporacyjnego a także fenomen kapitalizmu politycznego. Jej zdaniem w tym ujęciu państwo stworzyło trzy pola gry dla grup interesów:

- „negocjacje pomiędzy administracją państwową a międzynarodowymi instytucjami finansowymi;
- napięcie polityczne pomiędzy administracją państwową a kategoriami zawodowymi zagrożonymi procesami restrukturyzacyjnymi;
- działania elit rządzących zmierzające do zapewnienia ciągłości zmian”³⁵²

W kontekście działalności związków zawodowych po 1989 r. warto zwrócić uwagę na kwestię tworzenia wzorów wartości i norm. Pisze o tym P. Ruszkowski: „Z jednej strony powstały i zostały zaakceptowane instytucje działające zgodnie z paradygmatem wolności rynkowych (np. giełda, system bankowy, system podatkowy, prawo handlowe). Z drugiej strony, znaczna część społeczeństwa przy różnych okazjach (m.in. podczas wyborów prezydenckich i parlamentarnych) manifestowała przywiązanie do wartości egalitarystycznych i socjaldemokratycznych (np. prawo do pracy, bezpieczeństwo socjalne). Może to oznaczać przedłużenie się okresu transformacji, charakteryzującego się dualizmem wartości i norm. Utrwalenie się dualizmu prowadzi do sytuacji równoległego funkcjonowania konkurencyjnych hierarchii wartości oraz związanych z nimi mechanizmów tworzenia się nowych alternatywnych społecznych tożsamości.”³⁵³ Należy także pamiętać, że dzięki formalnym i nieformalnym uzgodnieniom z najważniejszymi grupami interesu rząd może mieć gwarancje realizacji określonej przez siebie strategii politycznej.³⁵⁴

Przywołane podejścia teoretyczne są dość zróżnicowane. Warto zwrócić uwagę, że w naukach politologicznych trudno o jednolitą definicję badanych grup interesu. Niemniej, łączą się je jak wydaje elementy związane z kategoriami wpływu

³⁵² J. Staniszkis, *Dylematy okresu przejściowego. Przypadek polski*, [w:] *Zmierzch socjalizmu państwowego. Szkice z socjologii ekonomicznej*, red. W. Morawski, Warszawa 1994.

³⁵³ P. Ruszkowski, *Socjologia zmiany systemowej w gospodarce*, Poznań 2004, s. 70.

³⁵⁴ P. Ruszkowski, A. Wójtowicz red., *Grupy interesów a prywatyzacja elektroenergetyki*, Warszawa 2009, s. 31

oraz pewne ustrukturalizowanie ich jako instytucji. Kluczowe dla niniejszej pracy będzie jednak odpowiedź na pytanie w jaki sposób związki zawodowe wpisują się w przedstawione podejścia teoretyczne.

3.1.1. Korporacjonizm jako ujęcie teoretyczne i praktyczne

Biorąc pod uwagę problematykę prowadzonych badań oraz cel pracy, a także jej główny problem badawczy oraz hipotezy i pytania badawcze warto w tym ogólnym horyzoncie teoretycznym przybliżyć jeszcze pojęcie korporacjonizmu. Wydaje się bowiem, że ta dość ogólna oraz tradycyjna koncepcja polityczna i społeczna przynosi pewne pożyteczne ramy orientacyjne i pojęciowe do refleksji o roli grup interesów jakimi są związki zawodowe.

Grupy interesu ukierunkowane są bowiem na reprezentowanie określonych interesów w demokratycznych procesach decyzyjnych. Procesy jakim podlegają stanowią próbę dopasowania interesów społecznych do interesów prywatnych. Sposób powiązania tych interesów przybiera różne formy, w zależności od czynników takich jak charakter systemu partyjnego, kultura polityczna czy też zakres konsensu społecznego. W polskim zaś systemie politycznym powiązania te opierają się głównie na modelu korporacyjnym.³⁵⁵

Korporacjonizm jest więc jedną z teorii grup interesu. Jest to pojęcie głęboko zakorzenione w historii Europy i sięga czasów średniowiecza. Trudno dziś sobie wyobrazić, jak głęboko życie poszczególnych ludzi żyjących wtedy było osadzone i podporządkowane prawom grup, do których należeli. Przynależność do organizacji była obowiązkowa (np. piekarz musiał należeć do cechu piekarzy).³⁵⁶ W epoce oświecenia zaczęto stawiać jednostkę w centrum życia społecznego, uznano jej niezbywalne prawa – między innymi prawo do swobodnego zrzeszania się. Zaczęto zakładać partie polityczne, zrzeszające ludzi o podobnej orientacji ideologicznej. Społeczną harmonię zastąpiła konkurencja.³⁵⁷

³⁵⁵ J. Gardawski, *Dialog społeczny w Polsce. Teoria, historia, praktyka*, Warszawa 2009, s. 23-24.

³⁵⁶ J. Bartyzel, *Korporacjonizm*, Encyklopedia „Białych Plam”, Tom X, Radom 2004.

³⁵⁷ J. Marszałek-Kawa, D. Plecka, *Leksykon wiedzy politologicznej*, Toruń 2018, s. 217.

Korporacjonizm odżył w latach 70. XX wieku. Podstawową strukturą społeczną stały się wówczas korporacje mające na celu nie tylko interesy materialne. Korporacja mogła działać na rzecz popularyzowania danego zawodu (np. prawnika), licząc, że ranga zawodu wzrośnie, co z kolei spowoduje, że sytuacja się polepszy i nastąpi przyrływ pieniędzy. Lata 70-te i późniejsze przyniosły dalsze zmiany w postrzeganiu i roli grup. Organizacje, które reprezentowały interesy poszczególnych grup stały się limitowane ilościowo, tzn. działały w sposób eliminacyjny w stosunku do poprzednich. Władza oraz istniejące wówczas grupy limitowały też powstawanie nowych grup interesu. Państwo zaczęło uznawać istnienie i działanie kilku grup jednocześnie, blokując jednak powstawanie i uznanie innych, które miałyby reprezentować te same interesy. Grupy interesu nie muszą ze sobą rywalizować. Jednak toczy się pomiędzy nimi walka, choćby o członków.

Korporacjonizm, jak ujmuje to A. Ogonowski, odwołuje się do założenia, zgodnie z którym wszelkie kluczowe decyzje, zarówno ekonomiczne jak i społeczne podejmowane są przez zorganizowane grupy interesu, przy aktywnym współdziałaniu państwa.³⁵⁸ W korporacjonizmie grupy są hierarchicznie ustabilizowane, mają zarządy, i oddziały terenowe. Członków funkcyjnych się wybiera lub ewentualnie mianuje. Mogą też być funkcjonalnie zorganizowane i zróżnicowane, tzn. działać w celu wykonania pewnego zadania. Każda korporacja ma swoje cele i je realizuje. Ważną rolę odgrywa też przynależność. Występuje tu co prawda dowolność, a więc np. lekarz nie musi należeć do korporacji lekarzy. Zdarza się jednak, że jeżeli chce się pełnić określone funkcje, to musi należeć do określonej grupy interesu – jeżeli prawnik chce być adwokatem, to musi należeć do zrzeszenia adwokatów, podobnie rzecz się ma w zakładach zamkniętych, gdzie rządzą związki zawodowe i albo należy się do danego związku, albo można zostać z niego usuniętym (dotyczy to głównie robotników o wyższych kwalifikacjach).³⁵⁹

Państwo kontroluje powstawanie i upadanie korporacji do tego stopnia, że jeżeli dana limitowana grupa ma trudności, to państwo może starać się jej pomóc. Z kolei korporacje dają władzom poparcie i zgadzają się na pewne formy kontroli.

³⁵⁸ A. Ogonowski, 2018...op. cit., s. 85-102.

³⁵⁹ J. Bartyzel, 2004...op. cit.

Korporacjonizm jest systemem służącym stworzeniu takich kierunków polityki, w których wielkie organizacje interesu współpracują z państwem i ze sobą w procesie artykułowania interesów i wprowadzania decyzji w życie. Główne grupy interesu i pojedyncze korporacje stały się tak duże i silne, że w praktyce posiadają prawo stosowania weta w wielu dziedzinach gospodarki. Władza państwowa musi wtedy zebrać liderów wszystkich tych grup i negocjować możliwe do przyjęcia rozwiązania.³⁶⁰ W taki nurt w przypadku przekształceń własnościowych i organizacyjnych niektórych części gospodarki polskiej po 1989 r. wpisały się związki zawodowe i poszczególne rządy. Wspomniany dialog odbywał się zarówno przy stole, jak i na ulicy, o czym będzie w dalszej części pracy.

Patrząc z punktu widzenia praktyki gospodarczej skutki korporacjonizmu są zróżnicowane, jednak jednym z nich może być zwiększenie wpływu władz na gospodarkę, a także złagodzenie destrukcyjnego wpływu rynku na funkcjonowanie sektora prywatnego. W praktyce oznacza to, że władza państwowa zajmuje się tym, aby korporacje duże nie broniły dostępu do działania małym korporacjom. Państwo w założeniu chroni więc małe, prężne przedsiębiorstwa, aby nie zostały one pochłonięte przez rekinów rynku, które nie dają pieniędzy dla państwa, a raczej tylko biorą ulgi, amortyzując ogromne majątki.³⁶¹ Uważa się, że co do zasady wpływ korporacjonizmu na gospodarkę jest zwykle pozytywny, a decydowanie korporacyjne pozwala na bardziej elastyczne reagowanie na zmiany, zachodzące na rynku międzynarodowym, gdyż wówczas możliwa jest wewnętrzna kompensacja.

Reasumując, konsekwencją korporacjonizmu jest powstanie systemu powiązań pomiędzy państwem i grupami interesu w procesie kreowania i wprowadzania w życie polityki państwa, ze szczególnym uwzględnieniem sfery ekonomicznej. Dochodzi wówczas do swoistej wymiany politycznej – na zasadzie wzajemności – pomiędzy publicznymi (instytucje państwa) i prywatnymi (grupy

³⁶⁰ J. Blicharz, *Administracja publiczna i społeczeństwo obywatelskie w państwie prawa*, Wrocław 2012, s. 122.

³⁶¹ J. M. Zapala, *Niebezpieczne związki idei: korporacjonizmy w autorytarno-totalitarnej Europie*, Historie kłamane i zapomniane: Fakty, mity i pola badawcze, 2013.

interesu) uczestnikami, której przedmiotem są zasoby polityczne pozostające w dyspozycji obu stron.³⁶²

Korporacjonizm jawi się więc jako kluczowa teoria w analizie relacji między państwem a grupami interesu, w szczególności związkami zawodowymi. W ramach tego systemu zorganizowane grupy interesu współpracują z państwem, mając istotny wpływ na procesy decyzyjne zarówno w sferze gospodarczej, jak i społecznej. Charakterystycznym elementem korporacjonizmu jest strukturalne zhierarchizowanie grup, które funkcjonują w sposób zorganizowany, posiadając formalne zarządy i wyraźnie określone cele.

Z jednej strony korporacjonizm umożliwia koordynację interesów grup społecznych i prywatnych z interesami państwa, co w teorii prowadzi do bardziej efektywnego reagowania na zmiany rynkowe i gospodarcze. Z drugiej strony jednak, system ten może ograniczać powstawanie nowych grup interesu oraz sprzyjać monopolizacji wpływu przez największe organizacje. Tym samym państwo, choć pełni rolę arbitra, w rzeczywistości bywa zależne od głównych grup interesu, z którymi musi negocjować i osiągać kompromisy.

W kontekście transformacji gospodarczych, jakie miały miejsce w Polsce po 1989 roku, zjawiska te były szczególnie widoczne w relacjach między związkami zawodowymi a rządami. Dialog ten, zarówno w formalnych, jak i nieformalnych formach, wpłynął na kształt wielu reform gospodarczych. Korporacjonizm, choć niesie ze sobą pewne ryzyko ograniczenia konkurencyjności, może także stanowić narzędzie stabilizacji i ochrony mniejszych podmiotów przed dominacją większych graczy rynkowych. W ostatecznym rozrachunku korporacjonizm tworzy system wzajemnych powiązań między państwem a grupami interesu, w którym zasoby polityczne i gospodarcze są wymieniane na zasadzie wzajemności, co wpływa na kształt polityki publicznej oraz na procesy decyzyjne.

³⁶² A. Ogonowski, 2018...op. cit., s. 85-102.

3.1.2. Pluralizm jako jedna z koncepcji grup interesu

Biorąc pod uwagę problematykę prowadzonych badań oraz cel pracy, w tym miejscu wspomnijmy jeszcze krótko o koncepcji pluralizmu w jej odniesieniu do działalności związków zawodowych.

Pluralizm, zgodnie z klasycznym ujęciem S. Ehrlicha, to pojmowanie świata, w którym różne jego części mają na siebie bezpośredni wpływ. Według autora pluralizm stanowi obserwowanie świata w trakcie jego nieustannych przemian, których akceptacja jest praktycznie niemożliwa dla tych, którzy upatrują w nim jedność.³⁶³

Teoria pluralizmu grup interesu, jak podaje L. Graniszewski stanowi narzędzie opisujące funkcjonowanie grup interesu w różnych systemach i reżimach politycznych. Autor podkreśla, że pluralistyczne ujęcie polityki to swoisty stan równowagi, który został osiągnięty w wyniku rywalizacji między konkurującymi ze sobą grupami interesu. Teoria pluralizmu grup interesu ze względu na zbyt mały stopień uwzględnienia dostępu słabszych grup do publicznego procesu decyzyjnego, poddawana jest dużej krytyce. M. Olson wymienia kilka wariantów pluralizmu, w tym neopluralizm, neokorporacjonizm, czy też pluralizm sieciowy.³⁶⁴

Teoria pluralizmu sieciowego stanowi swoistą koncepcję obrazującą globalną rzeczywistość polityczną, którą cechuje istnienie sieci politycznych składających się, poza elitami politycznymi, także w wymiarze ponadnarodowym z niepublicznych aktorów takich jak korporacje, stowarzyszenia i organizacje pozarządowe. Jednostki te są od siebie zależne pod względem posiadanych i wymienianych między sobą zasobów. Dotyczy to przede wszystkim instytucji, których zadaniem jest zajmowanie się regulowaniem szczegółowych zagadnień potrzebujących poparcia sektorowych grup interesu oraz ekspertów z organizacji pozarządowych. Efektem ww. procesów zachodzących w teorii pluralizmu sieciowego, jest podejmowanie decyzji

³⁶³ S. Ehrlich, *A. F. Bentley – Klasyk socjologii politycznej, czyli od pluralizmu ontologicznego do grupowego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 2, 1978, s. 203-218.

³⁶⁴ L. Graniszewski, *Udział grup interesu w rządzeniu transnarodowym*, „Studia Politologiczne”, nr 27, 2013, s. 91-121.

politycznych nie przez instytucje przedstawicielskie, a w wyniku przetargów i konsultacji między instytucjami publicznymi i grupami interesu.

Jak wskazuje L. Graniszewski czynnikami, które sprzyjają sieciowemu modelowi polityki, są m. in. wzrastająca sektorowość polityki, co w konsekwencji przekłada się na rosnącą liczbę rywalizujących ze sobą interesów, procesy decentralizacji i fragmentaryzacji polityki.³⁶⁵

Podsumowując, w ujęciu teorii sieciowego układu polityki, udział w rządzeniu biorą nie tylko aktorzy państwowi, ale także prywatni, którzy są od siebie zależni, co powoduje skuteczne zacieranie podziału na sferę publiczną i prywatną.

Koncepcja pluralizmu, choć stanowi istotne narzędzie w analizie funkcjonowania grup interesu w różnych systemach politycznych, zwłaszcza w odniesieniu do związków zawodowych, jest ograniczona przez swoją złożoność i zróżnicowane warianty. W klasycznym ujęciu pluralizmu, relacje między grupami interesu opierają się na rywalizacji, prowadzącej do pewnego rodzaju równowagi politycznej. Współczesne odmiany pluralizmu, takie jak pluralizm sieciowy, odzwierciedlają globalną rzeczywistość, w której polityczne decyzje kształtowane są przez interakcje między instytucjami publicznymi, korporacjami, stowarzyszeniami i organizacjami pozarządowymi. Zacieranie się granic między sferą publiczną a prywatną oraz decentralizacja procesów politycznych podkreślają rolę niepublicznych aktorów w podejmowaniu decyzji.

Jednakże, z perspektywy niniejszych badań, to korporacjonizm wydaje się być bardziej przydatnym podejściem do analizy działalności związków zawodowych i ich wpływu na system polityczny. Model korporacyjny, który zakłada ścisłą współpracę między grupami interesu a państwem, dostarcza bardziej klarownych ram teoretycznych do zrozumienia relacji między aktorami politycznymi i ich wpływu na kształtowanie polityki publicznej. W dalszej części pracy skupimy się zatem na wykorzystaniu tej koncepcji w analizie badawczego problemu.

³⁶⁵ Tamże.

3.1.3. Lobbying jako narzędzie wywierania wpływu przez grupy interesu na organy decyzyjne w państwie

Po zaprezentowanych wyżej podejściach: korporacjonizmu i pluralizmu, na potrzeby naszej analizy, jako jedno z narzędzi interpretujących funkcjonowanie grup interesu, warto też krótko wyjaśnić pojęcie lobbingu.

W zakres podmiotów wpływających na kompetencje państwa, w sposób bezpośredni i pośredni wchodzi także tzw. lobbyści. Jak podaje K. Makowski kwestia lobbingu jest prostsza do uchwycenia niż działalność grup interesu, gdyż według autora działalność lobbingowa daje się wprowadzić w pewne ramy³⁶⁶ ze względu na funkcjonującą w Polsce regulację prawną lobbingu³⁶⁷.

Lobbying w różnych państwach klasyfikowany jest wedle dwóch kryteriów. Pierwszy z nich dotyczy jego umiejscowienia w ustroju politycznym, a drugi rozwoju branżowego. W odniesieniu do pierwszego typu kryteriów lobbying należy rozpatrywać poprzez różnego typu wyróżniki systemowe określające wzorce zachowań w sferze publicznej, do których należy zaliczyć filozofię polityczną, historyczne i ustrojowe przesłanki rozwoju, system rządów, czy też kulturę polityczną. Zgodnie z drugim kryterium lobbying należy rozpatrywać za pomocą wskaźników branżowych, wśród których znajdują się obroty finansowe, liczebności wyspecjalizowanych agencji, firm i działów organizacyjnych w przedsiębiorstwach, wielkości zatrudnienia, obecność w systemie edukacji i programach szkoleniowych.³⁶⁸

Lobbying można również tłumaczyć terminem rzecznictwa interesów, kontaktowania się i przekonywanie oraz wywierania wpływu na proces decyzyjny w instytucjach władzy. Jak pisze B. Żurek „analizując te określenia w kontekście

³⁶⁶ K. Makowski, *Grupy interesu w polskim systemie politycznym*, Przegląd Prawa Konstytucyjnego, nr 6, 2014, s. 9-28.

³⁶⁷ Ustawa z dnia 7 lipca 2005 r. o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa (Dz.U. 2005 nr 169 poz. 1414).

³⁶⁸ K. Jasiołkowski, *Lobbying w USA, Europie Zachodniej i Polsce. Podobieństwa i różnice*, „Studia Europejskie”, nr 3, 2002, s. 117.

działalności związków zawodowych, lobbowanie uznamy za istotę ich działalności³⁶⁹.

Posługując się powyższymi kryteriami na świecie obserwowane są duże różnice w interpretacji lobbingu w filozofii politycznej poszczególnych krajów. W Stanach Zjednoczonych duży wpływ zdobyły „teorie grup interesu” oraz „pluralizmu elit”. Ich założenie stanowi, że konkurencja grup interesu tworzy mechanizmy przeciwwagi sił, dające możliwość osiągnięcia równowagi wpływów społecznych w organach władzy. To sprawia, że lobbuing w USA traktowany jest jako sposób na wykorzystanie konstytucyjnych uprawnień przysługującym obywatelom, a lobbyści uważani są za swoistych „pośredników” pomiędzy władzą państwa i elitami gospodarczymi, a poszczególnymi grupami społecznymi.³⁷⁰ Odmienne podejście do lobbingu i inne jego usytuowanie w systemach politycznych obserwowane jest w Europie Zachodniej. Tutaj lobbuing często traktowany jest jako reprezentacja partykularnych, cząstkowych interesów, które realnie zagrażają dobru publicznemu. Nieco inaczej kwestia lobbingu traktowana jest w instytucjach Unii Europejskiej, gdzie widać przychylność w jego kierunku. W UE uważa się go bowiem za element dialogu społecznego i obywatelskiego, jako poza traktatowego partnera w procesie decyzyjnym.³⁷¹

W Polsce po 1989 roku system władzy zaczęła charakteryzować duża zmienność reguł gry, a także personalizacja władzy oraz swoista „instytucjonalizacja nieodpowiedzialności”. Było to równoznaczne z zanikiem obywatelskiej kontroli z partyjną „kolonizacją państwa”, która sprzyja poczuciu bezkarności przy obniżaniu się autorytetu władzy publicznej. Z kolei słaby system partyjny, wyróżniający się niestabilnością i ograniczonym zapleczem kadrowym, sprzyjał tworzeniu wielu patologicznych zależności pomiędzy sferą polityczną a grupami interesów.

W tamtym okresie w Polsce zaczęła się umacniać praktyka „państwa partyjnego”, w którym poufne porozumienia pomiędzy elitami politycznymi i gospodarczymi lobbies stały się codziennością w relacjach między koalicjami

³⁶⁹ B. Żurek, *Wykorzystywanie narzędzi lobbingowych w działalności statutowej związków zawodowych*, Kompendium wiedzy o lobbingu, Warszawa 2009, s. 205.

³⁷⁰ K. Jasiński, 2002...op. cit., s. 117.

³⁷¹ Tamże.

redystrybucyjnymi, optującymi za interesami wybranych grup społecznych ulokowanych w strukturach władzy. Dodatkowo sytuację tą wzmocniały także i inne wyróżniki ustrojowego umiejscowienia lobbingu w Polsce, do których można było zliczyć jego niejasny status formalny oraz słabo wykształconą kulturę polityczną okresu transformacji.³⁷² W latach 80-tych i później szczególnie ważną pozycję zdobyły grupy nacisku, czyli przede wszystkim centrale związków zawodowych oraz branżowe grupy interesu, które były bardzo skuteczne w transferowaniu finansów publicznych do sektora prywatnego. Można stwierdzić, że tak wysoka pozycja grup stanowiło odzwierciedlenie słabości instytucjonalnych ówczesnego ustroju w Polsce.

Współcześnie w Polsce lobbing postrzegany bywa w dwojaki sposób. Z jednej strony – głównie w debacie naukowej - jako legitymizowany sposób realizacji konstytucyjnych regulacji, które dotyczą demokracji uczestniczącej, zapewniające w procesie decyzyjnym udział różnych grup interesu (takich jak związki zawodowe, organizacje ekologiczne czy organizacje pracodawców). Z drugiej strony – w znaczeniu potocznym i debacie publicznej - lobbing postrzegany jest jako narzędzie zawłaszczenia organów państwa przez wpływowe, zazwyczaj nieformalne grupy interesu. Prowadzi do korumpowania elit politycznych i administracji, ale także do utrwalania się zjawisk takich jak koleśiostwo, które negatywnie oddziałuje na państwo.

Kwestię lobbingu reguluje, jak wcześniej wspomniano, Ustawa o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa, w której doprecyzowano definicje „działalności lobbingowej” i „zawodowej działalności lobbingowej”. Zgodnie z art. 2, ust. 1 działalność lobbingową stanowi każde działanie prowadzone metodami dozwolonymi prawnie, które mają na celu zmierzanie do wywarcia wpływu na organy władzy publicznej w procesie stanowienia prawa. Art. 2, ust. 2 określa zawodową działalnością lobbingową jako zarobkową działalność lobbingową, która jest prowadzona na rzecz osób trzecich, a jej celem jest uwzględnienie w procesie stanowienia prawa interesów innych osób.³⁷³

³⁷² K. Jasiołkowski, 2002...op. cit., s. 118.

³⁷³ L. Graniszewski, *Lobbing i jego instytucjonalizacja w Polsce*, Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu „INFOS”, nr 13, 2019, s. 1-4.

Należy pamiętać, że zgodnie z tym co pisze B. Żurek związki zawodowe w Polsce mogą prowadzić legalny lobbing³⁷⁴, a korzystanie przez nich z usług zawodowych lobbystów nie ma większego sensu, bo „uprawnienia, które mają aktualnie związki zawodowe, umożliwiają im reprezentowanie swoich interesów w wystarczający sposób, a w niektórych przypadkach te możliwości są większe niż profesjonalnych lobbystów”³⁷⁵. Pomijając uprawnienia formalne, które daje im Ustawa o związkach zawodowych, należy też zwrócić uwagę, że związki zawodowe „mają gwarantowany udział swoich przedstawicieli w takich organach, jak: Rada Statystyki, Rada Ochrony Pracy, Naczelna Rada Zatrudnienia, Rada Nadzorcza ZUS, Krajowa Rada Konsultacyjna ds. Osób Niepełnosprawnych, Rada Ubezpieczonych oraz Rada Narodowego Funduszu Zdrowia”³⁷⁶

W Unii Europejskiej przyjmuje się, że w ramach prowadzonej polityki (gospodarczej i społecznej) konieczne jest korzystanie z mechanizmów dialogu społecznego. Istnieją dwie główne przyczyny: po pierwsze wspomaganie gospodarki krajów Unii Europejskiej, po drugie jest to forma legitymizacji zmian społeczno-gospodarczych i zdobywania akceptacji obywateli.³⁷⁷ W Polsce zasady dialogu społecznego reguluje Dokument Programowy Rządu przyjęty przez Radę Ministrów 22 października 2002 r. „Zasady dialogu społecznego”. Zgodnie z nim przyjmuje się, że "w interesie rządu jest, aby partnerzy społeczni aktywnie działali na rzecz artykułowania swych interesów wobec władz publicznych w sposób zorganizowany oraz zgodny z porządkiem prawnym. Dotyczy to w szczególności organizacji pozarządowych działających na rzecz interesu publicznego oraz dobra wspólnego”³⁷⁸. Zgodnie z tym dokumentem przyjmuje się cztery rodzaje dialogu między rządem, a organizacjami społecznymi, w tym związkami zawodowymi. Są to: lobbing, reprezentacja, konsultacje i współpraca. Przy czym lobbing (rzecznictwo interesów) definiuje się tak, że „jego celem jest uzyskanie pożądaných przez partnerów społecznych rozwiązań i decyzji organów państwa. Dopuszczając w demokratycznym

³⁷⁴ B. Żurek, 2009... op. cit., s. 251.

³⁷⁵ Tamże, s. 252.

³⁷⁶ Tamże, s. 204.

³⁷⁷ T. G. Grosse, *Dialog społeczny i kapitalizm(y)* [w:] *Partnerstwo społeczne - modele rozwoju Polski*, W. Misztal A. Zybala red., Warszawa 2008 s. 61.

³⁷⁸ *Zasady dialogu społecznego*, Dokument programowy rządu przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 22.10.2002 r.

państwie tę formę artikulacji interesów rząd musi zagwarantować, także w drodze prawnej, aby nie naruszała ona zasad prawa, jawności podejmowania decyzji oraz równego traktowania wszystkich podmiotów przez władze publiczne”³⁷⁹.

W analizie zjawiska lobbingu w kontekście funkcjonowania grup interesu, można zauważyć istotne różnice w jego postrzeganiu i praktykach w różnych systemach politycznych. W Stanach Zjednoczonych lobbing jest postrzegany jako mechanizm równoważący wpływy społeczne, co wpisuje się w demokratyczne ramy konstytucyjne. W Europie Zachodniej natomiast bywa uznawany za zagrożenie dla dobra publicznego, reprezentując interesy wąskich grup. W Unii Europejskiej lobbing funkcjonuje w ramach dialogu społecznego, mając na celu legitymizację zmian społeczno-gospodarczych.

W Polsce lobbing, chociaż uregulowany prawnie, wciąż budzi kontrowersje, zwłaszcza w kontekście niskiej kultury politycznej i patologicznych zjawisk związanych z transformacją ustrojową. Związki zawodowe, posiadając szerokie uprawnienia wynikające z regulacji prawnych, mogą efektywnie reprezentować swoje interesy, często nawet skuteczniej niż profesjonalni lobbyści.

3.2. Narzędzia i techniki działań związków zawodowych jako grupy interesu

Zacieśniając niezbędne do dalszej analizy ramy teoretyczne naszych rozważań, w niniejszym podrozdziale przedstawimy cechy grup interesu, jakimi są związki zawodowe w odniesieniu do teorii wskazanych we wcześniejszych podrozdziałach, tj. korporacjonizmu i pluralizmu. Podejmiemy także próbę ściślejszego odniesienia do klasycznej działalności związków zawodowych w teorii lobbingu.

³⁷⁹ Tamże.

3.2.1. Działania formalne

Teoretyczny i formalny zakres działań organizacji związkowych określony został w Ustawie o związkach zawodowych z roku 1991. Zgodnie z nim „do zakresu działania zakładowej organizacji związkowej należy w szczególności:

- 1) zajmowanie stanowiska w indywidualnych sprawach pracowniczych w zakresie unormowanym w przepisach prawa pracy oraz w indywidualnych sprawach osób wykonujących pracę zarobkową w zakresie związanym z wykonywaniem tej pracy;
- 2) zajmowanie stanowiska wobec pracodawcy lub organu samorządu załogi w sprawach dotyczących zbiorowych interesów i praw osób wykonujących pracę zarobkową;
- 3) sprawowanie kontroli nad przestrzeganiem w zakładzie pracy przepisów prawa pracy, a w szczególności przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy;
- 4) kierowanie działalnością społecznej inspekcji pracy i współdziałanie z państwową inspekcją pracy;
- 5) zajmowanie się warunkami życia emerytów i rencistów"³⁸⁰.

Jednak z przedstawionych już wcześniej w niniejszej pracy przykładów oraz sposobów działań związków zawodowych dość jasno wynika, że katalog ten w minimalnym jedynie stopniu wyczerpuje rzeczywisty zakres działań związków zawodowych.

Ogólnie rzecz biorąc narzędzia i techniki działań związków zawodowych możemy podzielić na formalne i nieformalne. Do formalnych zaliczymy wszystkie te, które wskazane są w Ustawie o rozwiązaniu sporów zbiorowych, a więc: prowadzenie sporu zbiorowego, rokowania, mediacje i arbitraż, strajk ostrzegawczy i wreszcie sam strajk. To on zresztą pozostaje najsilniejszym narzędziem związków zawodowych. Znajduje to potwierdzenie wśród ekspertów, a podkreśla to badany na potrzeby niniejszej pracy (nr 7): *Najwyżej zawsze jest postrzegana groźba strajku. Gdyż groźba strajku, jak wiemy, paraliżuje, jeżeli chodzi o transport kolejowy, cały kraj. W naszym przypadku jest to kraj średniej wielkości, groźba strajku, nawet dwugodzinnego, jest*

³⁸⁰ Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, Dz. U. 1991 Nr 55 poz. 234.

bardzo realną groźbą do spełnienia, przeżyliśmy kilka strajków, to były strajki dwudziestoczerogodzinne, zawsze uważamy, przynajmniej ja uważam, że strajk jest ostatecznością. To jest po pierwsze. Dwa – strajk jest też w jakiś sposób naszą porażką. Negocjacyjno-lobbującą, kładącą pisma, raporty. To jest w jakiś sposób już porażka obu stron, gdyż jest to groźba, która rzeczywiście przynosi określone skutki. Ale czasami trzeba to zrobić. W podobnym tobie wypowiedziada się badany nr 10: Sam byłem tego świadkiem, to w październiku 89 roku, pierwsze takie wielkie negocjacje ze związkami zawodowymi...całonocne...to wtedy był negocjator...był Siła-Nowicki jako arbiter, był Jacek Kuroń, z Ministerstwa Finansów taki Wiceminister Pazura i po 20 godzinach negocjacji i to tak...byłem stroną w tych ... atmosfera bardzo napięta, ci biegali do telefonów...bo to jeszcze danie swobody pełnej i dostęp do telefonów i zbierali meldunki, że jeśli nie zgodzi się na to, to o 6 rozpoczyna się strajk generalny. Także to jest trochę paraliżujące, jeżeli ma człowiek świadomość, że stanie wówczas zatrzymanie kolei...to były wielomilionowe straty codziennie. Strajk niesie jednak także za sobą ogromne ryzyka, a przy tym jest bardzo trudny do zorganizowania. Przez wiele lat po uchwaleniu Ustawy o PKP, mimo przecież wielu żądań i niespełnionych postulatów związkowcom nie udało się strajku zorganizować. Udało się to dopiero w 2011 r., na co zwraca uwagę niezależny dwumiesięcznik kolejowy „Z Biegiem Szyn”:

*„Choć doszło do przypadków kursowania pociągów-łamistrajków (na przykład kilku połączeń na Pomorzu), to i tak związkowcom udało się pokazać swój potencjał. Wreszcie bowiem, po aż kilkunastu latach przerwy, na polskiej kolei doszło do rzeczywistego strajku – poprzedni został zorganizowany w 1998 r. Potem już aktywność związków zawodowych sprowadzała się jedynie do rozpaczliwych scen blokowania torów kolejowych przez etatowych działaczy, podczas gdy szeregowi członkowie związków czekali w zatrzymanych pociągach na to, by wreszcie wyruszyć w dalszą drogę”.*³⁸¹

Warto tu zwrócić uwagę na sposób działalności związków zawodowych i odniesienie w ich działaniu do teorii korporacjonizmu. Korporacjonizm, jak podaje A. Ogonowski, odwołuje się do założenia, zgodnie z którym wszelkie kluczowe decyzje, zarówno ekonomiczne jak i społeczne podejmowane są przez zorganizowane grupy

³⁸¹ K. Trammer, *Gorące lato prezidenta maszynistów*, „Z Biegiem Szyn”, nr 5, 2011, s. 4.

interesu, przy aktywnym współdziałaniu państwa³⁸². Wskazane w tym podrozdziale działania formalne stanowią taki właśnie rodzaj działań, przy czym od siły państwa zależy skuteczność wpływu grupy interesu jakimi są związki zawodowe.

3.2.2. Działania nieformalne

Katalog działań nieformalnych jest znacznie szerszy i co więcej - nie jest zamknięty, bo wciąż wymyślane są nowe narzędzia i techniki działania, opierane choćby o nowe technologie i media społecznościowe. Mając jednak szerokie doświadczenie w działalności związków zawodowych, zarówno jako dziennikarz, ale także jako doradca i konsultant działalności związkowej, zauważam, że działania podejmowane przez związki zawodowe mogą przybierać różne formy, zależnie od ich celów i okoliczności. Jednym z kluczowych rodzajów aktywności są działania fizyczne, inaczej organizacja i mobilizacja działaczy związkowych, które zwykle angażują dużą liczbę osób. Do takich działań należą okupacje budynków, grożenie przemocą, głodówki, blokady ulic czy torów kolejowych. W tej kategorii mieszczą się również protesty uliczne, które mogą przyjmować formę pikiet stacjonarnych lub marszów, manifestacji. Często towarzyszą im dodatkowe wydarzenia, takie jak koncerty, pikniki czy inne formy zgromadzeń publicznych.

Kolejną grupą działań są działania eksperckie, które polegają na współpracy z ekspertami w celu tworzenia raportów i analiz. W tym przypadku ważnym elementem jest promowanie tych ekspertów w mediach, a także współpraca z prokuraturą i organami ścigania, co pomaga nadać działaniom grup interesu charakter profesjonalny i merytoryczny. Kluczowym aspektem wykorzystania tego elementu jest następnie wypromowanie osiągniętych rezultatów (np. raportu badawczego), zarówno wśród szerokiego ogółu opinii publicznej, jak i osób decyzyjnych, np. posłów.

Ważnym elementem działań grup interesu są także działania promocyjne. Obejmują one tworzenie stron internetowych, aktywność w mediach społecznościowych oraz wydawanie własnych publikacji. Jedną z takich, skutecznych

³⁸² A. Ogonowski, 2018...op. cit., s. 85-102.

zresztą akcji, był spór pomiędzy NSZZ Solidarność a siecią handlową IKEA.³⁸³ W ramach promocji tworzy się aplikacje, rozsyła powiadomienia SMS-owe, drukuje ulotki oraz materiały informacyjne. Do tej kategorii zalicza się również organizowanie konferencji prasowych, obecność na różnego rodzaju wydarzeniach organizowanych przez inne podmioty, współpracę z influencerami oraz stosowanie rozpoznawalnych symboli, takich jak ubrania z logotypami czy oznaczanie budynków i pojazdów.

Działania lobbingowe stanowią odrębną i niezwykle istotną formę wpływania na procesy decyzyjne. Zalicza się do nich spotkania z politykami i osobami pełniącymi kluczowe funkcje decyzyjne, uczestnictwo w posiedzeniach komisji sejmowych, senackich oraz plenarnych parlamentu. Grupy interesu biorą także udział w konsultacjach przy tworzeniu prawa na poziomie krajowym i europejskim. W ramach tych działań promują swoich kandydatów do władzy ustawodawczej, podpisują porozumienia z partiami politycznymi oraz uchwalają stanowiska i petycje. Obecność w organach nadzorczych i zarządczych spółek, a także w międzynarodowych gremiach, takich jak Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny, daje im dodatkowe możliwości wpływania na decyzje. Działania lobbingowe często mają również charakter nieformalny – odbywają się w zamkniętych gronach, podczas spotkań o charakterze towarzyskim, w których niejednokrotnie uczestniczy alkohol.

Niemal wszystkie wspomniane wyżej narzędzia i techniki działania związków zawodowych pojawiły się na kolei w latach 1989-2015. Zmieniały się wraz z postępującą profesjonalizacją związków i wobec wyzwań, przed którymi związki zawodowe musiały w ciągu tych lat stawać. Niezależnie od tego, które z technik i narzędzi były aktualnie używane (a należy mieć świadomość, że wzajemnie się one przenikają i nieraz są wykorzystane wszystkie naraz, a czasem tylko kilka) związki zawodowe miały świadomość swojej siły. Jednak z biegiem lat siła ta - będąca pochodną uzwiązkowienia, a także ilości zatrudnionych na kolei, oraz sytuacji samych związków i atmosfery wokół nich - malała. Coraz częściej więc związki zawodowe szukały rozwiązań, które pozwalały przezwyciężyć im pogłębiającą się niemoc. Jednym z nich była związkowa konsolidacja. Zgodnie bowiem z rzymskimi zasadami *tertius gaudens* oraz *divide et impera* zarówno pracodawcy jak i rząd starały

³⁸³ M. Chudkiewicz, *Czy Ikea jest OK?*, „Tygodnik „Solidarność”, nr 48, 2009, s. 12.

się rozgrywać związki zawodowe w taki sposób, aby stanowiły one dla siebie konkurencję nie występując wspólnie przeciwko drugiej stronie sporu. „Wspólny wróg” pojawił się na poważnie dopiero kiedy do władzy doszła koalicja PO-PSL w roku 2007, nie mająca oparcia w żadnej dużej organizacji związkowej, a dodatkowo mająca liberalny program rządów. Głosy takie słyhać było jednak także nieco wcześniej. Jak ujmował to jeden z kolejowych liderów związkowych L. Miętek: „(...) im bardziej postępuje izolacja i marginalizacja związków zawodowych, tym bardziej dążą one do współdziałania. Wytworzył się bardzo sprzyjający klimat dla wspólnych działań w obronie naszych miejsc pracy i praw pracowniczych. Zaczynamy coraz więcej ze sobą rozmawiać, coraz bardziej zaawansowane są też prace nad stworzeniem konfederacji kolejowych związków zawodowych”.³⁸⁴ Kilka miesięcy i lat wcześniej takie sytuacje były raczej rzadkością, związki stanowiły dla siebie konkurencję, między innymi dlatego, że posiadały zupełnie różne struktury: „Wspólne działania w interesie kolei, obronie praw związkowców stwarzają większe szanse na sukces. Przecież wydaje się logiczne, że forum wszystkich związków jest potrzebne im samym. - Patrząc na doświadczenia KKP-S, w którym było więcej central związkowych oraz protesty - jak głódówka, wyjścia na tory itp. muszę powiedzieć, że nie zostało to właściwie zorganizowane i nie ma sensu dalej tego ciągnąć. Każdy związek mono zawodowy walczy wyłącznie o swoje sprawy, a nie o całą kolej, dlatego trudno to razem pogodzić. Solidarność jest związkiem skupiającym wszystkie zawody i wszystkich musimy traktować jednakowo.”³⁸⁵

Przywołane tu działania nieformalne prowadzone przez związki zawodowe służyły powstawaniu relacji pomiędzy państwem a tymi organizacjami. W tym też sensie sprzyjały one tworzeniu systemu powiązań pomiędzy państwem i grupami interesu w procesie kreowania i wprowadzania w życie polityki państwa, ze szczególnym uwzględnieniem sfery ekonomicznej. A to jak wspominaliśmy wyżej jedna z cech charakterystycznych korporacjonizmu.

Organizacja i mobilizacja działaczy związkowych. Liderzy związkowi mają świadomość tego w jaki sposób liczba osób biorących udział w wydarzeniach

³⁸⁴ *Rozmowa z L. Miętkiem: Dialog w zaniku*, „Głos Maszynisty”, nr 3, 2006, s. 3.

³⁸⁵ *Rozmowa z T. Zawadzkiem: Związkowcy, nie politycy*, „Głos Maszynisty”, nr 7, 2005, s. 13.

organizowanych przez związki zawodowe wpływa na osiągnięcie zakładanego celu. Sakramentalne pytania „kto za panem stoi” oraz „gdzie są ci ludzie” kierowane do lidera związkowego składającego petycję w ministerstwie podczas pikiety, na którą przyjechała garstka ludzi zawsze budziło obawy kierownictwa związków zawodowych. Dobrze opisuje ten mechanizm badany nr 5: *Jeżeli za przewodniczącym, za nami, są ludzie, no to jest oddziaływanie społeczne. Jeżeli nie ma ludzi, no to do pewnego momentu możemy negocjować, rozmawiać, no ale gdzieś te elementy oddziaływania ludzkiego są.* Opisuje także dwie sytuacje w których miało to wpływ na prowadzone rozmowy i negocjacje: *Jedno spotkanie w mieście wojewódzkim X w organizacji, która liczyła z 800 członków. Jak pojechałem na zebranie, na zabranie było 12 osób. Jeszcze był dyrektor zaproszony, więc poprosiłem przewodniczącego, żeby powiedział, że pociągi się pospóźniały, żeby pan dyrektor na razie nie przychodził aż się po niego zadzwoni, bo ja mówię, jak zobaczy jaka armia za tym przewodniczącym stoi, to po prostu z nimi nie będzie rozmawiał.* Zupełnie inny przebieg miało spotkanie w mieście Y w siedzibie Przewozów Regionalnych: (...) *kiedy 50 pracowników w niewielkim zakładzie czterystuosobowym, 50 dostało wypowiedzenie z pracy. Jak pojechałem na spotkanie, no to oczywiście związkowi zawodowym wcześniej przed spotkaniem z dyrekcją powiedziałem, że oczywiście my tu możemy różne techniki zastosować, ale jak nie będzie tutaj ludzi, to sprawa jest marna do załatwienia. I wtedy w tych (...) stał się cud. Stał się cud, bo chyba wszyscy pracownicy przyszli. Sala wypełniła się po brzegi, na schodach, na korytarzach stało pełno ludzi. Pani dyrektor dostała od razu rozstroju i na spotkanie przyszedł zastępca dyrektora. I z zastępcą dyrektora rozmowa trwała chyba z minutę, bo ja mu tylko powiedziałem, że „dzień dobry, przyjechałem tutaj do pana dyrektora i mam tak dużo czasu, że sobie postanowiłem, że będę tak długo czekał, aż zostaną wycofane wszystkie wypowiedzenia z pracy. Tylko, że jest mały problem, bo ci wszyscy ludzie, którzy tu przyszli, oni powiedzieli, że oni razem ze mną będą czekać i tylko od pana dyrektora zależy jak długo my tu będziemy musieli czekać, kiedy pan podejmie decyzję o wycofaniu. Musi pan zwrócić uwagę, że wśród tych czekających są ci, którzy za godzinę, za dwie, za trzy muszą objąć pociągi, ale przecież nie będą mogli iść do pracy, bo będą tutaj ze mną na pana czekali”.* I skończyła się rozmowa, pan dyrektor wyszedł, po 45 minutach było podpisane porozumienie, wycofane oczywiście wypowiedzenia z pracy, podpisany pakt gwarancji pracowniczych ze związkami zawodowymi i tego.

Takie same argumenty padają również w związkowej prasie. Tam, aby zmobilizować członków związku do aktywności, tj. udziału w manifestacjach i pikietach. Liderzy związkowi narzekają, że zebranie ludzi i zmotywowanie ich, aby przyjechali do (najczęściej) Warszawy jest coraz trudniejsze: „Przyszło nam walczyć o to, co nam się należy. Rząd nie chce niestety z nami rozmawiać o godnych emeryturach. Chętnie siada natomiast do stołu rokowań z tymi, którzy demonstrują swoją siłę. Wkrótce okaże się, jak jesteśmy silni. Wielu pyta, jaka to ma być pikieta. Nie przyjdziemy pod siedzibę resortu pracy z opłatkiem i różą, ale także nie chcemy burd. Jeśli ma być skuteczna, musi być przede wszystkim liczna. Nie może tam zabraknąć nikogo z nas! To dla nas wielki sprawdzian. Liczę, że zdamy go celująco.”

386

Obecność związkowców, jak często określani są protestujący pracownicy, potrafi budzić obawy przedstawicieli władzy: „Choć maszyniści spokojnie czekali przed budynkiem, ich obecność wywołała nieoczekiwane reakcje części obradujących. Być może nerwowość niektórych brała się z chęci ukrycia niewygodnych faktów. Ostatecznie pod pretekstem podejrzeń, że przybyli maszyniści słyszą przebieg obrad minister Engelhardt zdecydował o...zakończeniu posiedzenia Zespołu. Warto w tym miejscu zastanowić się, czy trójstronne spotkania mają mieć charakter „tajne przez poufne”. W resorcie infrastruktury minister Engelhardt przyjął niedługo potem 12 przedstawicieli związku. Reszta ze spokojem oczekiwała na wynik rozmów pod siedzibą ministerstwa. Delegacja ZZM dobitnie przekonała się, ile są warte słowa ministrów i utwierdziła się w przekonaniu, że nie dotrzymają oni niestety obietnic. W związku z tym zadecydowano o zwołaniu poszerzonego posiedzenia Rady Krajowej ZZM, które podejmie adekwatne do sytuacji działania.”³⁸⁷

Organizowany raz na wiele lat strajk, a znacznie częściej pikiety czy manifestacje potrafią kończyć się sukcesem strony związkowej. Z drugiej strony są to działania drogie i trudne do zorganizowania. Dlatego kiedy nie trzeba albo kiedy sytuacja nie wyescalowała jeszcze do takiego poziomu, aby przeprowadzać referenda strajkowe i wyprowadzać ludzi na ulicę - standardem jest używanie groźby strajku

³⁸⁶ Rozmowa z L. Mietkiem, *Wielki sprawdzian*, „Głos Maszynisty”, nr 12, 2006, s. 5.

³⁸⁷ *Tajne przez poufne*, „Głos Maszynisty”, nr 8, 2008, s. 9.

albo manifestacji lub innych działań. Zwraca na to uwagę badany nr 10: *ale to jest jak w kościele...hierarchia i w związku z tym w takiej strukturze hierarchicznej o dużym znaczeniu tym gospodarczym lęk przed jakimkolwiek strajkiem, przed tym... powoduje, że władze są czasem nawet szantażowane przez związki zawodowe, które określony cel chcą osiągnąć.* Mając świadomość takiego stanu rzeczy związki zawodowe eskalują swoje działania podkreślając determinację w kwestii „załatwienia” jakiegoś tematu, stosując jednak przede wszystkim środki zgodne z prawem, a jednocześnie grożąc podjęciem działań tyleż kontrowersyjnych co skutecznych: „Dzisiaj Targowa (siedziba PKP Polskich Linii Kolejowych S.A. - M.Ch.) – Jutro tory! Mówimy NIE dla 17-tu Zakładów Linii Kolejowych!!!” To było główne hasło pikiety, jaką zorganizowały w Warszawie, we wtorek, 13 października b.r. związki zawodowe działające w PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.”³⁸⁸

Sama idea strajku, choć jest on wielkim wyzwaniem, a jednocześnie realnym zagrożeniem dla wszystkich stron konfliktu pozostaje naładowanym i wycelowanym pistoletem, co podkreślają badani. Nr 7: „(...) *strajk jest ostatecznością i nie chciałbym tutaj mówić, że czy lobbowanie, czy rozmowy, czy inne. Wszystkie te elementy są ważne. Musimy ze wszystkich tych elementów korzystać, ale tak jak powiedziałem, no, ten strajk musimy też mieć gdzieś tam na końcu głowy.*” Najpierw jednak, zgodnie z wieloletnią tradycją, odbywają się pikiety podczas których z jednej strony żąda się załatwienia konkretnych spraw, składając w tym celu odpowiednią petycję, a z drugiej strony grozi się eskalacją w przypadku nie spełnienia oczekiwań. Podczas tego typu zgromadzeń atmosferę wokół związków zawodowych i ich postulatów można określić zwracając uwagę na to, czy adresat żądań (np. minister odpowiedzialny za sprawy transportu) zdecyduje się wyjść do zgromadzonych i zabrać głos. Jeśli tak, oznacza to, że współpraca między liderami związkowymi a występującym układa się poprawnie. Jeden stopień niżej to sytuacja, w której to liderzy związkowi są zapraszani do gabinetu adresata na spotkanie. Scenariusze mogą być różne, od merytorycznej rozmowy o zgłaszanych postulatach do brutalnej gry wokół wizerunku działaczy związkowych. Następuje wtedy swoista próba sił. Z jednej strony związkowcy straszą zgromadzonymi pod oknami tysiącami (setkami) protestujących, z drugiej gospodarz stara się zorganizować jak najlepszą atmosferę, aby wśród kawy

³⁸⁸ *Pikieta na Targowej*, „Nasze sprawy”, nr 10, 2009, s. 20.

(czasem alkoholu) i drogich słodyczy zrobić zdjęcia, które mogą skompromitować działaczy związkowych przed czekającymi pod oknami protestującymi. Najtrudniejszą sytuację obrazuje brak adresata petycji w budynku, pod którym odbywa się protest i moment, w którym liderzy związkowi składają swoje pismo na biuro podawcze, bez spotkania z kimkolwiek. Jak wygląda taka gra wokół postulatów można zobaczyć w relacji związkowej prasy: „W imieniu zebranych delegacja szefów kolejarskich związków złożyła na ręce ministra infrastruktury Cezarego Grabarczyka petycję skierowaną do premiera Tuska. Zawiera ona 14 postulatów. W przypadku braku porozumienia co do ich realizacji w terminie do 15 maja br. KKZZ, SKK „Solidarność” i Federacja ZZP PKP podejmą czynną akcję protestacyjno-strajkową. Do protestujących pod resortem wyszli minister Grabarczyk oraz Juliusz Engelhardt, podsekretarz stanu do spraw kolei. Zapowiedzieli przyjrzenie się postulatom. Wkrótce potem kolejarze w spokoju rozjechali się do domów.”³⁸⁹ Możliwe są też oczywiście inne sytuacje, np. takie podczas których liderzy związkowi są zapraszani na spotkanie, ale z pracownikiem z bardzo niską rangą. Takie działanie odbierane jest jako afront.

Kontrowersyjnym tematem pozostaje kwestia liczebności wszelkiego typu manifestacji i protestów. Zwyczajowo organizatorzy przeszacowują liczbę uczestników, a władza w oficjalnych komunikatach (nieraz słowami policji) ją zmniejsza. Minimalne liczące się protesty kolejarzy to te w których udział bierze co najmniej około 1000 osób. Każdy kolejny tysiąc to już niemały sukces, co za każdym razem będzie podkreślała związkowa prasa: „Pięć tysięcy kolejarzy protestowało pod siedzibą Ministerstwa Infrastruktury domagając się energicznych działań rządu sprzyjających rozwojowi polskich kolei. Pikietę, która odbyła się 29 kwietnia, wspólnie zorganizowały największe kolejarskie związki zawodowe.”³⁹⁰

Działania eksperckie W miarę zmieniających się relacji i wzrostu złożoności problemów z którymi muszą mierzyć się działacze związkowi, zaczęli się oni doksztalcać, szkolić, zatrudniać ekspertów, takich jak specjaliści od PR, prawnicy czy konsultanci biznesowi. Rozwój i zdobywanie wiedzy przez działaczy związkowych

³⁸⁹ *W obronie miejsc pracy*, „Głos Maszynisty”, nr 5, 2009, s. 10.

³⁹⁰ Tamże, s. 2.

jest faktem na co także zwracają uwagę respondenci. Mówi o tym badany nr 10: *Także związki... z drugiej strony, jak ja teraz porównuję wystąpienia związkowców teraz, nawet Miętka, ile oni wiedzy zdobyli. Wtedy to była ideologia a nie wiedza. Stanowi to odpowiedź na próbę działań ze strony rządu oraz zarządów spółek kolejowych, które podczas negocjacji powoływały się na ekspertyzy prawne czy opinie firm konsultingowych. W pewnym momencie związki zawodowe zrozumiały, że mogą robić to samo. Zwracają na to uwagę badani. Respondent nr 5 podkreśla dodatkowo, że eksperckość liderów związkowych jest nie na rękę zarządom spółek kolejowych czy ekspertom rządowym: *No jeśli chodzi o skuteczność, to jest również współpraca z różnymi ekspertami, którzy pozwalają na wypracowanie poglądu na różne rzeczy. Ja myślę, że tutaj, jeśli chodzi o związki zawodowe się tak nieraz śmieję, że pracodawcy najlepiej by pasowały związki zawodowe takiego związkowca brzuchatego, wąsatego, w gumofilcach. Natomiast chcę zwrócić uwagę, że w związkach zawodowych pracuje coraz więcej ludzi wykształconych, którzy mają pojęcie i to jest, bardzo często wprowadza nerwowość w zarządach, że związkowiec potrafi kompetentnie rozmawiać i pokazywać różnego rodzaju błędy czy wskazywać na niewłaściwe mechanizmy.**

Jednym z najsłynniejszych momentów w którym mechanizm użycia ekspertów można było zobaczyć był ten podczas prywatyzacji PKP Energetyka w 2015 r. Mówi o tym badany nr 7, zwracając uwagę na odegranie przez związki zawodowe zupełnie innej roli niż dotychczas: *Inną rolę, jaką jeszcze tu odegrały, jest pierwszy raz, że związki zawodowe zaczęły, to zostało podkreślone, wykazały swój profesjonalizm inny niż dotychczas, czyli od samego początku, przed podjęciem jakiegokolwiek prywatyzacji i skutkach związki zawodowe walczyły prawnie, lobbingowo i w każdy dostępny sposób nie tylko poprzez ogłoszenie strajków czy jakichś tam innych rzeczy, tylko walczyły w każdy możliwy sposób w każdej możliwej sytuacji. Była to pierwsza sytuacja, w której firma doradcza wykonywała w Polsce zlecenie na rzecz nie właściciela - biznesu, a organizacji związkowej: *Opracowanie robiły firmy doradcze dla właściciela, ale pierwszy raz firma doradcza zrobiła opracowanie dla związków zawodowych mówiących o tym, czy jest to dobry ruch, czy to jest zły, pierwszy raz przekazano takie opracowanie szerszemu gronu osób jako materiał źródłowy, do komisji sejmowej, w której ten materiał cieszył się dużym uznaniem (badany nr 7). Ten sam respondent**

podkreśla także, że działania związków zawodowych przy okazji prywatyzacji PKP Energetyka były profesjonalnie przygotowane i opierały się na działaniach na wielu frontach: *Inną rzeczą jest działanie związków zawodowych w Energetyce. Chciałbym, żeby to koledzy się wypowiedzieli, gdyż po stronie Federacji, i mówię tutaj o całości Federacji, według nas zostało zrobione wszystko, co było możliwe, łącznie z pismami do ministra infrastruktury z pytaniami o infrastrukturę kolejową, która jest w zarządzaniu Energetyki, łącznie z zapytaniem o zarządzenia, wszystkie te rzeczy, które, jak się wydaje, powinny nam odpowiedzieć, nie zostały udzielone odpowiedzi, bo do dnia dzisiejszego nie mamy odpowiedzi choćby na tak istotną rzecz, co zaliczamy do infrastruktury kolejowej, a wchodzi w skład Energetyki, bo nie mamy tego na dzień dzisiejszy.* I faktycznie, takie pytania ze strony związków zawodowych padały, na co wskazywały choćby kolejowe media: „Czy oferta sprzedaży PKP Energetyka obejmuje również obiekty infrastruktury energetycznej? Takie pytanie przesłano w środę z Federacji Związków Zawodowych Pracowników PKP do Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju.”³⁹¹

Rzadko spotykanym, choć także obecnym w działalności związków zawodowych działaniem są zawiadomienia składane do prokuratury. Mając świadomość niewielkiej szansy na podjęcie działań, a jeszcze mniejsze na ukaranie potencjalnych winnych (prezesów spółek czy władz państwowych) związkowcy liczą na nagłośnienie sprawy w mediach, a jednocześnie zwrócenie uwagi na podnoszoną przez siebie kwestię. Działanie takie służy również nieraz próbie powstrzymania zarządu spółki/władz państwowych przed niektórymi działaniami. Opisywała to prasa związkowa: „Stanowisko członkiń zarządu Przewozów Regionalnych znacząco wzmocnił Leszek Miętek z Konfederacji Kolejowych Związków Zawodowych, który 4 sierpnia złożył w Prokuraturze Generalnej zawiadomienie o podejrzeniu popełnienia przestępstwa wyrządzenia znacznej szkody majątkowej przez samorządy tworzące własne spółki przewozowe. Miętek w swoim zawiadomieniu zwrócił ponadto uwagę,

³⁹¹ *Czy PKP Energetyka jest częścią państwowej infrastruktury kolejowej?*, kurier-kolejowy.pl/aktualnosci/25177/czy-pkp-energetyka-jest-czescia-panstwowej-infrastruktury-kolejowej.html, dostęp: 16.03.2023 r.

iż „brak jest podstaw prawnych do tworzenia w ramach gospodarki komunalnej operatorów publicznego transportu zbiorowego.”³⁹²

Działania o charakterze promocyjnym. Spektrum działań promocyjnych, z pogranicza public relations i marketingu, nie jest szerokim polem zainteresowania samych liderów związkowych, którzy często traktują te działania jako pewne zło konieczne z jednej strony, a z drugiej oczywistość, od której zazwyczaj mają swoich ludzi. Niemniej w sytuacjach konfliktowych, takich w których konflikt ten należy nagłośnić, szukając choćby rozszerzenia jego bazy, a więc sojuszników, narzędzia z tego zakresu stają się bardzo pomocne. Przykładem tego są działania związane z określeniem tzw. Pogotowia strajkowego. Pogotowie strajkowe nie istnieje w żadnej formule prawnej, niemniej zarówno sami związkowcy jak i słownik języka polskiego definiują je jako przygotowania do czynnej akcji strajkowej³⁹³ czy stan gotowości do rozpoczęcia strajku³⁹⁴. Tak piszą o tym związkowe media: „Wobec nie podjęcia dialogu ze strony władz województwa śląskiego i planów utworzenia własnej spółki Konfederacja Kolejowych Związków Zawodowych wprowadziła pogotowie strajkowe we wszystkich swoich strukturach działających w spółce Przewozy Regionalne na terenie województwa śląskiego i przeprowadzi tam referendum strajkowe.”³⁹⁵ Charakter działań związanych z pogotowiem strajkowym może być szeroki, ale jego minimum może wyglądać choćby tak: „Pogotowie Strajkowe polega na przeprowadzeniu akcji informacyjnej wśród załóg pracowniczych, wywieszeniu informacji dotyczących sytuacji w Spółce a także stanowiska KKZZ z dnia 14.01.2010 r., oflagowanie flagami macierzystych związków zawodowych siedzib organizacji zakładowych wchodzących w skład struktur KKZZ”³⁹⁶

Inną kwestią jest obecność w mediach. Warto przy tym zwrócić uwagę, że choć liderzy związkowi zdają sobie sprawę z tego, że jest to działanie istotne, to z drugiej dość rzadko czują się przed kamerą dobrze. W dużej mierze charakter lidera związkowego determinuje obraną przez dany związek zawodowy ścieżkę działań,

³⁹² Sojusz przeciwko kolejom wojewódzkim, „Z biegiem Szyn”, nr 5, 2011, s. 2.

³⁹³ *Pogotowie strajkowe*, <https://www.solidarnosc.org.pl/bbial/solidarnosc/pogotowie-strajkowe>, dostęp: 16.03.2023 r.

³⁹⁴ *Pogotowie strajkowe*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/pogotowie%20strajkowe.html>, dostęp: 16.03.2023 r.

³⁹⁵ *Żarty się skończyły Machina ruszyła*, „Głos Maszynisty”, nr 2, 2010, s. 8-9.

³⁹⁶ Tamże.

zwłaszcza na płaszczyźnie komunikacyjnej. Wagę wystąpień w mediach podkreśla badany nr 5, zwracając uwagę na inne jeszcze środki komunikacji: *Wobec powyższego, pojawianie się w programach telewizyjnych, szczególnie tych na żywo, gdzie treści idą takie, które zostały wypowiedziane, skutkuje bardzo mocno i to ludzie dostrzegają. My jeszcze stosujemy techniki, mamy umowy z telewizjami, że my zamieszczamy te programy również na naszych kanałach informacyjnych, że do nich można wracać, bo są nieraz emitowane w takim czasie, że ktoś jest w pracy, nie mógł obejrzeć. Tak, że tutaj trochę poszerzamy tą wiedzę. My mamy systemy informatyczne już od wielu lat współpracy chociażby z Polkomtelem, gdzie każdy członek związku ma swój telefon, gdzie mamy grupowego SMS. Jeszcze się nie śniło nikomu, to przecież wiele lat temu, dzisiaj to już jest bardziej popularne, gdzie docieramy bezpośrednio z informacjami do każdego. Warto także zwrócić uwagę, że w niektórych kwestiach związki zawodowe starały się zmonopolizować przekaz, doprowadzając do sytuacji, w której to one decydują o podjęciu niektórych działań: [ocena negatywna - „Pod semaforem” - M. Ch.] „Zarząd spółki Przewozy Regionalne za próby zatrudniania maszynistów na autobusy szynowe bez konsultacji z ZZM. W prasie pojawiły się ogłoszenia, do zakładów rozsyłane są zachęty. Zamiast dialogu mamy więc do czynienia z monologiem, który w konsekwencji może mieć dla tej spółki opłakane skutki.”³⁹⁷*

Podsumowując należy zwrócić uwagę na odniesienie wymienionych tu działań do koncepcji tłumaczących działania lobbingowe. Lobbing, jak już wspomniano, można tłumaczyć m.in. terminem rzecznictwa interesów, kontaktowania się i przekonywanie oraz wywierania wpływu na proces decyzyjny w instytucjach władzy. Takim rodzajem działań są właśnie różnego typu działania mobilizacyjne, eksperckie i promocyjne prowadzone przez związki zawodowe. Pokazanie dużej ilości osób wspierających działania liderów związkowych stanowi także odniesienie do kategorii wpływu. Odwołując się do kategorii wpływu R. Dahla można wskazać, że będzie to wykorzystanie siły. Działania eksperckie w wykonaniu związków zawodowych stanowią element kategorii wpływu pn. autorytet, w którym posłuszeństwo instytucji wykonującej określone działania będzie uznawane za moralnie słuszne, a także kategorii perswazja. Jednocześnie przedstawiając opinie autorytetów i wykonując

³⁹⁷ *Pod semaforem*, „Głos Maszynisty”, nr 5, 2005, s. 2.

określone działania eksperckie związki zawodowe działają w zgodzie z zasadą rzeczności interesów swoich członków. Wykorzystanie działań promocyjnych będzie odnosiło się, zgodnie z koncepcją R. Dahla, to kategorii zachęty albo manipulacji.

Działania na styku z polityką i politykami. Oskarżenia o upolitycznienie związków zawodowych nie są zupełnie pozbawione podstaw, choć zarzut bliskiej współpracy z politykami konkretnych opcji, albo nawet stawania się czynnymi politykami obrazuje brak zrozumienia roli i funkcji związków zawodowych oraz możliwych obszarów działania. Nie wszyscy liderzy związkowi są jednak zwolennikami bliskich personalnych związków z polityką. Tradycyjnie aktywne działanie w polityce aprobują działacze NSZZ Solidarność, nie uciekają od tego organizacje związane z OPZZ (na kolei to Konfederacja Kolejowych Związków Zawodowych w skład której wchodzi Związek Zawodowy Maszynistów). Z dystansem do takich działań, zwłaszcza na poziomie ogólnopolskim (parlamentarnym) podchodzi Federacja Związków Zawodowych Kolejarzy.

Prób dostania się do parlamentu ze strony kolejowych liderów związkowych było kilka. Pomijając wieloletnią obecność w parlamencie Stanisława Koguta, senatora PiS w latach 2005-2019, a wcześniej przewodniczącego Sekcji Krajowej Kolejarzy NSZZ „Solidarność (w latach 1997 - 2005), najpoważniejszą podjął Związek Zawodowy Maszynistów, który zawiązał porozumienie z Samoobroną, a współpraca zaczęła się od wyborów samorządowych w 2006 r. Wtedy to, jak donosiła związkowa prasa „o mandaty radnych ubiegać się będzie przynajmniej czterech przedstawicieli Związku Zawodowego Maszynistów Kolejowych w Polsce.”³⁹⁸ Współpraca ZZM z Samoobroną miała zresztą szerszy kontekst. Partia Andrzeja Leppera szukała potencjalnych sojuszników i koalicjantów także poza swoim środowiskiem politycznym i społecznym. Brakowało jej ekspertów, także od kolei, a więc była to sytuacja atrakcyjna dla obu stron: „Innym priorytetem jest nowelizacja ustawy o restrukturyzacji PKP i stworzenie silnej grupy kapitałowej. Postulaty te udało się zawrzeć w umowie wyborczej z Samoobroną. Ta partia jako jedyna wpisała w swój

³⁹⁸ *Wybierzmy naszych kolegów*, „Głos Maszynisty”, nr 10, 2006, s. 3.

program kwestie emerytur i ratowania Grupy PKP jako polskich kolei”³⁹⁹ Same związki zawodowe zwracały uwagę, że ich obecność w polityce nie była pierwszym wyborem działań. Najpierw stosowano szereg technik typowych dla świata związkowego. Próba dostania się do parlamentu była więc raczej wyrazem frustracji i chęci wejścia na wyższy poziom: „Podczas naszych protestów wykorzystaliśmy wszystkie możliwości – strajk, pikiety na dworcach i pod Sejmem, głódówkę. Dziś pozostała nam, być może, ostatnia możliwość dotarcia do miejsca, gdzie zapadają decyzje i tworzy się prawo. Wielu z nas jest już w takim wieku, że nie znajdzie sobie innej pracy i straci wszystko, co osiągnęli w życiu. Wierzę, że w obliczu realnych, zbliżających się zagrożeń – wszyscy rozumieją, jak ważne jest głosowanie na reprezentantów PKP”.⁴⁰⁰ Ostatecznie przedstawicielom ZZM nie udało się dostać do sejmu.⁴⁰¹ Z powodów osobistych nie startował zresztą w wyborach parlamentarnych w 2005 r. prezydent ZZM Leszek Miętek. W wyborach w 2011 r. miał on kandydować z czołowego miejsca na liście SLD w okręgu toruńskim, jednak oskarżenia o wszczęcie strajku w Przewozach Regionalnych właśnie po to, aby zrobić sobie kampanię wyborczą skłoniły go do rezygnacji. W liście otwartym do Stanisława Wziątka, szefa sztabu wyborczego SLD napisał: „W związku z docierającymi do mnie informacjami dotyczącymi umieszczenia mnie na liście kandydatów SLD do Sejmu RP w okręgu toruńskim na pozycji nr 7, informuję, że stało to się bez mojej wiedzy i zgody, dlatego proszę o wykreślenie mnie z listy kandydatów”⁴⁰². Ostatecznie sam prezydent ZZM oświadczył, że w ogóle nie planuje startować w wyborach 2011 r.: „Nie będę kandydował w wyborach 2011 r. do Sejmu RP z list SLD ani żadnej innej partii politycznej”⁴⁰³.

Najczęściej stosowaną metodą zbliżenia się do ludzi związanych z władzą jest zapraszanie ich na posiedzenia gremiów związkowych. Wraz z upływem lat zapraszani goście (ministrowie, przewodniczący parlamentarnych komisji transportu, prezesi spółek kolejowych, etc.) bywali na spotkaniach coraz rzadziej, jednak wciąż

³⁹⁹ R. Zarzecki (w rozmowie z L. Miętkiem), *Razem działamy więcej*, „Głos Maszynisty”, nr 3, 2005, s. 5.

⁴⁰⁰ Rozmowa z M. Kraską, S. Centkowskim, M. Fydą, *Wybierzmy kolejarzy*, „Głos Maszynisty”, nr 4, 2005, s. 3-4.

⁴⁰¹ *Parlament nie dla nas*, „Głos Maszynisty”, nr 5, 2005, s. 4.

⁴⁰² *Leszek Miętek nie kandyduje do Sejmu*, www.rynek-kolejowy.pl/wiadomosci/leszek-mietek-nie-kandyduje-do-sejmu-47281.html, dostęp: 16.03.2023 r.

⁴⁰³ Tamże.

wizyty kilka razy w roku, przy okazji świąt (państwowych, kościelnych, związkowych), wydarzeń sportowych, na początku oraz na końcu kadencji parlamentarnej są pewnego rodzaju tradycją. To okazja do pokazania siły i wpływu liderów związkowych wśród ich własnych elektorów, ale także okazja do nieformalnych rozmów. Zawsze po oficjalnej części spotkania prezydium i najważniejsi liderzy związkowi zamykają się na nieformalne rozmowy z zaproszonymi politykami. Podczas różnego typu pikników czy imprez sportowych odbywa się to w dość luźniej atmosferze, nieraz przy alkoholu. Takie spotkania nie są jednak zwyczajem w innych krajach Europy, w tym w Niemczech, gdzie uzwiązkowienie jest bardzo wysokie a tradycje dialogu społecznego znacznie bardziej sformalizowane. Zwracał na to uwagę w swoim wywiadzie dla związkowej prasy Manfred Schell, prezydent europejskiego związku maszynistów ALE: „Zaimponowało mi, że w spotkaniu z załogą wzięło udział tylu przedstawicieli pracodawców oraz sam minister ds. kolei. W krajach Europy Zachodniej to niestety nie do pomyślenia. W Niemczech prezes Deutsche Bahn spotyka się z maszynistami raz na cztery lata – na kongresie GDL.”⁴⁰⁴ Takie spotkania mają kluczowe znaczenie: *Jeżeli ktoś myśli, że negocjacje odbywają się wyłącznie oficjalnie przy stole negocjacyjnym, to jest no po prostu naiwny, bo nie są. Główne rzeczy są rozstrzygane gdzieś przy rozmaitych innych rozmowach, bo chociażby te imprezy, o których mówię, to też jest okazja, żeby porozmawiać, wymienić poglądy, ale i my również nie uciekamy od takich rozmów w mniejszych gronach* - mówi badany nr 5.

Staraniem związków zawodowych w pewnym momencie powołano Zespół Trójstronny ds. Kolejnictwa, umiejscowiony przy Ministerstwie Infrastruktury. Ten konkretny Zespół funkcjonuje od września 2003 r., a jego uruchomienie wynikało ze spełnienia postulatów z ustaleń przedstawicieli związków zawodowych z Przewodniczącym Sejmowej Komisji Infrastruktury, z kierownictwem Ministerstwa Infrastruktury, przedstawicielami Ministerstwa Finansów oraz ówczesnego Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, a także z Zarządami spółek

⁴⁰⁴ R. Zarzecki (w rozmowie z M. Schellem), *Dopieliśmy swego*, „Głos Maszynisty”, nr 1, 2010, s. 3. 160

Grupy PKP w lipcu 2003r.⁴⁰⁵ Później powołano także kolejne dwa robocze zespoły: ds. rządowej strategii dla kolejnictwa oraz zespół płacowy.⁴⁰⁶

Aby znaleźć okazję do spotkań z politykami, a jednocześnie pokazać własną sprawczości organizuje się specjalne wydarzenia, które mają przyciągnąć większą liczbę uczestników, uroczyste obchody świąt kościelnych (popularne zarówno w związkach prawicowych, jak NSZZ „Solidarność”, jak również wśród tych z rodowodem lewicowym). Okazją do spotkania i zaproszenia polityków mogą być np. panele dyskusyjne dla członków zarządu związku zawodowego oraz przedstawicieli związku w radach nadzorczych spółek Grupy PKP.⁴⁰⁷ Sprawozdawczy zjazd krajowy delegatów⁴⁰⁸, spotkanie z prezydentem RP w związku z zastrzeżeniami dotyczącymi dialogu społecznego⁴⁰⁹, czy wizyta w ministerstwie odpowiedzialnym za transport w związku z powołaniem nowego ministra i jego planowaną wizytą w siedzibie związku.⁴¹⁰ Inne powody to m.in. planowane wspólne działania polityczne⁴¹¹, czy Boże Narodzenie⁴¹². To ostatnie zazwyczaj zresztą ma charakter zupełnie nieformalny, a obowiązkowym punktem spotkania jest poczęstunek wraz z alkoholem.

Bliskie relacje liderów związkowych z polityką przybierają jednak czasem karykaturalne formy. Jak pisał w roku 2009 „Głos Maszynisty”: „Spośród zmian w zarządach i radach nadzorczych spółek na szczególną uwagę zasługuje nominacja na członka rady nadzorczej w PKP Cargo Wagon sp. z o.o. z siedzibą w Toruniu (spółka Grupy PKP Cargo S.A.). Reprezentantem właściciela, mimo braku pozytywnej opinii rady nadzorczej spółki PKP Cargo, został w niej... Henryk Grymel, przewodniczący kolejarskiej „Solidarności”.⁴¹³ Zwraca na to również uwagę jeden z badanych (nr 5): *Ja jestem zwolennikiem no bardzo jasnego oddzielenia funkcji zarządczych od związkowych. I jeżeli my obsadzamy swoimi ludźmi jakieś stanowiska i oni potem*

⁴⁰⁵ *Zespół trójstronny ds. kolejnictwa przy Ministerstwie Infrastruktury*, <https://www.gov.pl/web/dialog/zespol-trojstronny-ds-kolejnictwa-przy-ministerstwie-infrastruktury>, dostęp: 16.03.2023 r.

⁴⁰⁶ *Zespoły już pracują*, „Głos Maszynisty”, nr 4, 2008, s. 8.

⁴⁰⁷ J. Grudzień, *Dwa spojrzenia na kolej*, „Nasze sprawy”, nr 11, 2009, s. 6.

⁴⁰⁸ B. Sady, *Przesadzanie drzew*, „Głos Maszynisty”, nr 4, 2008, s. 2.

⁴⁰⁹ *Spotkanie w Pałacu Prezydenckim*, „Głos Maszynisty”, nr 3, 2010, s. 6.

⁴¹⁰ *Spotkania w ministerstwie*, „Nasze Sprawy”, nr 1, 2008, s. 7.

⁴¹¹ *Marszałek sejmu u maszynistów*, „Głos Maszynisty”, nr 1, 2006, s. 3.

⁴¹² *„Krajówka” z opłatkiem*, „Głos Maszynisty”, nr 12, 2006, s. 3.

⁴¹³ *Personalalia*, „Głos Maszynisty”, nr 9, 2007, s. 19.

muszą wypełniać swoją rolę, często w konfrontacji z nami, no to my mamy wtedy dylematy moralne, że my musimy tutaj występować przeciwko swoim ludziom i tutaj mnie się to nie zgadza.

Z drugiej strony dla przedstawicieli związków zawodowych odpowiednim miejscem może być rada nadzorcza, która nie posiada bezpośredniego wpływu na decyzje spółki. Wskazuje badany nr 5: *Jedną rzeczą, o którą zabiegamy, bo myślę, że to jest również bardzo ważne, a różnie jest postrzegane, to jest nasza obecność w organach nadzorczych w spółkach, czyli w radach nadzorczych. Myślę, że to jest bardzo ważny element, mylony bardzo często w środowiskach pracowniczych, że rada nadzorcza to jest zarząd. To nie jest zarząd, a to jest organ kontrolny i myślę, że przez to w ogóle postrzegam związki jako takie organizacje, które powinny być pośrednikiem między wizją, misją spółki a pracownikami.*

Wspomniane wcześniej bliskie związki związkowców z kadra zarządzającą potrafią jednak ujawnić się w zaskakujący sposób. Tak było przy okazji upublicznienia nagrań rozmów z restauracji Sowa i przyjaciele, gdzie podczas rządów koalicji PO-PSL w latach 2007-2015 w niejasnych okolicznościach spotykali się m.in. związkowcy i członkowie zarządów spółek kolejowych, związani z Leszkiem Balcerowiczem (zwani przez samych kolejarzy „bankomatami”). Wspomina to badany nr 5: *No przecież nie jest żadną tajemnicą, że z różnymi zarządami, między innymi z tymi sławetnymi bankomatami to my się spotykaliśmy przy różnych okazjach. Byliśmy zapraszani chociażby do sławetnej „Sowa i Przyjaciele”, tak? Sam przewodniczący związku i inni uczestniczyli w takich spotkaniach.*

Podsumowując ten fragment pracy trzeba zwrócić uwagę, że po pierwsze, odnosząc się do koncepcji R. Dahla, korzystając z bezpośrednich kontaktów, zwłaszcza nieformalnych, z politykami - przedstawiciele związków zawodowych korzystają z kategorii wpływu: perswazja oraz zachęta. Z jednej strony związki zawodowe argumentują swoje propozycje i zachowania licząc na wprowadzenie korzystnych dla siebie rozwiązań (perswazja), z drugiej przekonują polityków, że wprowadzenie rozwiązań korzystnych dla związków zawodowych będzie korzystne także dla polityków i może przełożyć się np. na pokazanie ich w dobrym świetle wśród potencjalnych wyborców jakimi są członkowie związków zawodowych, a także

wskazywanie ich następnie jako ekspertów od tematyki kolejowej (wychodząc z założenia przyświecającego związkom zawodowym, że to co dobre dla związków zawodowych jest także dobre dla kolei w ogóle).

Jak już wspomniano wcześniej konsekwencją korporacjonizmu jest powstanie systemu powiązań pomiędzy państwem i grupami interesu w procesie kreowania i wprowadzania w życie polityki państwa, ze szczególnym uwzględnieniem sfery ekonomicznej. Nieformalne działania pod postacią osobistych kontaktów przedstawicieli związków zawodowych z politykami, a także pozostawanie w podwójnej roli (związkowca-polityka) jest właśnie takim działaniem, które sprawia, że powstaje system powiązań na styku państwa i związków zawodowych, będących grupami interesu. Konsekwencją takich działań jest stworzenie takich kierunków polityki, w których związki zawodowe współpracują z państwem oraz jego przedstawicielami zarówno w procesie artykułowania interesów jak i wprowadzania decyzji w życie.

3.3. Skuteczność związków zawodowych jako grupy interesu w systemie PKP. Próba oceny

Analiza skuteczności działań związków zawodowych jako grupy interesu może odbywać się na kilku poziomach. Na potrzeby naszej analizy oceną skuteczności będą deklaracje badanych respondentów, ekspertów, polityków, członków zarządu spółek kolejowych oraz samych przedstawicieli związków zawodowych. Przy czym ocena ta odbywać się będzie zarówno na poziomie dotyczącym generalnych przekształceń sektora kolejowego, jak i poszczególnych, konkretnych działań.

3.3.1. Rola związków zawodowych w PKP

Zasadniczy wpływ na restrukturyzację przedsiębiorstwa PKP miały działające w jego obrębie lub wokół niego różne grupy interesów. Fakt ten bywa uznawany za główną przyczynę problemów transformacji transportu kolejowego⁴¹⁴. Z drugiej

⁴¹⁴ K. Bobińska, *The Defense of Monopoly as a Determinant of the Process of Transformation of State-owned Infrastructure Sectors in Poland*, YARS, nr 1, 2008, s.131.

strony można też spojrzeć na wynik tych działań po prostu jako na zmianę zmierzającą w kierunku transformacji. Jak podaje M. Zajfert na kształt i wielkość wprowadzanych zmian w obrębie transportu kolejowego największy wpływ mieli:

- „właściciele kolei państwowych, czyli w tym przypadku państwo,
- administracja przedsiębiorstwa kolejowego,
- związki zawodowe”.⁴¹⁵

Zasadniczym pytaniem pozostaje na ile związki zawodowe próbowały wpływać na zmiany na kolei ze względu na chęć uczestnictwa w grze politycznej czy partykularne interesy, a na ile była to troska o dobro firmy czy kolei. Mówi o tym badany nr 7: *Znaczy się, gra o władzę tutaj nie powinna mieć miejsca, tutaj bardziej troska o dobro firmy, gdyż z tą firmą my się utożsamiamy, my jesteśmy pracownikami długoletnimi. Utożsamiając się z tą firmą, po prostu związaliśmy całe życie i jeżeli ktoś, z kim wiąże się całe życie, to leży mu na sercu dobro tej firmy, mówię firmy, bo tutaj teraz jest trochę rozdzielnie, ale jako jeden wielki kolejowy organizm uważaliśmy, że dobro firm, dobro mówię tutaj w sensie rozwoju, w sensie lepszego wykonania (...).* Obok komercjalizacji przedsiębiorstwa, na przestrzeni wielu lat zakres restrukturyzacji PKP obejmował także wydzielanie i tworzenie spółek zależnych.⁴¹⁶ Podział na poszczególne spółki i ogólne rozdrobnienie w obrębie grupy PKP S.A. miał wpływ na rozbitcie związków zawodowych funkcjonujących w spółkach.

Na poziomie zakładowym i ponadzakładowym oraz branżowym niedomagania w funkcjonowaniu związków zawodowych na poziomie samej kolei, a więc w obrębie spółek PKP i wydzielonych z PKP determinowane są w interesującym nas okresie przede wszystkim brakiem realnych możliwości zawarcia układów zbiorowych pracy (UZP). Z jednej strony organizacje związkowe nie do końca wykorzystują swobodę, jaką posiadają w zakresie zawierania UZP, a z drugiej pracodawcy (właściciele spółek kolejowych, zarządy, etc.) za wszelką cenę unikają rozmów czy prób podejmowania

⁴¹⁵ M. Zajfert, *Dostęp do taboru kolejowego barierą rozwoju rynku przewozów pasażerskich w Polsce*, Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny, nr 4, 2013, s. 89-109.

⁴¹⁶ J. Engelhardt, *Ekonomiczne instrumenty zarządzania holdingiem kolejowym*, Problemy Ekonomiki Transportu, nr 3, 2000, s. 49.

zawarcia takich układów. Przekłada się to na brak efektywności w ochronie interesów pracowników.

Sporym problemem w związkach zawodowych spółek wchodzących wówczas w skład Grupy PKP jest ich rozdrobnienie, a także powstawanie nowych związków. Choć nie jest to poziom podobny do tego, który obecny był np. w roku 2023 w Poczcie Polskiej (liczba związków zawodowych zbliżała się do 100⁴¹⁷) czy spółkach górniczych, to należy pamiętać, że uprawnienia zakładowej organizacji związkowej przysługują organizacji zrzeszającej już 10 członków. Trudno jest dokładnie oszacować skalę uzwiązkowienia w spółkach kolejowych, gdyż poszczególni pracownicy mogą należeć do więcej niż jednego związku. To jeden z powodów, dla których pomimo dużej ilości członków związków zawodowych, znaczna część organizacji ma tak naprawdę niewielką siłę przebicia w zakresie ochrony praw pracowników.

M. Cykman, przewodniczący „Solidarności” przy zakładzie PKP Cargo w Poznaniu w wywiadzie dla dwutygodnika „Wolna Droga” w 2014 r. podkreślał, że efektywność działań związków zawodowych jest dobra na poziomie zakładów pracy, jednak już na poziomie władz samego związku pozostawia wiele do życzenia. M. Cykman, zwraca przy tym uwagę, że związkom nie udało się przez ostatnie lata zahamować procesu podniesienia wieku emerytalnego, uniemożliwić wprowadzenia umów tzw. śmieciowych, a także utrzymać ulg jakie posiadali kolarze, co świadczy tak naprawdę o niewielkiej mocy sprawczej związków zawodowych.⁴¹⁸

Choć w kolejnych latach po 1989 r. znaczenie związków zawodowych było marginalizowane, jednak ich wkład w obecny obraz Polskich Kolei Państwowych jest bezsprzeczny. Dobrym przykładem, przedstawiającym efektywność działania organizacji zawodowych w PKP jest okres przełomu XX i XXI wieku i porozumienie jakie dzięki związkom zawodowym zostało osiągnięte w 2000 roku. Ze względu na ogromne zadłużenie wiele połączeń kolejowych zostało wtedy zlikwidowanych, kolej

⁴¹⁷ *Gorąco w Poczcie Polskiej związkowcy domagają się spotkania z Jackiem Sasinem*, <https://www.money.pl/gospodarka/goraco-w-poczcie-polskiej-zwiazkowcy-domagaja-sie-spotkania-z-jackiem-sasinem-6669575808539168a.html>, dostęp: 22.03.2023 r.

⁴¹⁸ P. Kosmicki, *PKP Cargo to też ludzie*, <https://www.nakolei.pl/pkp-cargo-to-tez-ludzie>, dostęp: 22.03.2023 r.

miała problemy z dostawą prądu i wody, dużym wyzwaniem były także wypłaty dla pracowników stanowiące praktycznie połowę kosztów bieżących. Z tego względu w latach 2000-2001 dla prawie 50 tys. pracowników (z około 195 tys. ogółem) zaplanowano zwolnienia grupowe. W obronie pracowników kolei stanęły wszystkie centrale związkowe, które zaczęły domagać się przede wszystkim odstąpienia od zwolnień. Związki zawodowe żądały dodatkowo wprowadzenia pakietu osłon, pilnego uchwalenia ustawy o restrukturyzacji, komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa PKP oraz ogólnego oddłużenia przedsiębiorstwa. Centrale związkowe działające w porozumieniu, domagały się także przekazania brakujących środków finansowych za poprzedni rok oraz uchwalenia rozporządzenia dotyczącego świadczeń przedemerytalnych dla pracowników.⁴¹⁹ Jak podkreślają badani, wspólna działalność związkowa choć ważna, jest także trudna i staje się elementem gry ze strony administracji rządowej oraz władz spółek kolejowych, na co zwraca uwagę badany nr 2: *Związki powinny być razem, powinno być dobro kolei, powinni wspólnie wypracować jedno stanowisko i o to stanowisko walczyć. Przecież wiemy, że administracja cały czas rozgrywała związki. Mówi: ustalcie wspólne stanowisko. No, gdzie przy czterdziestu centralach zawodowych ustali się wspólne stanowisko.*

Dzięki determinacji działań związków zawodowych już w kwietniu 2000 roku zostało zawarte porozumienie pomiędzy organizacjami związkowymi, a władzami PKP oraz rządem, dzięki któremu zaniechano zwolnień do czasu uchwalenia ustawy o restrukturyzacji, komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa PKP. Negocjacje objęły kwestie oddłużenia PKP, udziału pracowników w prywatyzacji, osłony socjalne, dopłaty do przewozów pasażerskich.

Efektem rozmów pomiędzy związkami zawodowymi, administracją PKP i rządem było osiągnięcie porozumienia w kwestii oddłużenia PKP. Związkowcom udało się zapewnić przedsiębiorstwu oddłużenie, które zagwarantował rząd RP, co doprowadziło kolej do przywrócenia normalnego funkcjonowania. Zapewnienie osiągnięto poprzez umorzenie zobowiązań wobec państwa, a także komercjalizację

⁴¹⁹ M. Szczepański, *Porozumienie społeczne na PKP z 2000 roku jako przykład konstruktywnego rozwiązania sporu pracowniczego*, „Ekonomia i Zarządzanie”, nr 2, 2010, s. 150-160.

PKP i zamianę podlegających spłacie zobowiązań na akcje, dzięki czemu działania rządu ostatecznie gwarantowały odzyskanie przez PKP płynności finansowej.

Drugą kwestią jaka została ustalona w porozumieniu między związkami zawodowymi a zarządem PKP oraz rządem RP, był udział pracowników w prywatyzacji PKP. Oznaczało to w praktyce, że osoby uprawnione po określonym czasie zamiast papierów wartościowych miały otrzymać środki z utworzonego na mocy ustawy Funduszu Własności Pracowniczej, które miały tak naprawdę nieznaną przyszłą wartość i małą płynność.

Kolejnym tematem omówionym w rozmowach między związkami zawodowymi a zarządem PKP i rządem były osłony socjalne dla pracowników PKP, których kwestia została uwzględniona w projekcie ustawy o restrukturyzacji, komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa PKP. Zaproponowane osłony stanowiły zgodne stanowisko potrzeb pracowników przedsiębiorstwa oraz możliwości finansowych PKP i państwa. Rząd RP dał gwarancję, iż pracownicy PKP otrzymają osłony socjalne w formie świadczeń przedemerytalnych w wysokości 100% przyszłej emerytury, jak również rocznych i pięcioletnich urlopów kolejowych. Dodatkowo ewentualna restrukturyzacja zatrudnienia mogła mieć przy tym miejsce jedynie z uwzględnieniem ww. osłon socjalnych.

Porozumienie pomiędzy związkami zawodowymi a administracją PKP i rządem dotyczyło także dopłat do przewozów pasażerskich. Ustalono, że regionalne przewozy pasażerskie mają zostać dofinansowane, niezależnie od dotacji dotyczących ulg przejazdowych, przy czym muszą one zapewnić działanie przewozów pasażerskich na zasadach rynkowych. Finansowanie przewozów miało odbywać się na podstawie kontraktów, a zapis ustawy miał gwarantować dofinansowanie regionalnych przewozów pasażerskich przez wiele lat.

Ostatnim tematem było uzgodnienie dotyczące zachowania narodowego charakteru kolei. Oznaczało to, że projekt Ustawy o restrukturyzacji, komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego PKP miał zawierać gwarancję

zachowania przez państwo decydującej roli na etapie restrukturyzacji, szczególnie w zakresie kontroli poszczególnych etapów przekształceń.⁴²⁰

Okres tych rozmów stanowił bardzo burzliwy czas dla pracowników Polskich Kolei Państwowych i nie obyło się bez strajku, który został zorganizowany w newralgicznym momencie - na początku okresu wakacyjnego, kiedy znaczna część Polaków przemieszczała się koleją na urlopy. Część pociągów nie wyjechała na trasę w ogóle, natomiast pozostały miały ogromne opóźnienia paraliżując ruch kolejowy w Polsce. Sytuacja wróciła do normy, kiedy związki zawodowe otrzymały gwarancję ówczesnego ministra transportu, co do planów wobec modelu przedsiębiorstwa i jego przyszłej prywatyzacji. M. Szczepański uważa, że do dzisiaj tamte wydarzenia stanowią swoisty precedens, który należy interpretować jako początek akceptacji władz państwowych i zarządu PKP na rozszerzenie kompetencji związków zawodowych.⁴²¹

Jak zwraca uwagę badany nr 5, przy okazji uchwalania najważniejszej ustawy zmieniającej funkcjonowanie polskiej kolei, czyli Ustawy o PKP, jeden z decydujących głosów należał właśnie do związków zawodowych: *I pytanie również o rolę tych kolejarzy w tym, co się działo na kolei, bo myślę, że pan senator Kogut nie będzie zaprzeczał, że odegrał jako przewodniczący „Solidarności”, kluczową rolę przy uchwalaniu ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji PKP. Ja przypomnę, że związek maszynistów wtedy strajki ogłaszał, żeby przeciwdziałać. „Solidarność” to zrobiła.*

Prawie 10 lat później, w 2010 roku związki zawodowe zaangażowały się w kontrolę nad dalszą restrukturyzacją PKP. W omawianym roku Sekcja Krajowa Kolejarzy NSZZ "Solidarność" i Konfederacja Kolejowych Związków Zawodowych podpisały porozumienie z zarządem PKP Cargo. Na jego mocy ww. centrale związkowe wyraziły aprobatę na kolejny etap restrukturyzacji zakładów spółki. Była to umowa wiązana, gdyż w zamian za zgodę związkowcy utrzymali swoje stanowiska, a także pomieszczenia w likwidowanych zakładach do końca kadencji. W treści porozumienia zarząd PKP Cargo S.A. zadeklarował, iż zapewni miejsca pracy dla

⁴²⁰ M. Szczepański, 2010... op. cit., s. 150-160.

⁴²¹ Tamże.

wszystkich pracowników zatrudnionych w istniejących Zakładach, przekwalifikowanie pracowników w ramach stosunku pracy na koszt PKP CARGO S.A. oraz ich pierwszeństwo zatrudnienia w nowo powstających spółkach. Zgodnie z porozumieniem z 2010 roku między związkami zawodowymi a zarządem PKP Cargo S.A. ewentualne zwolnienie pracowników mogło mieć miejsce jedynie w trybie art. 54 ustawy o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa PKP. Przy braku dalszych możliwości zapewnienia alternatywnego zatrudnienia, zarząd zdecydował się na realizację "Programu Dobrowolnych Odejsć" oraz wprowadził dodatek alokacyjny. Dodatkowo zarząd PKP Cargo S.A. wyraził zgodę, aby zakładowe związki zawodowe mogły korzystać z pomieszczeń zakładu.

Kampanie związków zawodowych zrzeszonych w grupie PKP po tamtym okresie się nie skończyły, a można wręcz stwierdzić, że stały się stałym elementem funkcjonowania organizacji i egzekwowania potrzeb. Z kolei dla zarządu spółki PKP S.A. związki zawodowe stały się dużym zagrożeniem przekładającym się realnie na jej wyniki finansowe. Koszty pracownicze stanowią bowiem około jednej trzeciej kosztów operacyjnych, a przy uzwiązkowieniu na poziomie 80%, każdy strajk czy spory zbiorowe dają ogółem znaczące straty.⁴²²

W. Zając podaje, że związki zawodowe aktywnie uczestniczyły praktycznie we wszystkich przekształceniach przedsiębiorstw stworzonych na bazie Polskich Kolei Państwowych. A w spółce PKP Cargo S.A., opowiadały się przeciwko zmianom mającym na celu jej restrukturyzację oraz próbę zwiększenia konkurencyjności na rynku. Miało to bowiem często odbywać się poprzez redukcję zatrudnienia, które zdaniem zarządu spółki było zbyt wysokie względem realnego zapotrzebowania na pracę.⁴²³

Jak podaje Ł. Porębski układy zbiorowe obowiązujące w grupie PKP Cargo w znaczny sposób ograniczały prężność grupy oraz jej możliwości dotyczące logistyki zarządzania. Administracja spółki przez działania związków zawodowych miała duże

⁴²² Ł. Porębski, *Raport IPO PKP CARGO - wzór udanej restrukturyzacji*, www.sii.org.pl/7139/analizy/raporty-analityczne/raport-ipo-pkp-cargo-wzor-udanej-restrukturyzacji.html, dostęp: 10.12.2020.

⁴²³ W. Zając, *Upolitycznienie spółek Skarbu Państwa pod dyktando związków zawodowych – przykład PKP Cargo S.A.*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, nr 14, 2016, s. 35-36.

problemy ze zwolnieniami pracowników oraz jakimikolwiek modyfikacjami wynagrodzeń. Przykładowo w 2013 roku związkowcy wymusili na zarządzie 4-letnie oraz 10-letnie gwarancje zatrudnienia, jak również wypłatę premii prywatyzacyjnej w formie akcji pracowniczych.⁴²⁴ Rok później zarząd PKP Cargo zakończył spór zbiorowy ze związkami zawodowymi. W wyniku porozumienia przystały one na propozycję podwyżek w wysokości 100 zł dla prawie 22 tysięcy pracowników oraz dodatkowo część pracowników otrzymała jednorazowo premie w wysokości 225 zł.⁴²⁵

Ogółem w latach 2011 - 2014 pracownicy PKP Cargo, dzięki zaangażowaniu związków zawodowych uzyskali trzy podwyżki pensji zasadniczej. Jak podliczył zarząd spółki w 2015 roku ich koszt wyniósł ogółem ponad 565 mln zł, co dało na jednego pracownika w omawianym okresie około 500 zł. Większość pracowników na mocy porozumienia między związkami zawodowymi a zarządem spółki objętych została Paktem Gwarancji Pracowniczych. Pracownicy spółki dostali także premię prywatyzacyjną oraz akcje pracownicze o średniej wartości 5 tys. zł. Dodatkowo, w 2014 roku zarząd PKP Cargo podwyższył do 400 zł (z 200 zł obowiązującego wcześniej) nagrodę z okazji Święta Kolejarza, którą otrzymali wszyscy pracownicy.⁴²⁶ Rok później, w 2015 roku, na żądanie związków zawodowych zarząd PKP Cargo S.A. zdecydował się na kolejne podwyżki pensji pracowników. Tym razem wzrost wynagrodzenia zasadniczego wyniósł 110 zł netto, czyli o około 200 zł dla każdego pracownika, który był zatrudniony na podstawie Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy (ZUZP). Kolejne rozmowy dotyczące podwyżek pensji pomiędzy zarządem spółki PKP Cargo oraz związkami zawodowymi miały miejsce w 2018 roku. Na spotkaniu doszło do porozumienia w kwestii podwyżki pensji pracowników spółki, która wyniosła 180 zł brutto średnio dla pracowników wynagradzanych według zasad Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy (ZUZP) oraz dla pracowników opłacanych zgodnie z uchwałą 498 z 2012 roku w wysokości indywidualnego wskaźnika pracownika oraz przeciętnego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw.

⁴²⁴ Tamże.

⁴²⁵ *Zarząd PKP CARGO zakończył spór zbiorowy ze związkami zawodowymi*, www.pkcargo.com/pl/aktualnosci/zarząd-pkp-cargo-zakończył-spór-zbiorowy-ze-związkami-zawodowymi, dostęp: 10.12.2020.

⁴²⁶ *Spór zbiorowy w PKP CARGO – związki zawodowe żądają 120 milionów złotych rocznie na kolejne podwyżki*

<https://www.pkp.pl/pl/pkp-aktualnosci/964-spr-zbiorowy-w-pkp-cargo--zwizki-zawodowe-daj-120-milionw-zotych-rocznie-na-kolejne-podwyki>, dostęp 11.12.2020.

Dodatkowo dla pracowników z tej grupy przyznane zostały środki na podwyżkę w wysokości 145 zł brutto. Pracownicy PKP Cargo w omawianym okresie otrzymali także jednorazową premię brutto 250 zł.⁴²⁷

Aktywne działania związków zawodowych obserwowano również m. in. w 2015 roku w przypadku spółki PKP Przewozy Regionalne. W omawianym okresie zaplanowany został strajk, którego przyczyną było zagrożenie upadłością spółki, czego konsekwencją miało być zwolnienie około 9 tys. pracowników. Za tą sytuację związki obarczały winą rząd oraz marszałków województw, którzy stali się właścicielami przewoźnika kolejowego. Związkowcy żądali przede wszystkim restrukturyzacji spółki, aby stała się wydajna finansowo, a także podpisania gwarancji pracowniczych, w tym gwarancji zatrudnienia na 5 lat.⁴²⁸

Podsumowując, należy stwierdzić, że postulaty, które formułowane były i są przez związki zawodowe na poziomie zakładów pracy oraz branży dotyczą w ostatnich latach przede wszystkim kwestii bezpieczeństwa zatrudnienia oraz kwestii płacowych, w tym:

- „wysokości nagrody, która jest wypłacana jest z okazji Święta Kolejarza,
- wprowadzenia uposażenia za zmianę harmonogramu pracy,
- podwyższenia diet na zakup posiłków,
- wprowadzenia dodatku alokacyjnego.”⁴²⁹

⁴²⁷ Podwyżki w PKP CARGO S.A., www.opzz.org.pl/aktualnosci/branze-i-regiony/podwyzki-w-pkp-cargo-s-a, dostęp: 11.12.2020.

⁴²⁸ D. Szymański, *Przewozy Regionalne będą strajkować. "Od 29 czerwca żaden pociąg nie wyjedzie na tory"*, next.gazeta.pl/pieniadz/1,136158,18124060,

Przewozy_Regionalne_beda_strajkowac__Od_29_czerwca.html, dostęp: 11.12.2020 r.

⁴²⁹ W. Zając, 2016..., op. cit., s. 35-36.

3.3.2. Próba oceny skuteczności podejmowanych działań

Podsumowując należy jasno ocenić, że związki zawodowe działające w interesującym nas okresie w PKP miały kluczowy wpływ na kształt i sposób oraz czas przekształceń w tej branży. Zwracają także na to uwagę sami badani podkreślając choćby, że to wpływowy działacz NSZZ Solidarność miał zasadniczy wpływ na kształt ustawy o PKP w 2000 r. Jednocześnie bazując na swoich własnych doświadczeniach, zwłaszcza z lat powojennych, związki zawodowe działające na kolei miały świadomość i były przekonane, że da się pogodzić interesy pracodawców, rządu oraz właśnie związków zawodowych ze sprawnym funkcjonowaniem PKP⁴³⁰.

Restrukturyzacja PKP była znacząco kształtowana przez różne grupy interesów działające zarówno w samej firmie, jak i wokół niej. Zmiany, które zachodziły można postrzegać jako kolejne kroki w kierunku transformacji systemu. Główne podmioty wpływające na wprowadzane zmiany to: właściciele kolei, administracja przedsiębiorstwa oraz związki zawodowe. Istotne pytanie dotyczy tego, na ile związki zawodowe angażowały się w te zmiany z pobudek politycznych lub dla swoich interesów, a na ile miało to związek z troską o dobro firmy. Co więcej należy zauważyć, że w miarę upływu lat, kolejnych zmian i transformacji zmieniała się także siła i oddziaływanie związków zawodowych. Choćby rozdrobnienie związków, ich duża liczba oraz spory pomiędzy organizacjami związkowymi ograniczały ich zdolność do skutecznej obrony praw pracowników. Mimo że na poziomie zakładów działania związków były oceniane jako efektywne, to ich wpływ na wyższe szczeble władzy pozostawiał wiele do życzenia. Związki nie zdołały w ostatnich z badanych lat zablokować podwyższenia wieku emerytalnego czy wprowadzenia umów cywilnoprawnych, co wskazuje na ich ograniczoną moc sprawczą.

Pomimo postępującej marginalizacji związków zawodowych po 1989 roku, ich wkład w proces transformacji PKP był niezwykle istotny. Na przykład, w 2000 roku, dzięki wspólnym działaniom związków, osiągnięto porozumienie, które zapobiegło planowanym zwolnieniom w obliczu kryzysu finansowego. Doprowadzono także do uchwalenia Ustawy o PKP w korzystnym dla związkowców kształcie. Organizacje związkowe domagały się oddłużenia PKP, a także wprowadzenia osłon socjalnych dla

⁴³⁰ J. Jarosiński, *Związek zawodowy w ustroju przedsiębiorstwa Polskie Koleje Państwowe*, Kielce 2002, s. 16.

pracowników, co ostatecznie doprowadziło do poprawy sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Dzięki determinacji związków, w 2000 roku udało się osiągnąć porozumienie, które zahamowało zwolnienia i zapewniło socjalne wsparcie dla pracowników. Ustalono również, że przewozy pasażerskie będą finansowane, a narodowy charakter kolei zostanie zachowany. Kolejnym istotnym momentem w relacjach związków zawodowych z PKP miały miejsce w 2010 roku, kiedy to podpisano porozumienie dotyczące dalszej restrukturyzacji PKP Cargo, co pozwoliło na utrzymanie miejsc pracy dla istniejących pracowników i zapewnienie im przekwalifikowania. Ogólnie, działania związków zawodowych, mimo wielu trudności, odegrały kluczową rolę w procesie transformacji PKP, podkreślając potrzebę współpracy i jednolitego stanowiska w obliczu wyzwań, jakie stawała restrukturyzacja.

Lata 90. stanowiły swoistą próbę sił dla każdej ze stron. Słabość rządzących i siła związków zawodowych, które niejednokrotnie zapewniały parasol ochronny nad reformami, czy samymi politykami tworzyły bardzo specyficzny układ sił, który działacze związkowi skrzętnie wykorzystywali. W przeróżnych celach. Zwraca na to uwagę badany nr 1: *Owszem, ja mam wiele uznania co do roli związków zawodowych w kształtowaniu tej nowej rzeczywistości naszej, natomiast związki w pewnym momencie nie zauważyły, gdzie jest ta granica tej ingerencji w sprawy bieżącego zarządzania. I obserwując pewne decyzje, pewne działania, miałem wrażenie, że bardziej się podejmuje decyzje polityczne niż merytoryczne, co było z niekorzyścią dla funkcjonowania pewnych spółek. Takie działania miały miejsce do 2012 roku, muszę powiedzieć, że bardzo często się spotykałem z takimi decyzjami... Takimi decyzjami zarządu, które w mojej ocenie były podyktowane wpływami czy działaniem związków zawodowych. Mają tego świadomość sami związkowcy. Przyznają, że niektóre ich działania i podejmowane akcje mogły być nieco na wyrost, ale brały się z potrzeby chwili. Badany nr 5: *Pytanie, gdzie byśmy byli, gdyby nie te wystąpienia nasze. Podejrzewam, że być może bylibyśmy już filią jakichś międzynarodowych korporacji transportowych, bez polskiej kolei.**

Sami badani pytani o wpływ związków zawodowych porównują sytuację na kolei po roku 2000 do tej sprzed 1989 r. Mówi o tym badany nr 5: *Natomiast też ja bym nie przeceniał tutaj roli związków zawodowych z uwagi na to, że my po tych, to*

znaczy kiedyś jak była jedna kolej, przed zmianą ustroju, można było podejmować wiele działań politycznych. Natomiast dzisiaj musimy bardziej zwracać uwagę na rozwiązania prawne. I przyznam się szczerze, że związki zawodowe i to jest myślę kluczowy aspekt, są w kleszczach prawnych działań, jeśli chodzi o procesy restrukturyzacyjne, bo my działamy na podstawie bardzo złej i chorej ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. Ten sam badany przyznaje wprost, że akcje strajkowe i protestacyjne prowadzone przez związki zawodowe po 1989 r. nie były organizowane o kwestie socjalne dotyczące pracowników, a o rozstrzygnięcia dotyczące przyszłości sektora kolejowego w Polsce: *jak pamiętam, największe demonstracje i strajki nie były na kolei o podwyżki wynagrodzeń czy jakieś przywileje kolejowe, ale właśnie o strukturę, o zarządzanie, o to co się z koleją dzieje. Największe właśnie demonstracje były w tym. Czy były skuteczne? Tak naprawdę do końca nie były skuteczne, no bo jesteśmy w tym miejscu, gdzie jesteśmy. Pytanie, gdzie byśmy byli, gdyby nie te wystąpienia nasze.* I dalej: *W każdym bądź razie, jeśli chodzi o rządowe programy, plany, to przecież związki zawodowe protestowały na ulicach przeciwko temu, że my nie mamy strategii na rzecz kolei. No nie było, zresztą nie ma w tej chwili też takiej strategii, no bo dzisiaj przy tych, przecież miliardy złotych idą na inwestycje infrastrukturalne. I dzisiaj głównym problemem jest, czy wydamy pieniądze unijne czy nie.* Inny badany, nr 10, potwierdza, że podstawowe zadanie związków zawodowych, a więc ochrona miejsc pracy, nie mobilizowała do protestów tak mocno jak inne kwestie, choćby te wspomniane wyżej: *W obszarze transportu kolejowego zatrudnienie zmniejszyło się pięciokrotnie. I nie było z tego powodu praktycznie większego, większej perturbacji w funkcjonowaniu tego transportu. Z tego tytułu nie było ani razu wielkiego strajku. Zdarzały się jednak strajki i protesty dotyczące zwolnień czy walki choćby o wynagrodzenia, o czym donosiła prasa związkowa: „Co ciekawe, Zarząd PKP PLK był za wdrożeniem w tym roku podwyżki wynagrodzeń, zapisując sobie odpowiednie środki na ten cel w biznes planie. Jednak stanowczo temu sprzeciwiał się właściciel, czyli prezes PKP S.A. Andrzej Wach. Dopiero stanowcze protesty związków zawodowych i zorganizowanie kolejnych pikiet, pozwoliły dojść do porozumienia⁴³¹. Zdawano także relacje z pikiet w obronie zwalnianych kolegów i koleżanek (jak mówią o sobie związkowcy):*

⁴³¹ J. Grudzień, *W cieniu tragedii*, „Nasze Sprawy”, nr 4, 2010, s. 17.

„Wiceprzewodniczący Włodzimierz Sztern w pierwszej kolejności poinformował o przebiegu związkowej pikietki, jaką zorganizowano 27 maja b.r., w Warszawie, pod siedzibą usamorzadowionej spółki PKP Przewozy Regionalne. – Może niezbyt liczna, ale skuteczna to była akcja. W wyniku tego protestu tego samego dnia, wieczorem, podpisaliśmy stosowne porozumienie z Jerzym Krigerem, który pełnił jeszcze wówczas obowiązki prezesa tej spółki. Uzgodniliśmy, że do czasu przyjęcia audytu i programu restrukturyzacji spółki nie będzie w niej zwolnień pracowniczych.⁴³² Protesty w sprawie problemów Przewozów Regionalnych zdarzały się dość często. W styczniu 2010 r. Odbywały się m.in. na Podkarpaciu. Były skuteczne: „W międzyczasie z mediów dowiedzieliśmy się, że w sprawę konfliktu w kolejarzy z Urzędem Marszałkowskim w Rzeszowie włącza się osobiście minister infrastruktury Cezary Grabarczyk. Oznajmił, że przeznaczą 2 mln zł dotacji, by dotychczasowy pociąg międzynarodowy relacji Chyrów – Zagórz miał wydłużoną trasę do Jasła. I to z dniem 1 lutego b.r. już wdrożono w życie.”⁴³³

Warto także zauważyć, że mając świadomość siły związków zawodowych przedstawiciele rządu informując o koniecznych ich zdaniem zwolnieniach niemal natychmiast deklarowali w tej sprawie współpracę ze związkami i wypracowanie wspólnych rozwiązań dla zwalnianych pracowników. Jak pisała prasa związkowa: „Wiceminister Juliusz Engelhardt stwierdził, że mimo podjętych różnorodnych działań to sytuacja PKP CARGO S.A. się nie poprawiła. - Niestety, niezbędna będzie redukcja zatrudnienia i to na poziomie określonym w programie naprawczym Zarządu spółki. Cóż, trzeba zwolnić te 7.200 osób. I każdy tydzień zwłoki w tej sprawie pogarsza sytuację spółki. Dlatego też Zarząd PKP CARGO S.A., po konsultacjach z Ministerstwem Infrastruktury, rozważa także program dobrowolnych, odejść na zasadach określonych ze stroną społeczną.”⁴³⁴ Takich porozumień na przestrzeni badanych lat było wiele. Choćby w styczniu 2010 r., gdy zarząd spółki Przewozy Regionalne zawarł i podpisał ze związkami zawodowymi porozumienie w sprawie programu monitorowanych odejść pracowniczych.⁴³⁵

⁴³² J. Grudzień, *Nie tylko Cargo*, „Nasze Sprawy”, nr 6, 2009, s. 3-6.

⁴³³ *Protest w Rzeszowie*, „Nasze Sprawy”, nr 2, 2010, s. 4.

⁴³⁴ J. Grudzień, *Bilans i preliminarz*, „Nasze Sprawy”, nr 3, 2009, s. 5.

⁴³⁵ *Porozumienie ze związkami*, „Nasze Sprawy”, nr 1, 2010, s. 22.

Walka związków zawodowych nieraz zdobywała poklask władz spółek i przedsiębiorstw kolejowych. Sami prezesi czy dyrektorzy nie byli w stanie forsować rozwiązań ratujących czy rozwijających kolej. Potrzebny był do tego element społeczny, a więc licząca ponad sto tysięcy członków struktura związkowa na kolei. Mówi o tym badany nr 6: *Ale powiedzmy, że ta pozycja na pewno związków zawodowych, była bardziej pomocna w rozwiązaniu również ustrojowym, jeśli chodzi o dofinansowanie sektora kolejowego, no dlatego, że po prostu to w gruncie rzeczy dopiero zaczęło stabilizować nas w poziomie elementarnym w ogóle pewną politykę państwa, adresowaną z jednej strony do samego środowiska.* Przyglądając się tym kwestiom, zwracając uwagę na sytuację lat 90. i politykę prof. Leszka Balcerowicza, podobnie zauważa badany nr 9: *Trzeba z drugiej strony pamiętać, że paradoksalnie, działania tych związków z punktu widzenia polityki transportowej w tym okresie były słuszne, tak? Zdarzało się też, że związki zawodowe stawały się niemal „zbrojnym ramieniem” władz spółek kolejowych, walcząc o należne im środki. Tak było, gdy dłużnicy nie chcieli płacić kolei za wykonane usługi: „Rada Sekcji Krajowej Kolejarzy NSZZ „Solidarność” zaniepokojona tragiczną sytuacją finansową PKP S.A., która zmierza do załamania przeprowadzanych procesów restrukturyzacyjnych, domaga się podjęcia niezbędnych decyzji politycznych i gospodarczych, powodujących uregulowanie spraw związanych z egzekucją zobowiązań hut i koksowni wynikających z wykonywania przewozów. Zobowiązania te wynoszą obecnie 1 mld PLN. W przypadku braku podjęcia działań zmierzających do rozwiązania sygnalizowanego problemu Rada Sekcji Krajowej Kolejarzy NSZZ „Solidarność” podejmie działania protestacyjne, rozpoczynając je pikietą w III dekadzie maja 2001 r., łącznie ze strajkiem i blokadą obsługi naszych dłużników”.*⁴³⁶

Spojrzenie dotyczące wyjątkowej siły związków zawodowych na kolei w latach 90. nie jest jednoznaczne. Nie wszyscy uważają, że właśnie wtedy związki zawodowe na kolei decydowały o wszystkim. Wyjaśnia to badany nr 10: *Ustawa o przedsiębiorstwie PKP z 1995 - nie powiedziałbym, żeby to było jakiś tam przesadny wpływ. Oni też nie mieli dostatecznej wiedzy jeszcze wtedy. Wtedy to jeszcze nic nie groziło, bo była specjalna ustawa o przedsiębiorstwie PKP, w której było kilka*

⁴³⁶ Uchwała Nr 149/2001 Rady Sekcji Krajowej Kolejarzy NSZZ „Solidarność” ws. spłaty zadłużenia w stosunku do PKP S.A. przez koksownie i huty z 18 kwietnia 2001 r.

zapisów chroniących interesy PKP, tak jak to mówiłem, że państwo ma obowiązek dofinansowania PKP z pewną nadwyżką, także nie przypuszczam... Oczywiście, że te negocjacje, rozmowy ze związkami zawodowymi były daleko idące, ale to raczej w sensie jakimś tam przekonywania związków zawodowych a nie przesadnego wpływu związków zawodowych na kształt tego przedsiębiorstwa.

Wspomniany brak wiedzy stał się problemem związków zawodowych, liderów i działaczy w kontakcie z coraz lepiej wykształconymi menedżerami, prezesami i przedstawicielami administracji rządowej. Sami związkowcy zaczęli się intensywnie kształcić, kończyć studia a także dokształcać z niezbędnej wiedzy prawnej czy ekonomicznej. Mówi o tym badany nr 8: *że ci związkowcy to są ludzie z krwi i kości, i którzy znają te problemy i ja ich wciągałem. Sami się szkolili i na te szkolenia zawsze brałem związkowców. Żeby oni mieli ... im więcej wiedzy takiej merytorycznej, fachowej mają, tym będą coraz mocniejszym partnerem dla mnie. A ja chciałem mieć silnego partnera.* Ten sam badany podkreśla zresztą, że właśnie wiedza i kompetencje stały potem za największymi sukcesami związków zawodowych: *Wie Pan, największa ich skuteczność, poza tym, ja mimo wszystko w tych działaniach merytorycznych. Największa skuteczność.* Inny badany, nr 10, zwraca uwagę na zmianę sposobu działania związków zawodowych w związku z ich rozwojem eksperckim i wzrostem kompetencji: *Te związki zawodowe dojrzały znacznie i z punktu widzenia ekonomicznego mają opracowania, ekspertyzy już teraz... nie opierają się wyłącznie na ideologii...w związku z tym wiedzą, obserwują, jak te procesy zachodzą. I to, co jest np. w Przewozach Regionalnych, to o co walczą, to nie jest walka o swoje partykularne interesy, ale także jakaś troska o interes całego tego segmentu Przewozów Regionalnych.*

Generalnie rzecz biorąc działania związków zawodowych podsumować można kilkoma słowami, tak jak to zrobił podczas indywidualnego wywiadu pogłębionego badany nr 8:

Badacz: A no właśnie. O tych maszynistach to jest ciekawy wątek. Bo to się pojawia ...gdzieś tam czytałem głosy właśnie, że to była ...związkowcy to wymusili, żeby wszyscy maszyniści byli w Cargo...

Odpowiadający: Tak, w 2003.

B: W zasadzie, po co im to było? Bo tam było, co? Lepsze zarobki? Stawki? Z czego to wynikało?

O: Wie Pan, oni chcieli mieć siłę.

Kwestia umiejscowienia w strukturze PKP i polskiej kolei lokomotyw, a wraz z nimi zatrudnienia między innymi maszynistów była niezwykle istotna zwłaszcza dla Związku Zawodowego Maszynistów, który doprowadził do sytuacji, w której lokomotywy wykonujące pracę na pociągach Przewozów Regionalnych znajdowały się w PKP Cargo, a PR je od niej wynajmowały. Ministrowie i kolejne zarządy spółki podejmowały walkę z tym rozwiązaniem i ostatecznie ZZM musiał ustąpić. W 2006 r. „przedstawiciele rządu, pracodawców oraz wszystkich związków zawodowych osiągnęli kompromis w sprawie sprzedaży lokomotyw PKP CARGO S.A. do Przewozów Regionalnych. Udało się zabezpieczyć wszystkie interesy Cargo i PR” pisała związkowa prasa.⁴³⁷ Jak pisał „Głos Maszynisty”: „ZZM nie może pogodzić się z planami podziału zaplecza technicznego do obsługi lokomotyw”⁴³⁸ - informował „Głos Maszynisty”. Maszyniści wielokrotnie próbowali wpływać na sposób wykorzystania majątku kolejowego (a pośrednio na swoje miejsce pracy, bowiem trzeba przy tym zauważyć, że praca maszynisty bywa traktowana jako jedna z najbardziej prestiżowych na kolei), choćby proponując „utworzenie spółki serwisowej na bazie dzisiejszych zakładów taboru, z udziałem zaplecza PKP PR i PKP Intercity”⁴³⁹.

Wspomniana w jednym z przeprowadzonych wywiadów „siła”, którą chciały mieć związki zawodowe wydaje się mieć kluczowe znaczenie dla prowadzonych działań, oraz stanowić o skuteczności i sposobie prowadzenia działań ze strony związków zawodowych. Chęć osiągnięcia wpływu była funkcją skuteczności, co przekładało się na realizowanie konkretnych interesów.

⁴³⁷ *Wspólne porozumienie*, „Głos Maszynisty”, nr 8, 2006, s. 4.

⁴³⁸ *Nie ma zgody ZZM na podział maszynistów!*, „Głos Maszynisty”, nr 7, 2007, s. 3.

⁴³⁹ Tamże.

3.3.3. Powstrzymywanie prywatyzacji

Jedną z najistotniejszych kwestii, o które walczyły związki zawodowe było powstrzymanie, opóźnienie bądź przeprowadzenie na odpowiednich warunkach prywatyzacji. Inaczej niż w większości branż poddawanych restrukturyzacji po 1989 r. pierwsza prywatyzacja, pierwszej spółki wydzielonej z PKP odbyła się dopiero w sierpniu 2011 r., a więc 22 lata po rozpoczęciu przemian ustrojowych⁴⁴⁰. Prezesem PKP była wtedy Maria Wasiak (późniejsza minister infrastruktury i rozwoju w rządzie Ewy Kopacz), a ministrem infrastruktury Cezary Grabarczyk (Platforma Obywatelska). Spółką, którą sprzedano była niewielkie jak na standardy kolejowe (ok. 1700 pracowników) Przedsiębiorstwo Napraw Infrastruktury. Niemal dokładnie rok później, w sierpniu 2012 r. nowy właściciel spółki - Budimex S.A. złożył wniosek o upadłość układową PNI. Zdaniem związków zawodowych, ze względu na odcięcie spółki - działającej już na wolnym rynku - od zamówień PKP Polskich Linii Kolejowych SA (wcześniejszego właściciela) i konieczności walki o zlecenia z przetargów upadek PNI był tylko kwestią czasu. Zaraz potem Federacja Związków Zawodowych Pracowników PKP przyjęła stanowisko, w którym domagała się wstrzymania dalszej prywatyzacji jakichkolwiek spółek kolejowych. „Kurier kolejowy” informował: „W związku z zaistniałą sytuacją Federacja Związków Zawodowych Pracowników PKP domaga się od rządu RP i zarządzających koleją wstrzymania wszelkich działań prywatyzacyjnych we wszystkich spółkach kolejowych, z uwagi na wysokie prawdopodobieństwo, że będą one przebiegały analogicznie do przypadku prywatyzacji PNI. Tym samym zamiast obiecywanego rozwoju i podnoszenia jakości oferowanych usług – oznaczać będzie destabilizację warunków pracy pracowników, transfer majątku społecznego do sektora prywatnego, redukcję zakresu działalności i ostateczną likwidację przedsiębiorstwa”⁴⁴¹

Mimo przepowiedni związków zawodowych mówiących o przyszłych problemach PNI, a może właśnie z ich powodu, związkowcy - naciskani przez rządzących - podpisali pakt gwarancji pracowniczych. Wspomina to badany nr 7: *Jak wiemy, zostało zawarte w 2011 roku porozumienie pomiędzy stroną rządową, to było*

⁴⁴⁰ Budimex kupił PNI za 225 milionów złotych, <https://www.wnp.pl/budownictwo/budimex-kupil-pni-za-225-mln-zl,147202.html>, dostęp: 22.03.2023 r.

⁴⁴¹ FZZP PKP żąda wstrzymania prywatyzacji, kurier-kolejowy.pl/aktualnosci/9847/fzpzp-ppk-zada-wstrzymana-prywatyzacji.html, dostęp: 22.03.2023 r.

*pierwszego kwietnia, stroną rządową a związkami zawodowymi, stroną pracodawcy, w której zagwarantowano, tak zwane porozumienie wynegocjowane w długich debatach w ministerstwie infrastruktury, gdzie ministrem infrastruktury był pan minister Grabarczyk, a podsekretarzem ds. kolejnictwa był pan minister Massel, wynegocjowano, że żadna prywatyzacja nie odbędzie się bez porozumienia ze związkami zawodowymi, bez uzgodnionego paktu gwarancji pracowniczych. I pierwszym przedsiębiorstwem, które zostało sprywatyzowane, było PNI. **W PNI został wynegocjowany pakt gwarancji pracowniczych, praktycznie przedstawiony przez związki zawodowe.** I choć jak wspomina ten sam respondent: *No, zostały im spełnione praktycznie wszystkie ich zapisy i skonsumowano to w pakcie gwarancji pracowniczych, w którym wszystko to, o co załoga sobie tam w jakiś sposób układała czy chciała, żeby to zostało zapisane, zostało uwzględnione. Pakt wiemy, że był zawarty na prawie pięć lat.* Trudno jednoznacznie stwierdzić czy był to wynik siły związków zawodowych, czy wyraz oczekiwań administracji rządowej na przeprowadzenie modelowej prywatyzacji, a następnie rozpoczęcie wyprzedaży majątku kolejowego na większą skalę, a więc rodzaj przekupstwa związkowców i pracowników, byle tylko doprowadzić do prywatyzacji.*

Naprawdę poważną próbą sił pomiędzy związkami zawodowymi a zarządami spółek kolejowych, przede wszystkim zaś rządem była prywatyzacja PKP Cargo. Sprzedaż Cargo oraz Intercity zapowiadał rząd. Prasa związkowa informowała w roku 2009: „W dalszej części swego wystąpienia wiceminister Juliusz Engelhardt potwierdził, że obecny Rząd RP podtrzymuje chęć sprywatyzowania spółek PKP Intercity i PKP CARGO S.A. - Wiem, że związki zawodowe krzywo się patrzą na działania prywatyzacyjne. PKP Intercity, by skutecznie konkurować z innymi przewoźnikami, zwłaszcza zagranicznymi, potrzebuje olbrzymich inwestycji taborowych⁴⁴²”. PKP Cargo, spółka uznawana za najbardziej prestiżową, najlepiej zarabiającą i przedstawiającą największą wartość, miała zostać sprywatyzowana jako pierwsza. Plan sprzedaży PKP Cargo zakładał prywatyzację z wykorzystaniem inwestora strategicznego, czyli takiego, który przejmie większość udziałów w spółce. Wspomina to badany nr 7: *Pierwszy duży sprawdzian, który miały związki zawodowe, to była prywatyzacja PKP Cargo, która miała odbyć się poprzez inwestora*

⁴⁴² J. Grudzień, *Stanowcze stwierdzenia wiceministra*, „Nasze Sprawy”, nr 7, 2009, s. 5.

strategicznego w 2011 roku. I tu muszę powiedzieć, że Federacja była jedynym związkiem zawodowym, który przeciwstawił się tej prywatyzacji, nie podpisał porozumienia w październiku czy listopadzie, gdyż uważał, że prywatyzacja poprzez inwestora strategicznego może tę firmę rozłożyć. I tu okazało się, że to niepodpisanie przez nas dało wtedy impuls rządzącym, że trzeba się zastanowić, co dalej. Jak wspomina badany, istotny był kontekst polityczny, wyborczy: *Musimy też powiedzieć, że rok 2011 był rokiem wyborczym ówczesnego parlamentu i tutaj nacisk związków zawodowych, nie wszystkich, mówię tutaj o Federacji, i lobbowanie w tym kierunku spowodowało, że minister wtedy nie podjął jednak tej prywatyzacji PKP Cargo przez inwestora strategicznego, wszyscy inwestorzy strategiczni, którzy chcieli wejść, mając świadomość tego, że nie jest podpisany pakt gwarancji i pójście na wojnę ze związkami zawodowymi, nie dali konkretnych ofert.* Ostatecznie, za sprawą nacisków związków zawodowych do prywatyzacji PKP Cargo doszło, ale tylko częściowej, poprzez Giełdę Papierów Wartościowych w październiku 2013 r.⁴⁴³. Głównym akcjonariuszem PKP Cargo pozostały Polskie Koleje Państwowe S.A. posiadające 33,01 proc. akcji spółki, a tym samym mające decydujący wpływ na skład rady nadzorczej i dalej na zarządzanie spółką. Badany nr 7: *I ówczesny minister po zmianie ekipy doszedł do wniosku, gdzie pierwszy raz ogłosił to w miesiącu kwietniu, na naszym zjeździe w Muszynie, że trzeba prywatyzować Cargo przez giełdę, dlatego że on uważa, że powinien być też akcjonariat pracowniczy, żeby każdy spółkę, i pracownik mógł sobie kupić, i taki akcjonariat pracowniczy (...).*

Doprowadzenie do sukcesów związkowych nie było wcale proste. Wspomina ten sam badany: *Później był praktycznie rok negocjacji, jak wiemy, zakończony podpisaniem porozumienia, w którym strona społeczna osiągnęła konsensus, no, nazwijmy to w sposób jakiś tam, osiągnęła konsensus, czyli wszyscy byli niezadowoleni.* Przy okazji prywatyzacji PKP Cargo doprowadzono do wspomnianego już wcześniej wprowadzenia członka zarządu-przedstawiciela pracowników we władzach spółki: *Pod naciskiem niektórych sił związkowych zrobiono taką nowoczesną, jak na ówczesne czasy, jak się wydawało, czyli*

⁴⁴³ *Udany debiut spółki PKP Cargo na warszawskiej giełdzie*, www.newsweek.pl/biznes/udany-debiut-spolki-pkp-cargo-na-warszawskiej-gieldzie-newsweekpl/11yc15e, dostęp: 25.03.2023 r.

wprowadzono członka zarządu z ramienia pracowników, co zostało w tym pakcie zapisane i to... Czy to jest duży sukces? No, jest to sukces negocjacyjny, no.

Sami związkowcy są szczególnie wyczuleni na sprawy związane z prywatyzacją spółek kolejowych. Panuje powszechne przekonanie, że kolej powinna pozostać dobrem narodowym i własnością państwa. Między innymi z tego powodu wychwytywane są wszystkie wzmianki na ten temat wypływające z ust polityków: „Na przykład Sojusz Lewicy Demokratycznej nie dotrzymał obietnic przedwyborczych i głosował m.in. przeciw przekazaniu 850 mln zł na koleje regionalne. Z kolei Platforma Obywatelska kierując się zasadami skrajnego liberalizmu, dąży do wyprzedania wszystkiego, co jeszcze na kolei nie zostało sprywatyzowane. Liberalów nie brakuje także w Prawie i Sprawiedliwości. Przykładem jest choćby Paweł Poncyliusz, grmiący z trybuny sejmowej „dlaczego Cargo nie jest jeszcze sprzedane” lub „dlaczego Cargo nie przekazuje maszynistów i lokomotyw do konkurencyjnych prywatnych spółek”.⁴⁴⁴

Prywatyzacja spółek kolejowych rozpoczęła się późno i nie była udana. Jak wynika z przeprowadzonych badań respondenci wskazywali, że związki zawodowe blokowały prywatyzację i generalnie były w tym skuteczne. Dwa słynne procesy prywatyzacyjne dotyczące sprzedaży całości spółki zakończyły się albo upadkiem sprywatyzowanego przedsiębiorstwa (PNI sp. z o.o.), albo odkupieniem spółki z powrotem przez skarb państwa (PKP Energetyka S.A.). Jak wspominał cytowany wyżej jeden z badanych przy okazji próby prywatyzacji PKP CARGO (ostatecznie część akcji trafiła GPW w Warszawie): *wszyscy inwestorzy strategiczni, którzy chcieli wejść, mając świadomość tego, że nie jest podpisany pakt gwarancji i pójście na wojnę ze związkami zawodowymi, nie dali konkretnych ofert.*

3.3.4. Upolitycznienie czy narzędzie w walce o cele?

Istotnym elementem siły związków zawodowych pozostają relacje z politykami i osobami decyzyjnymi w kręgach rządowych. Nie zawsze jednak kwestie kolejowe są dla polityków interesujące, a grono polityków-kolejarzy pozostaje dość

⁴⁴⁴ Nie zmarnować szansy, „Głos Maszynisty”, nr 3, 2005, s. 8.

wąskie. Dlatego choć relacje na linii związku zawodowe - politycy, także nieformalne, są niezmiernie ważne, to nie zawsze przynoszą upragniony przez związkowców skutek, o czym mówi badany nr 5: *kiedyś rozpoczęła się kadencja Sejmu, ja jadąc do domu rozmawiałem z jednym z posłów, próbowałem go zainteresować problemami kolei, co tu jest do zrobienia. I jak on jechał, to po prostu widziałem błysk w jego oczach, on się zapalał do tego, lękał to wszystko co ja do niego mówiłem. O tych patologiach na kolei i tak dalej, i tak dalej, i tak dalej. On się zapalał, no ale jak się z nim spotykałem po miesiącu, po dwóch i jechał, to widziałem, że w tym pociągu trochę mnie unikał. Już nie chciał rozmawiać. I pewnie to było na tej zasadzie, jak poszedł tam do swoich, to mówi: „Chłopie, no daj ty spokój. Kolej? Nie bierz się za to, daj sobie spokój, człowieku nie wchodź w to bagno”*. Badani zwracają uwagę, że kolej to w ogóle ciało polityczne. Mówi o tym wywiadowany nr 9: *Z drugiej strony, jeżeli patrzemy na siatkę połączeń Intercity i zaczniemy ją analizować z planem transportowym i zaczniemy ją analizować, jak ona zmienia się w czasie, to dojdziemy do wniosku, że nie da się do końca ustalić tendencji, tak? Co to oznacza? Że te decyzje mają w dużym stopniu charakter polityczny. Z drugiej strony, my jako ministerstwo nie mieliśmy ani pieniędzy, ani potencjału intelektualnego, żeby zrobić poważne prognozy transportowe, tak?* Sami politycy, ograni nieraz przez związki zawodowe, albo zmuszeni do działań lub aktywności, na które nie mają i nie mieli ochoty potrafią publicznie o tym mówić, co wspomina badany nr 8: *No, to niech przypomni sobie, co powiedział wtedy ówczesny premier, Leszek Miller. Ja to często cytuję. On powiedział, że związkowcy wywalczyli 550 milionów złotych na puste pociągi. Bardzo to nas, kolejarzy, zabolalo.*

Chociaż po 2007 r., a zwłaszcza po roku 2012, kiedy władze w PKP objęli menedżerowie związani wcześniej z sektorem finansowym (prezesem PKP SA został J. Karnowski, blisko związany z prof. L. Balcerowiczem) - zwani przez samych kolejarzy „bankomatami”, siła związków zawodowych mocno osłabła, to w sprawach ważnych dla samych kolejarzy związki zawodowe potrafiły zmobilizować odpowiednią liczbę pracowników kolei, aby wyjść z nimi na ulicę i skutecznie zastrajkować. Tak było choćby w przypadku walk o utrzymanie ulg przejazdowych dla kolejarzy i ich rodzin. Wspomina badany nr 5: *Przecież przykładem takim może być chociażby dwugodzinny strajk o ulgi przejazdowe. No przecież zarządowi PKP,*

*tak zwanym bankomatom, naopowiadano, że związki zawodowe to już nie mają żadnego wpływu na ludzi, nie mają żadnego wsparcia i można z nimi robić co chce. No i zarząd PKP w zasadzie sprowokował akcje strajkowe, próbując zabrać uprawnienia dotyczące świadczeń przejazdowych dla kolejarzy i my przeprowadziliśmy strajk ostrzegawczy dwugodzinny, który był bardzo skuteczny i dopiero potem się zaczęły jakiegokolwiek rozmowy z nimi merytoryczne i porozumienie i tak dalej. Wcześniej takie porozumienia zawierano co rok, choć też nie zawsze odbywało się to w atmosferze obopólnej zgody. Np. listopadzie 2008 r. zawarto porozumienie pomiędzy Związkiem Pracodawców Kolejowych a związkami zawodowymi w sprawie uprawnień do ulgowych świadczeń przejazdowych, najpierw na 2009 rok. Z zawartego porozumienia wynika m.in., że „Cena biletu sieciowego imiennego miesięcznego, kwartalnego, półrocznego i rocznego, na wszystkie kategorie pociągów, wynosi 1% ceny tych biletów, obowiązującej w dniu zakupu przez uprawnionego pracownika”.*⁴⁴⁵

3.3.5. Malejąca siła związków zawodowych

Ostatecznie siła związków zawodowych zaczęła wraz z upływem lat znacząco maleć. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że związki przegrały walkę o własną podmiotowość i dziś pozostają cieniem własnej siły. Przyczyn takiej sytuacji jest wiele. Zwraca na to uwagę choćby Juliusz Gardawski, który określa przyczyny wewnętrzne i zewnętrzne: „Wśród zewnętrznych wymienia się zmiany związane z kryzysem fordyzmu i z postfordyzmem. Do takich przyczyn zaliczyć należy wysokie bezrobocie lat dziewięćdziesiątych i prywatyzację. Jeśli chodzi o przyczyny zewnętrzne, to na pierwszym miejscu należy wymienić złą instytucjonalizację polskich związków zawodowych, która dała efekt w postaci utrwalenia „konfliktowego pluralizmu” i równoległe następujący proces polityzacji związków zawodowych (...)”⁴⁴⁶.

⁴⁴⁵ Porozumienie zawarte w dniu 7 listopada 2008 r. pomiędzy Związkiem Pracodawców Kolejowych a Związkiem Zawodowym Maszynistów Kolejowych w Polsce w ramach dialogu społecznego w sprawie uprawnień do ulgowych świadczeń przejazdowych na 2009 rok, „Głos Maszynisty”, nr 11, 2008, s. 4.

⁴⁴⁶ J. Gardawski, *Dialog społeczny w Polsce. Teoria, historia, praktyka*, Warszawa 2009 s. 217.

Przyczyn osłabienia związków zawodowych na kolei, poza ogólnopolskimi i światowymi trendami, które generalnie dotyczą przedstawicieli pracowników i sprawiają, że związki zawodowe stają dziś instytucjami nieprzystającymi do rzeczywistości, jest co najmniej kilka:

1. Brak odpowiednich środków na promocję własnych przekonań, wartości, stanowisk i potrzeb.

Potwierdzając kwestie związane z rozwojem kompetencji i wiedzy działacze związkowych, którzy stają w kontrze do administracji rządowej i/lub władz spółek kolejowych należy zauważyć ogromną dysproporcję w różnicach środków, które można przeznaczyć na reklamę i promocję w mediach i innych środkach przekazu, a więc modelowanie opinii publicznej. Związkom brakuje także, co również wiąże się z brakiem środków, odpowiednich zespołów prasowych i PR. W największych centralach związkowych działających na kolei sprawami szeroko rozumianej promocji zajmowała się jedna lub dwie osoby. Mógł być to emerytowany działacz związkowy lub student. Na ogromne dysproporcje w tym zakresie, zwłaszcza w latach 2012-2015, zwraca uwagę badany nr 6: *Przede wszystkim związki zawodowe, ich aktywność została zabita, poważnie i bez cudzysłowiu, kilkadziesiąt krotnie większymi środkami na PR i reklamę. Jeśli tzw. suma środków na promocję Grupy [PKP-M.Ch.] w 2008 i 2009 r. wynosiła tam, nie wiem, milion zł, a po przyjeździe tej ekipy wzrosła do 40, a następnie w tym roku do 60. Każdy kto się odezwie, a szanuję tych związkowców i wyrażam naprawdę uznanie, tym niektórym liderom, którzy w tym zdecydowanie trudniejszym dla nich osobiście po prostu czasie podejmują rękawicę w sytuacji, w której druga strona ma miliony w mediach, ma miliony na własny PR, no i przede wszystkim straszy i pozywa do sądów każdego kto się odezwie, czy wyrzuca z pracy.*

Istotną kwestią pozostają również spory, a co za tym idzie, zamawiane i kupowane opinie prawne. Mechanizm ten tłumaczy badany nr 7: *Bo dzisiaj wysoko opłacane kancelarie prawne mają za zadanie wyszukiwanie łamańców prawnych, które mają się nijak do prawa, bo można to wielokrotnie udowodniać, które mówią: no, słuchajcie, może to tak jest, ale tu jeszcze jest jakieś niedopowiedzenie i szuka się dziury w całym, gdzie w normalnym, cywilizowanym świecie, jeżeli to jest napisane, jeżeli ma ktoś prawo do strajku, to drugi nie podważa tego prawa do strajku. Związki*

zawodowe nie dysponowały takim budżetem, żeby mogły korzystać z tworzonych na ich rzecz drogich i napisanych przez znanych prawników opinie prawne.

Poza brakiem dostępu do mediów kolejnym problemem pozostawało niepełne wykorzystanie możliwości jakie dają media społecznościowe. Choć każda z liczących się organizacji posiada własne media, strony internetowe oraz media społecznościowe, to jednak ich zasięgi pozostają dość ograniczone. Na najpopularniejszym w Polsce portalu społecznościowym Facebook Federacja Związków Zawodowych kolejarzy posiada ok 2800 obserwujących, Sekcja Krajowa Kolejarzy NSZZ „Solidarność” ok 2400, a Związek Zawodowy Maszynistów Kolejowych w Polsce nieco ponad 5 tysięcy obserwujących⁴⁴⁷. Równocześnie sama spółka PKP SA (będąca de facto zarządzającym spółkami kolejowymi i sama nie kontaktująca się z otoczeniem) posiada ponad 6 tys. obserwujących, PKP Intercity 235 tys., PKP Cargo 21 tys., PKP PLK 61 tys., a będąca następcą Przewozów Regionalnych spółka Polregio 54 tys. Na defensywę związków zawodowych zwraca uwagę badany nr 6: *To musi znosić strona społeczna, która dzisiaj z punktu widzenia siły reakcji jest w defensywie, bo po prostu to jest również wynikiem zmian w sferze komunikacji, zróżnicowania dostępu mediów itd. Dzisiaj medium związkowe nie zastąpi wielu innych mechanizmów komunikowania się nawet wewnątrz związku. Stąd jest ta moja diagnoza taka, że stronę społeczną zachowają w jakiejś części te środowiska kolejowe, które stawiają na ludzi, którzy myślą po prostu w perspektywie własnego planu życia zawodowego. Posiadanie aktywnych mediów związkowych o szerokich zasięgach, nie tylko internetowych, służy mobilizacji działaczy i pracowników zrzeszonych w związkach zawodowych. Zwracała na to uwagę choćby K. Gadowska, pisząca o górniczych związkach zawodowych: „Zadanie tygodnika stanowi utrzymanie mobilizacji.”⁴⁴⁸*

2. Zgoda wśród polityków co do zbyt dużej siły związków zawodowych

Siła związków zawodowych z lat 90. stanowiła nie lada wyzwanie i problem dla polityków czy szerzej administracji rządowej. Świadomość konieczności przeprowadzenia reform czy restrukturyzacji kolei była powszechna. Powszechna

⁴⁴⁷ Dane na 29.09.2024 r.

⁴⁴⁸ K. Gadowska, 2002, op. cit., s. 95.

była także świadomość niechęci do zmian ze strony związków zawodowych. Nie chcąc tworzyć teorii spiskowych, warto jednak podkreślić niezależną od ugrupowań czy barw politycznych niechęć do silnych związków zawodowych, które mogą wpływać na decyzje i blokować kluczowe rozwiązania. Zwraca na to uwagę badany nr 9: (...) *bo powiedzmy sobie, jakby szczerze, że na przykład w połowie lat 90. związki zawodowe były bardzo mocne, tak? Stanowiły dużą siłę. Pierwszym takim momentem chyba był strajk w 1998 roku, który tak naprawdę zablokował, czy 1995, nie pamiętam teraz, zablokował cały kraj. I od tego momentu powstała prawdopodobnie decyzja polityczna, to znaczy ona samorzutnie się wykreowała, że w tym problemem sobie trzeba poradzić, tak?* Następnie rozwija tę myśl: *Ze związkami sobie trzeba poradzić, bo z jednej strony one są bardzo roszczeniowe, z drugiej strony mają na tyle duży potencjał mobilizacyjny, że są w stanie przepchnąć różne działania, tak? Trzeba z drugiej strony pamiętać, że paradoksalnie, działania tych związków z punktu widzenia polityki transportowej w tym okresie były słuszne, tak? To znaczy, że rok 1995, 1998 to są gwałtowne redukcje wsparcia kolei i to bardzo brutalne, bo to jest taka polityka Balcerowicza.*

3. Zmiana pokoleniowa i kulturowa

Zmiana pokoleniowa na kolei, choć z opóźnieniem wynikającym z braku przyjęć nowych pracowników przez trudne lata 90. i dwutysięczne, stała się faktem. Nowi pracownicy nie garnęli się do związków zawodowych tak, jak ci starsi stażem. Tendencja ta widoczna jest zresztą w większości branż przemysłowych i usługowych. Dodatkowo na kolei pojawili się ludzie nie będący kolejarzami, a więc kulturowo obcy wobec „starych” pracowników. Wcześniej kolejarze znali się często już ze szkoły zawodowej czy technicznej, która kształciła przyszłych pracowników branży. Narzekali na to kolejarze starej daty, zwraca uwagę badany nr 10: *Jak ja obserwuję jak mam coś załatwić we władzach PKP, ale ani oni mnie nie znają, ani ja ich. To ja nie dostanę się do żadnego prezesa. Choćbym mówił, że byłem ministrem, ale tutaj nie ma żadnego znaczenia. Natomiast jak przez Stasia Kokota czy innego to ja załatwię to. To jest w ogóle coś nieprawdopodobnego.* Zmieniły się także perspektywy i możliwości działania. Kolej nie miała już monopolu na transport i działała na rynkowych lub quasi rynkowych warunkach. Każdy strajk lub opóźnienie generuje straty i związkowcy mieli tego świadomość. Zwraca na to uwagę jeden z badanych, nr

10: *Teraz, to już ileś tam lat temu, jak kolejarze na Śląsku zastrajkowali, to był pociąg przygotowany, ale do Gdańska czy do Gdyni, do portu i nie można go było wysłać z powodu strajku, to w ciągu jednego dnia zorganizowali transport samochodowy i przewieźli to.*

Słabość związków zawodowych wyczuwana jest także wśród polityków, którzy mają świadomość braku realnych możliwości działania ze strony związków zawodowych. W związku z tym sytuacji podobnych do tej, o której mówi badany nr 7 może być więcej: *Mieliśmy wszystko uzgodnić, no ale życie sobie, władza sobie, jak to w Polsce bywa, dużo rozmów, konkretów na koniec, nawet wypracowany pomiędzy stroną związkową, rządową nie podpisano.* W wywiadzie, który przeprowadził autor niniejszej dysertacji w 2014 r. mówił o tym także przewodniczący Sekcji Krajowej Kolejarzy NSZZ „Solidarność” Henryk Grymel: *„W grudniu zeszłego roku było gorąco na kolei. Wtedy nowa pani premier Elżbieta Bieńkowska zaprosiła nas, kolejowe centrale związkowe, na spotkanie. Obiecała nam szybkie powołanie zespołów eksperckich. Wydelegowaliśmy do nich swoich ekspertów. Premier zaklinała się, że w styczniu będzie wypracowana nowa koncepcja przewozów regionalnych. Okłamała nas! Zostaliśmy wykiwani, a premier miała spokojne święta. Nie uzyskaliśmy nic”.*⁴⁴⁹ Takie działania ze strony polityków zdarzały się zresztą niezależnie od kadencji i opcji politycznej aktualnie rządzących, o czym czytamy w związkowej prasie: *„– W opinii wielu obecna formuła Zespołu Trójstronnego ds. Kolejnictwa kompletnie nie spełnia oczekiwań. – Trudno się temu dziwić, jeśli w ciągu ostatnich dziewięciu miesięcy odbyły się raptem trzy spotkania, podczas których wyświetlano nam slajdy, zaprezentowano projekt „Strategii”, którego zapisów nie znali nawet przedstawiciele innych resortów. Wreszcie ostatnie, wymuszone przez partnerów społecznych spotkanie, polegało na wymianie poglądów i tyle...”*⁴⁵⁰

4. Malejąca liczba członków związków zawodowych

Malejąca siła związków zawodowych ma swoje źródło również w mniejszej ilości członków, będącej wynikiem znacznych redukcji zatrudnienia. Znacznie mniejsza liczba członków związków zawodowych przekłada się na mniejszą siłę

⁴⁴⁹ M. Chudkiewicz, *Przewozy Regionalne pod ścianą*, „Tygodnik Solidarność”, nr 46, 2014, s. 10-11.

⁴⁵⁰ Rozmowa z L. Miętkiem, *Dość mydlenia oczu!*, „Głos Maszynisty”, nr 6, 2006, s. 3.

związku na kilku poziomach: od mniejszych wpływów ze składek, przez mniejsze ilości etatów związkowych, mniejszą liczbę sprzedanej i czytanej prasy związkowej, aż do mniejszej ilości ludzi mogących naciskać na rząd czy władze spółki. Mówi o tym badany nr 9: *No i to jest, i ostatni okres działania jakby grupy, to znaczy nie grupy, tylko związków zawodowych, lata 2010 do 2015, tak to określimy, to jest kwestia jakby w dużym stopniu jakieś próby znalezienia rozwiązania, wyjścia z sytuacji, żeby spróbować ustabilizować ją, tak? Bo z jednej strony były duże redukcje, zobaczono, że świat jest w stanie to zaakceptować. Z drugiej strony pojawiają się jakieś spółki samorządowe, które generują zupełnie inne warunki stosunków pracy na poziomie indywidualnym i na poziomie zakładu pracy, jeżeli chodzi o zbiorowe prawo pracy. Zrobiono kilka brutalnych restrukturyzacji na poziomie konkretnych zakładów. I w sumie nagle się okazuje, że jak te struktury się kurczą, to się kurczy też możliwość działania tych związków, tak? I powstaje pytanie, czy my w ogóle jesteśmy w stanie przetrwać, nie? Jako organizacja, tak? Że w sumie mieliśmy pewien zbudowany kapitał na nie wiem, w latach 90. czy kiedyś, my sobie go przejedliśmy tak jak na przykład zajechaliśmy infrastrukturę i nagle się okazuje, że zbliżamy się do ściany, tak? Ten sam badany wskazuje, że po raz ostatni w historii swoją siłę kolejowe związki zawodowe pokazały przed 2012 r. robiąc strajk ostrzegawczy w Przewozach Regionalnych. Jego zdaniem ze względu m.in. na mniejszą liczebność i wynikającą z tego słabość organizacyjną związki zawodowe nie będą już w stanie zorganizować strajku: *Mi się wydaje, że za czasów ministra Grabarczyka, to jeszcze te związki były bardzo, były w stanie. Ostatnim takim zjawiskiem, które, to może od 2012 roku, ale powiedzmy takim ostatnim dużym zrywem był strajk przed poprzednimi wyborami, tak? Gdzie na dwie godziny czy na ileś stanęły pociągi Przewozów Regionalnych, tak? I nie wiem, moim zdaniem tego już kolej nie jest w stanie powtórzyć, tak? I teraz jest pytanie, czy z drugiej strony paradoksalnie to spowodowało, że przynajmniej część związków zawodowych zaczęło zajmować się swoją właściwą robotą, tak?**

3.3.6. Próba bilansu

Warto zwrócić uwagę, że na kolei istnieją doświadczenia dotyczące szeroko rozumianej partycypacji pracowniczej, a nawet partycypacji związków zawodowych

w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Tak było choćby po II wojnie światowej. Ale pamięć o tym pozostała w następnym pokoleniu związkowców: „Poszukiwanie rozwiązań dla przedsiębiorstwa PKP doprowadziło w latach 1945-1949 do partycypacji związkowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem na zasadzie równej odpowiedzialności stron, to jest w takim samym stopniu Ministerstwa Komunikacji, jak i Związku Zawodowego Pracowników Kolejowych, zwanego potocznie ZZK”⁴⁵¹ Związki zawodowe działające na kolei są świadome zarówno swoich ograniczeń, jak i silnych stron. Ograniczenia wynikające z Ustawy o związkach zawodowych czy Ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych sprawiają, że aby osiągać swoje cele muszą nieraz sięgać po rozwiązania niestandardowe, choć i to nie jest proste. Mówił o tym badany nr 7: *Oczywiście można dzisiaj powiedzieć: słuchajcie, zrobić strajk, zrobić pewne rzeczy, tylko strajk robi się w określonych przypadkach, referenda robi się w określonych przypadkach, wszystko to ma mieć oparcie o ustawę.* Takimi działaniami będą choćby fikcyjne spory zbiorowe o podwyżki, kiedy faktycznym celem stojącym za protestami czy strajkiem może być taki, jakiego nie da się ująć w jednej z kategorii wymienionych w Ustawie o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. Kreatywność liderów i działaczy związkowych jest w tym przypadku bardzo duża, nie tylko w kwestiach żądań, ale również wskazywania rozwiązań konkretnych problemów. Badany nr 5: *(...) rola związków zawodowych, przy takim układzie prawnym, i tak jest bardzo duża i staramy się poszukiwać różnych ścieżek oddziaływania, między innymi strajk, który kiedyś był przygotowywany przez Konfederację Kolejowych Związków Zawodowych, o podwyżki płac, gdzie w uzasadnieniu było kilkanaście stron A4 działań gospodarczych, które miały dostosować spółkę do możliwości wypłaty takich podwyżek. To jest trochę falandyzacja prawa, ale pod pretekstem podwyżek płac, my robimy wiele, ale to jest pod pretekstem.*

Wychodząc z założenia, że w grze o wpływ, którą prowadzą grupy interesu grać można tak jak pozwala przeciwnik, związki zawodowe próbowały wpływać na kwestie istotne dla siebie i swoich członków, nawet jeśli było to poza ich podstawowymi kompetencjami. To na co warto zwrócić uwagę to fakt, że na

⁴⁵¹ J. Jarosiński, *Związek zawodowy w ustroju przedsiębiorstwa Polskie Koleje Państwowe*, Kielce 2002, s. 11.

pewnym poziomie liderów związkowych gra ta przybiera charakter chłodnej gry czysto politycznej, w pewnym sensie pozbawionej nawet emocji. Oddaje to wypowiedź badanego nr 8: *Jak pan spyta pana Miętka to niech sobie przypomni, jak to zmienialiśmy, prawda, zarząd w Cargo. Był przekonany, że zablokuje, ja mu udowodniłem, że nie uda mu się. No i zrobiliśmy. Do tej pory sobie to mile wspominamy. Także partner. Związek zawodowy – partner. Także wtedy jest ok.* Sami związkowcy potrafią przyznać, że ich rola potrafi być nieraz wprost polityczna, a inspiracją i źródłem pomysłów są partie polityczne. Podkreśla to jeden z respondentów: *(...) związki zawodowe na kolei odgrywają rolę jako prawie że partie polityczne, nazwijmy to w ten sposób, gdyż nauczyły się wiele od partii politycznych, czyli umieją lobbować, umieją rozmawiać nieformalnie, ja nie mówię tam o jakichś nocnych Polaków rozmowach, no ale... Spotykają się z zarządami formalnie, ale przedstawiają swoje cele i założenia - mówi badany nr 7.*

Mimo zmian, wyzwań, problemów i postępującej marginalizacji związków zawodowych to one wciąż pozostają organizacją odpowiadającą na wiele różnych oczekiwań ze strony pracowników zakładów przemysłowych. Zwłaszcza w systemie kapitalistycznym związki zawodowe jako element dialogu oraz pośrednictwa między zarządem a pracownikiem pozostaje niezastąpiony. Filozofię myślenia pracownika oddaje respondent nr 10: *Generalnie ja uważam, że związki zawodowe są, szczególnie w ustroju, który wywalczyliśmy teraz, częścią... elementem niezbędnym. Dla przeciętnego człowieka to jest jedyna właściwie instytucja obrony jego interesów. Bo rzecznik Praw Obywatelskich jest daleko. Jakakolwiek inna instytucja... Komitetów jakichś partyjnych nie ma. W związku z tym, do kogo pójść się poskarżyć? A więc to jest potrzeba istnienia tych związków zawodowych...jest ogromna.* I choć od 1989 r. zmieniło się niemal wszystko, to wspólnym mianownikiem różnych systemów pozostają związki zawodowe, będące dla rządzących wyzwaniem, o czym mówi dalej badany nr 10: *jeśli by przypomnieć sobie historię związków zawodowych i działanie związków zawodowych w Polsce Ludowej i tu, oczywiście, że warunki się bardzo zmieniły, więc w związku z tym zakup wspólny ziemniaków czy innych jakichś tam...straciły część tych funkcji z Polski Ludowej związki zawodowe i tego nie mają, natomiast postawiłbym taką tezę, że byłoby dużo gorzej, gdyby nie było związków*

zawodowych. Mimo wszystko. Choć dla władzy to zawsze jest wrzód na pewnej części ciała. No bo to jest... przeszkadza.

Związki zawodowe na kolei przeszły długą drogę od organizacji bardzo silnych, stosujących szeroki wachlarz działań z kategorii lobbingowych po organizacje usiłujące utrzymać status quo. Najsilniejszy okres dla nich to moment wprowadzania Ustawy o PKP w 2000 r. I następne lata, zanim doszło do realnych trudności związanych z podzieleniem spółek i tym samym rozdrobnieniem związków zawodowych. W kolejnych latach związki zawodowe stawały się słabsze, choć należy jasno podkreślić, że miały kluczowy wpływ na działania branży, procesy restrukturyzacyjne i prywatyzacyjne. Zdecydowane osłabienie związków zawodowych nastąpiło po 2012 r., gdy władzę w spółkach kolejowych objęli nie-kolejarze, a koalicję rządzącą tworzyła niezbyt przychylna związkom zawodowym Platforma Obywatelska.

Podsumowanie

Podsumowując przeprowadzoną analizę działań związków zawodowych na kolei i w PKP po 1989 r., funkcjonowanie organizacji związkowych należy rozpatryć w kontekście wspomnianych wcześniej teorii, tj. korporacjonizmu, pluralizmu oraz grup interesu. Każda z nich dostarcza nam narzędzi analitycznych, które pomogą zrozumieć rolę związków zawodowych w procesach restrukturyzacyjnych Polskich Kolei Państwowych, ich wpływ na kształt i sposób przeprowadzania reform oraz ich stosunki z władzami państwowymi oraz zarządami spółek. W niniejszym podsumowaniu omówimy, jak każda z tych teorii wyjaśnia działania związków zawodowych w PKP.

Korporacjonizm

Korporacjonizm, jak już wspomniano, zakłada ścisłą współpracę między państwem a zorganizowanymi grupami interesu. W naszym przypadku - związkami zawodowymi. W kontekście PKP i zachodzących tam zmian teoria ta doskonale tłumaczy znaczenie organizacji zrzeszających pracowników w procesach

restrukturyzacyjnych. Związki zawodowe, reprezentując interesy pracowników, pełniły rolę kluczowych partnerów w negocjacjach dotyczących restrukturyzacji. Ich współpraca z państwem oraz zarządami przedsiębiorstwa była niezbędna do wypracowania kompromisów, które chroniły interesy zatrudnionych w PKP. Należy pamiętać, że proces restrukturyzacji, szczególnie komercjalizacji i szcztkowej, ale jednak prywatyzacji, wiązał się z koniecznością wypracowania porozumień dotyczących zabezpieczeń socjalnych oraz udziału pracowników w przekształceniach własnościowych. Dzięki mechanizmom korporacjonistycznym związki zawodowe miały możliwość negocjowania takich rozwiązań jak pakiety socjalne, w tym świadczenia przedemerytalne, co pozwalało na złagodzenie społecznych kosztów restrukturyzacji. Korporacjonizm tłumaczy także strukturalne znaczenie związków zawodowych w kształtowaniu polityki zatrudnienia w PKP. Ich obecność w procesach decyzyjnych była nieodłącznym elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa, co wynikało z konieczności angażowania partnerów społecznych w proces transformacji gospodarki narodowej po 1989 roku.

Cały proces restrukturyzacji PKP, który obejmował kluczowe działania związane z „postawieniem na nogi”, komercjalizacją i prywatyzacją przedsiębiorstwa, stanowił skomplikowany i wieloetapowy mechanizm, wymagający zaangażowania wielu grup interesu, w tym związków zawodowych. Przekształcenia tego rodzaju w przypadku dużych państwowych przedsiębiorstw niosą ze sobą poważne konsekwencje społeczne, co wiąże się z koniecznością odpowiedniego zabezpieczenia interesów pracowników. W związku z tym, związki zawodowe jako reprezentanci pracowników, odgrywały kluczową rolę w negocjacjach z administracją i zarządem PKP.

Zachodzące w PKP zmiany, wymagały nie tylko przekształcenia struktury samego przedsiębiorstwa, ale również stworzenia odpowiednich mechanizmów zabezpieczeń socjalnych dla pracowników, którzy mogli być dotknięci zwolnieniami lub innymi niekorzystnymi dla nich efektami przekształceń. W tym kontekście teoria korporacjonizmu tłumaczy, w jaki sposób związki zawodowe jako instytucjonalni partnerzy państwa, były w stanie negocjować korzystne rozwiązania dla pracowników. W procesie komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, szczególnie tak dużych jak PKP, nieodzowne było opracowanie

systemu osłon socjalnych, które miały na celu złagodzenie skutków tych przekształceń. W ramach tych działań związki zawodowe, dzięki swojej pozycji negocjacyjnej, uzyskały m.in. możliwość zapewnienia pracownikom świadczeń przedemerytalnych, co w praktyce pozwalało pracownikom starszym na uzyskanie stabilności finansowej w okresie przed zakończeniem aktywności zawodowej. W tym kontekście pakiety socjalne były efektem mechanizmów korporacjonistycznych, które zakładają współpracę między grupami interesu a państwem w ramach większej restrukturyzacji gospodarki narodowej.

Drugim istotnym aspektem restrukturyzacji PKP było zapewnienie pracownikom udziału w przekształceniach własnościowych. Związki zawodowe jako ważni partnerzy w procesach negocjacyjnych, dążyły do tego, aby pracownicy mieli realny wpływ na proces prywatyzacji. Jednym z najważniejszych ustaleń było stworzenie tzw. Funduszu Własności Pracowniczej, który miał umożliwić pracownikom udział w zyskach z prywatyzacji poprzez przyznanie im akcji przedsiębiorstwa. Mechanizmy korporacjonistyczne, oparte na dialogu społecznym między państwem, zarządem PKP a związkami zawodowymi, pozwoliły na wypracowanie porozumienia, które choć miało swoje ograniczenia, to jednak dawało pracownikom dostęp do zysków z przekształceń własnościowych. Udział pracowników w prywatyzacji nie zawsze przebiegał zgodnie z oczekiwaniami związków zawodowych, jednak sama możliwość włączenia ich w procesy własnościowe była ważnym osiągnięciem związanym z wdrożeniem zasad korporacjonistycznych. Związki zawodowe miały zatem możliwość obrony interesów swoich członków, co samo w sobie nadało im istotną pozycję w procesie restrukturyzacji. Teoria korporacjonizmu tłumaczy również szerzej rolę związków zawodowych w kształtowaniu polityki zatrudnienia w PKP. Związki zawodowe nie były jedynie obrońcami partykularnych interesów pracowników, lecz pełniły ważną funkcję w strukturach przedsiębiorstwa, współdecydując o kluczowych kwestiach dotyczących zatrudnienia. Ich obecność w procesach decyzyjnych nie była przypadkowa, lecz wynikała z konieczności angażowania partnerów społecznych w proces transformacji gospodarki narodowej, która obejmowała restrukturyzację sektora kolejowego.

Należy zwrócić uwagę, że w kontekście teorii korporacjonizmu wpływ związków zawodowych na przekształcenia w PKP wykraczał poza kwestie zatrudnienia i zabezpieczeń socjalnych. Związki zawodowe miały istotny wpływ na kształtowanie politycznych decyzji dotyczących całego sektora kolejowego, w tym na proces tworzenia ustaw regulujących restrukturyzację i przyszłość polskich kolei. W ramach korporacjonistycznego modelu dialogu społecznego, związki zawodowe były uznane za kluczowych partnerów politycznych, co umożliwiło im udział w procesie legislacyjnym i bezpośredni wpływ na formowanie ram prawnych regulujących sektor kolejowy. Ważnym przykładem takiego zaangażowania była współpraca związków zawodowych z władzami państwowymi i kolejnymi zarządami PKP w opracowywaniu Ustawy o restrukturyzacji, komercjalizacji i prywatyzacji PKP, która stanowiła fundament transformacji tego przedsiębiorstwa. Związki zawodowe uczestniczyły w negocjacjach dotyczących zarówno samego kształtu ustawy, jak i kluczowych decyzji politycznych, które miały wpływ na dalszy rozwój sektora kolejowego. To m.in. w wyniku tych negocjacji związki zawodowe były w stanie wywalczyć zapis o zachowaniu narodowego charakteru kolei, co oznaczało, że państwo miało zachować decydującą rolę w kontroli nad poszczególnymi etapami restrukturyzacji i prywatyzacji PKP. W kontekście tej ustawy związki zawodowe odegrały również kluczową rolę w ustaleniu warunków oddłużenia przedsiębiorstwa, które było jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed sektorem kolejowym na początku XXI wieku. Ich wpływ na polityczne decyzje i wyznaczone kierunki polegał także na zapewnieniu, że proces prywatyzacji nie będzie odbywał się w sposób nagły i destabilizujący dla całego sektora. Inną kwestią był wpływ na decyzje dotyczące przewozów pasażerskich i ich dofinansowania. W wyniku negocjacji między związkami a rządem ustalono, że Przewozy Regionalne zostaną odpowiednio dofinansowane, co miało zapewnić ich funkcjonowanie na zasadach rynkowych, ale jednocześnie gwarantować dostępność usług transportowych dla obywateli. Związki zawodowe naciskały na rząd, aby wspomniany system dopłat był stabilny i długoterminowy, co umożliwiło przetrwanie regionalnych połączeń kolejowych i ochronę miejsc pracy.

Zaangażowanie związków zawodowych w procesy polityczne i legislacyjne związane z przekształceniami na kolei po 1989 r. pokazuje, jak w modelu

korporacjonistycznym tego typu organizacje odgrywają nie tylko rolę negocjatorów na rzecz swoich członków, ale także aktywnie uczestniczą w kształtowaniu polityki publicznej. Ich wpływ na przekształcenia w sektorze kolejowym był zatem nie tylko związany z obroną praw pracowniczych, ale także z ich zdolnością do współtworzenia kluczowych decyzji politycznych dotyczących całego sektora transportowego.

Pluralizm

Pluralizm zakłada m.in., że działania podejmowane w polityce, czy kwestie decyzji gospodarczych są efektem rywalizacji między różnymi grupami interesu. W przypadku PKP pluralizm wyjaśnia m.in. zróżnicowanie i rozdrobnienie związków zawodowych, co miało bezpośredni wpływ na ich siłę negocjacyjną.

W strukturach Polskich Kolei Państwowych funkcjonowało wiele związków zawodowych, z których każdy reprezentował przede wszystkim interesy swoich członków, nieraz mając na uwadze wąsko zdefiniowane, partykularne cele. Ta wewnętrzna różnorodność, a co za tym idzie rywalizacja pomiędzy poszczególnymi organizacjami związkowymi, osłabiała zdolność tych organizacji do wypracowania wspólnego stanowiska wobec zarządów PKP i organów państwowych. Brak koordynacji działań między związkami zawodowymi, zwłaszcza w niektórych momentach prowadził do zmniejszenia ich wpływu na procesy decyzyjne związane z restrukturyzacją przedsiębiorstwa, co znacząco ograniczało ich zdolność do skutecznego wywierania nacisku. Rywalizacja ta, opierająca się na odmiennej reprezentacji interesów poszczególnych grup zawodowych, ale także powiązaniach politycznych, nie sprzyjała budowaniu jednolitej strategii negocjacyjnej, co z kolei negatywnie odbijało się na możliwościach związków w procesach restrukturyzacyjnych. Teoria pluralizmu dostarcza kluczowego narzędzia do wyjaśnienia trudności, jakie napotkały związki zawodowe w PKP w dążeniu do osiągnięcia swoich celów. Pluralizm polityczny, zakładający współistnienie wielu grup interesów, w tym kontekście wskazuje na zróżnicowanie interesów zawodowych wewnątrz sektora kolejowego, które było jednym z głównych czynników osłabiających siłę nacisku związków zawodowych. Różnice te wynikały z faktu, że poszczególne grupy zawodowe, takie jak maszynistów, pracowników administracyjnych czy personelu technicznego, miały różne priorytety i oczekiwania

wobec restrukturyzacji. Dodatkowo poszczególne centrale związkowe tradycyjnie i historycznie powiązane były z konkretnymi ugrupowaniami politycznymi. To zróżnicowanie interesów tworzyło pole do manipulacji ze strony administracji przedsiębiorstwa, która celowo wykorzystywała te wewnętrzne różnice, aby dzielić związki zawodowe i zmniejszać ich siłę w negocjacjach. Taktyka „dziel i rządź”, stosowana przez zarządy i władze państwowe, umożliwiała rozgrywanie związków przeciwko sobie, co skutkowało niejednokrotnie brakiem jednolitego frontu w rozmowach o przyszłości PKP.

Pluralizm, choć zakłada konkurencję pomiędzy różnymi grupami interesów, w teorii powinien prowadzić do osiągnięcia równowagi poprzez ścieranie się różnorodnych stanowisk. Jednak w przypadku związków zawodowych w PKP, złożoność i fragmentacja tych grup doprowadziły do sytuacji, w której ich liczebność nie przekładała się na realny wpływ na decyzje strategiczne podejmowane przez państwo i zarządy przedsiębiorstwa. Rozproszenie sił, brak koordynacji oraz rywalizacja wewnątrz organizacji związkowych sprawiały, że nawet w sytuacjach, gdy związki mogłyby wywierać silny nacisk, ich działania były nieskuteczne. W efekcie, związki zawodowe nie zawsze były w stanie skutecznie przeciwstawiać się decyzjom niekorzystnym dla pracowników, co osłabiło ich pozycję w procesach restrukturyzacyjnych. Niezdolność do wypracowania jednolitej strategii i brak spójności wewnętrznej w obliczu wyzwań, jakie stawiała restrukturyzacja PKP, wskazuje na ograniczenia modelu pluralistycznego.

Teoria grup interesu

Wymienione i opisane we wcześniejszej części rozdziału teorie grup interesu wskazują, że grupy takie jak związki zawodowe dążą do realizacji swoich interesów, a ich działania są ukierunkowane na ochronę interesów swoich członków. W kontekście PKP związki zawodowe działały przede wszystkim na rzecz zabezpieczenia praw pracowników i ochrony ich stanowisk pracy. Walczono także o wpływy. Związki zawodowe działające na kolei można i należy uznać za klasyczne grupy interesu, ponieważ spełniają kluczowe kryteria, które definiują takie organizacje w kontekście teorii politycznych.

Po pierwsze, głównym celem związków zawodowych na kolei była ochrona interesów pracowników kolei, w tym zapewnienie miejsc pracy, odpowiednich warunków pracy, wynagrodzeń oraz zabezpieczeń socjalnych. Poprzez swoje działania związki zawodowe starały się wywierać wpływ na decyzje polityczne i gospodarcze podejmowane przez zarządy PKP oraz kolejne po 1989 r. władze państwowe. Kluczowe elementy ich aktywności – takie jak negocjowanie układów zbiorowych, uczestnictwo w konsultacjach społecznych, a także organizowanie protestów i strajków – miały na celu nie tylko ochronę bieżących interesów pracowników, ale także wpływanie na kształt reform strukturalnych przedsiębiorstwa. W związku z tym, związki zawodowe w PKP spełniały definicję grupy interesu, której działalność koncentruje się na reprezentowaniu i artykułowaniu interesów konkretnej grupy społecznej wobec władz publicznych i gospodarczych.

Po drugie, zgodnie z przywoływanymi teoriami grup interesu, takie organizacje dążą do maksymalizacji korzyści dla swoich członków poprzez różne formy nacisku na decydentów. W przypadku PKP związki zawodowe konsekwentnie wykorzystywały swoją siłę do negocjacji z zarządami spółek kolejowych (a wcześniej przedsiębiorstwa PKP) i państwem, mając na celu utrzymanie przywilejów pracowniczych i ochronę miejsc pracy. W obliczu procesów restrukturyzacyjnych, takich jak komercjalizacja i prywatyzacja, związki zawodowe starały się minimalizować negatywne skutki tych zmian, wywierając wpływ na ustalanie pakietów socjalnych, świadczeń przedemerytalnych oraz zabezpieczeń zatrudnienia. Działania te są zgodne z modelem działania grup interesu, które starają się nie tylko reprezentować swoich członków, ale także aktywnie wpływać na decyzje, które mogą mieć wpływ na ich status społeczno-gospodarczy.

Po trzecie, związki zawodowe w PKP, podobnie jak inne grupy interesu, działały w kontekście politycznym i gospodarczym, starając się wpływać na tworzenie prawa oraz politykę gospodarczą państwa. Ich zaangażowanie w procesy legislacyjne, zwłaszcza w zakresie ustaw dotyczących restrukturyzacji PKP, pokazuje, że związki zawodowe nie ograniczały się jedynie do obrony interesów pracowników na poziomie przedsiębiorstwa, ale również próbowały kształtować politykę publiczną. Przykładem może być ich udział w opracowywaniu Ustawy o restrukturyzacji, komercjalizacji i prywatyzacji PKP, gdzie związki zawodowe miały istotny wpływ na jej kształt czy ustalenie zasad oddłużenia przedsiębiorstwa, ochrony socjalnej pracowników oraz

prywatyzacji spółek zależnych. W ten sposób związki zawodowe realizowały kluczowe zadania grup interesu – wpływanie na procesy decyzyjne na poziomie politycznym i gospodarczym w celu ochrony interesów swoich członków.

Po czwarte, organizacje takie jak związki zawodowe mają tendencję do maksymalizacji swoich korzyści poprzez wywieranie presji politycznej na osoby i instytucje podejmujące decyzje. W PKP związki zawodowe były zaangażowane w organizowanie strajków i protestów, co jest typowym narzędziem grup interesu w konfrontacji z decydentami. Takie formy presji miały na celu zmuszenie zarządów przedsiębiorstw oraz władz państwowych do ustępstw, które były korzystne dla pracowników kolei. Siła nacisku związków zawodowych była szczególnie widoczna w kluczowych momentach restrukturyzacji, gdy związki zawodowe mobilizowały swoich członków do protestów przeciwko planom zwolnień grupowych czy zmianom w warunkach zatrudnienia. Ta mobilizacja i zdolność do wywierania realnej presji politycznej są fundamentalnymi cechami grup interesu.

Długofalowo, teoria grup interesu wyjaśnia również słabnącą pozycję związków zawodowych na kolei. Z biegiem czasu, duża liczba różnych związków zawodowych oraz ich wewnętrzna rywalizacja kontra postępujące rozdrobnienie kolei na kolejne spółki doprowadziły do osłabienia ich siły negocjacyjnej. Związki zawodowe, zamiast działać wspólnie w interesie całej grupy pracowników, często skupiały się na realizacji partykularnych interesów poszczególnych grup zawodowych, co skutkowało brakiem jednolitej strategii i rozdrobnieniem wysiłków. Zamiast działać jako jedna zintegrowana siła, różne organizacje związkowe rywalizowały ze sobą o członków i wpływy, co osłabiało ich zdolność do wywierania nacisku na państwo i zarządy. W praktyce oznaczało to, że mimo liczebności związków, ich efektywność w wywieraniu nacisku na procesy decyzyjne była ograniczona. Rozdrobnienie ruchu związkowego, brak koordynacji działań i rywalizacja wewnętrzna zmniejszały ich siłę nacisku w kluczowych momentach decyzyjnych. W rezultacie związki zawodowe stopniowo traciły na znaczeniu jako partnerzy w negocjacjach, a ich wpływ na restrukturyzację PKP oraz ochronę interesów pracowników ulegał osłabieniu. Warto zauważyć, że zamiast koncentrować się na wspólnym interesie pracowników, związki coraz częściej kierowały się własnymi, wewnętrznymi celami, co nie tylko utrudniało wypracowanie wspólnego stanowiska, ale także pogarszało ich wizerunek jako siły reprezentującej interesy wszystkich zatrudnionych.

Analiza działań związków zawodowych w PKP przez pryzmat teorii korporacjonizmu, pluralizmu oraz grup interesu ukazuje złożoność procesów restrukturyzacyjnych w polskim systemie gospodarczym. Każda z teorii dostarcza istotnych wglądów, które pomagają zrozumieć, w jaki sposób związki zawodowe funkcjonowały w ramach restrukturyzacji PKP oraz jakie były konsekwencje ich działań.

Rozdział IV

Wpływ związków zawodowych na wybrane aspekty transformacji ustrojowej na przykładzie PKP

Wstęp

We wcześniejszych rozdziałach patrzyliśmy na związki zawodowe i ich działalność jako grupy interesu, przyglądając się historii kolei oraz sposobowi funkcjonowania związków zawodowych. W rozdziale IV na naszej pracy chcemy dokonać analizy tej samej rzeczywistości z innej jednak, szerszej perspektywy, traktując związki zawodowe jako aktorów w procesie transformacji ustrojowej.

Rozdział szuka więc odpowiedzi na pytania: jakie cele realizowały związki zawodowe w odniesieniu do procesu transformacji, w jaki sposób związki zawodowe wpływały na proces restrukturyzacji PKP oraz jaką rolę w procesie transformacji ustrojowej Polski po 1989 r. odegrały związki zawodowe działające w PKP?

4.1. Rola związków zawodowych w polityce gospodarczej państwa

Związki zawodowe odgrywają ważną rolę w polityce gospodarczej państwa na kilku płaszczyznach, a funkcjonowanie związków zawodowych jest istotną składową jedną z naczelných zasad ustroju współczesnych państw demokratycznych, tj. społeczeństwa obywatelskiego. Jak zauważa R. Śmietański „Od XIX wieku związki zawodowe były reprezentantem znacznej grupy społecznej, od której zależał rozwój społeczno-gospodarczy i która występowała z postulatem uzyskania podmiotowości”⁴⁵². Związki zawodowe pozostają więc ważnym kanałem komunikacji między pracownikami a pracodawcami oraz rządem. Na poziomie formalnym i nieformalnym przedstawiciele związków zawodowych reprezentują interesy pracowników i przekazują ich postulaty i potrzeby do decydentów, dzięki czemu ich wnioski mogą być uwzględnione w prowadzonej przez rządzących polityce. Po

⁴⁵² R. Śmietański, op.cit. s. 232.

drugie, związki zawodowe mają wpływ na kształtowanie polityki społecznej i gospodarczej. W wyniku całego katalogu działań formalnych i nieformalnych związki zawodowe wpływają na kształtowanie ustaw dotyczących pracy, płac i warunków zatrudnienia, a także na poziom minimalnej pensji czy świadczeń socjalnych. Wpływają także na kwestie istotne dla rozwiązań branżowych lub terytorialnych. Po trzecie, związki zawodowe mogą przyczynić się do poprawy sytuacji ekonomicznej kraju, choćby zwiększając efektywność gospodarczą poprzez negocjacje dotyczące zmniejszenia kosztów pracy czy poprawy jakości warunków pracy, co może skutkować wzrostem wydajności pracy. Kwestie prawne dotyczące dialogu społecznego ujęte są w Konstytucji RP, Kodeksie pracy⁴⁵³ oraz innych ustawach, jak choćby wspomnianych w tej pracy Ustawie o związkach zawodowych, Ustawie o rozwiązywaniu sporów zbiorowych czy Ustawie o Radzie Dialogu Społecznego.

Pełniona przez związki zawodowe rola - w tym w polityce gospodarczej państwa - budzi i budziła zarówno zainteresowanie (również badaczy i środowiska naukowego), jak i kontrowersje. Rozważaniom na ich temat towarzyszy dyskusja dotycząca wpływu na stan gospodarki. Trzeba w tym miejscu zwrócić uwagę, że zarówno lata dziewięćdziesiąte ubiegłego stulecia, jak i początek XXI wieku były okresem tyleż gwałtownych, co istotnych przemian społeczno-ekonomicznych. Mimo zakończenia przemian ustrojowych w niektórych branżach wciąż dochodzi do restrukturyzacji, prywatyzacji czy zmian rynkowych. Coraz powszechniejsze są elastyczne formy zatrudnienia, a sektor usług zyskuje kosztem przemysłu. M.in. te warunki wpływają na stopień związkowienia w Polsce. Skutkiem tego są mniejsze zdolności związków zawodowych do mobilizowania pracowników, a także mniejszy wpływ na kreowanie korzystnych dla siebie rozwiązań polityczno-gospodarczych.

4.1.1. Związki zawodowe a polityka

Chcąc odpowiedzieć na pytania o cele i sposoby działań związków zawodowych jako aktorów w procesie transformacji ustrojowej należy spojrzeć na ich bezpośrednie i pośrednie związki z polityką. W tym celu w tej części rozdziału autor

⁴⁵³ Zob. J. Mosiński, op. cit.

przygląda się wzajemnym relacjom między związkom zawodowym a polityką w Polsce, bada te relacje i wyciąga wnioski istotne dla pracy.

Historia polskich związków zawodowych po 1989 roku dość wyraźnie pokazuje ich bardzo bliski związek z polityką. Liderzy zarówno NSZZ „Solidarność”, jak i OPZZ, swoim działaniem wykraczali daleko poza pole działań związków zawodowych typowe dla krajów o dojrzałej gospodarce kapitalistycznej. Zdaniem D. Osta działacze NSZZ „Solidarność” bardziej niż realizacją interesów bazy pracowniczej zajmowali się sferą polityczną (a sam związek pełnił funkcję partii politycznej)⁴⁵⁴. Zwykle związek delegował także wytypowanych działaczy do parlamentu z list partyjnych. Najbardziej jaskrawym przykładem były wybory parlamentarne z 1997 roku, w których zwyciężyła Akcja Wyborcza Solidarność, będąca koalicją organizacji i partii zrzeszonych wokół NSZZ „Solidarność”. Na jej czele stał ówczesny przewodniczący „Solidarności” Marian Krzaklewski. Sukces wyborczy, w którym Akcja Wyborcza Solidarność zdobyła 201 mandatów do Sejmu i 51 miejsc w Senacie⁴⁵⁵, pozwolił na utworzenie koalicyjnego rządu AWS – Unia Wolności, na czele którego stanął Jerzy Buzek. Okres czterech lat faktycznych rządów w Polsce doprowadził do znacznego osłabienia samego związku. Tym samym, jak wskazują badacze ruchu „Solidarności”, „na kilka miesięcy przed wyborami z 2001 r. Krajowy Zjazd „Solidarności” oficjalnie opowiedział się za wycofaniem związku z bezpośredniego udziału w parlamentarnej grze politycznej oraz skupieniem się na obronie praw pracowniczych”⁴⁵⁶. W Uchwale XIV Krajowego Zjazdu Delegatów NSZZ „Solidarność” napisano: „Wprowadza się zakaz łączenia funkcji związkowych na wszystkich szczeblach z kierowniczymi funkcjami w organizacjach politycznych”⁴⁵⁷.

Realne, polityczne działania „Solidarności” nie przyniosły wyłącznie negatywnych efektów. Być może wzięcie na siebie roli osłaniającego trudne reformy

⁴⁵⁴ D. Ost, *Kłęska „Solidarności”*. *Gniew i polityka w postkomunistycznej Europie*, Warszawa 2007, s. 82-83, 201-245.

⁴⁵⁵ *Obwieszczenie Państwowej Komisji Wyborczej z dnia 25 września 1997 r. o wynikach wyborów do Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej przeprowadzonych w dniu 21 września 1997 r.*

⁴⁵⁶ J. Czarzasty, J. Gardawski, A. Mrozowicki, *Historia i teraźniejszość związków zawodowych w Polsce*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 3, 2012, s. 10.

⁴⁵⁷ *Uchwała XIV Krajowego Zjazdu Delegatów NSZZ „Solidarność” nr 7/2001 ws. łączenia funkcji politycznych ze związkowymi.*

polityczno-gospodarcze było niezbędne, o czym pisze J. Gardawski: „(...) schizofreniczna sytuacja narzucona "Solidarności" (połączenie misji reformatorskiej i związkowej z przewagą pierwszej) była czynnikiem zdecydowanie sprzyjającym modernizacji kraju. (...) Uwikłanie związku w politykę i przyjęcie przezeń misji reformatorskiej przyniosło Polsce w efekcie względny pokój społeczny”⁴⁵⁸. Konsekwencją politycznego zaangażowania działaczy związkowych wysokiego szczebla pozostaje niemoc sprawcza w typowo związkowych kwestiach: liderzy zajęci są innymi tematami. Efektem tego były organizowane, w oderwaniu od władz krajowych związku, protesty na ulicach. Jak zwraca uwagę J. Gardawski: „Zanotowaliśmy pogląd, że górnicy dlatego załatwiali swoje problemy na ulicy i przez blokadę torów kolejowych, nie zaś w drodze wykonywania swoich oficjalnych, instytucjonalnych kanałów, bo dawno machnęli ręką na krajówkę: to im nic nie przynosi, bo w krajówce siedzą politycy a nie działacze związkowi”⁴⁵⁹.

NSZZ „Solidarność”, który jako związek za swój główny cel stawiał sobie ochronę pracowników i ich praw, z drugiej strony zajmował się budową prawniczego obozu politycznego mobilizując do tego zrzeszonych w swoich strukturach pracowników. Realnie, jak wskazują badacze tej tematyki, stał się partią polityczną: „Podejmując te działania związek faktycznie wypełniał funkcję partii politycznej. W statucie NSZZ "Solidarność" nie ma nawet słowa na temat tych, realizowanych od lat, celów politycznych. (...). Zwieńczeniem roli politycznej związku było wysunięcie urzędującego przewodniczącego związku na stanowisko prezydenta. Był on zarazem człowiekiem, który już kilka lat wcześniej stał się nieformalnym sternikiem rządu: sytuacja doszła do pewnego kresu, paleta możliwości ewolucyjnych wyczerpała się i związkowi pozostaje albo zdecydowanie cofnąć się, albo jawnie przekształcić się w partię polityczną”⁴⁶⁰. Co więcej, związek tracił na działalności politycznej wizerunkowo. Z badań przeprowadzonych w 1998 roku wynikało, że 67% badanych Polaków uważało, że związki zawodowe są zależne od sił politycznych.⁴⁶¹ Nie dość, że zmniejszały się możliwości organizacyjne związku, to problemem pozostawali

⁴⁵⁸ J. Gardawski, 2001, op.cit., s. 150.

⁴⁵⁹ Tamże, s. 148.

⁴⁶⁰ Tamże, s. 147.

⁴⁶¹ Gilejko L. *Związki zawodowe – potrzeba i szanse partnerstwa* [w:] J. Gardawski, L. Gilejko, R. Towalski. *Oceny i oczekiwania różnych grup społecznych wobec polityki właścicielskiej Skarbu Państwa*. Warszawa 1999, s. 37-60.

także zaangażowani politycznie działacze, o których mówiło się, że „po plecach robotników wdrapali się na szczyty władzy”. Nieraz zresztą po awansie społeczno-zawodowym i przeprowadzce do Warszawy zapominali o swoim pochodzeniu i wrażliwości społecznej. Co więcej, doświadczenie działalności politycznej na poziomie ogólnopolskim sprawiło, że wielu działaczy związkowych, przynajmniej czasowo, wycofało się ze swojej podstawowej działalności. Jednak w ciągu ostatnich lat, tj. po upadku AWS, w parlamencie zasiadają nieliczni związkowcy. Można wśród nich wymienić chociażby Ryszarda Zbrzyznego, będącego od 1991 roku przewodniczącym Związku Zawodowego Pracowników Przemysłu Miedziowego zrzeszonego w strukturach OPZZ, posła II, III, IV, V, VI i VII kadencji (od 1993 do 2015 r.) związanego z ugrupowaniami lewicowymi i post-PZPR-owskimi⁴⁶². Posłem jest również związany z NSZZ „Solidarność” (m.in. pełniący niegdyś funkcję wiceprzewodniczącego Zarządu Regionu Podbeskidzie NSZZ „Solidarność”) Stanisław Szwed, poseł na Sejm z list AWS i PiS III, V, VI i VII, VIII, IX i X kadencji⁴⁶³, sekretarz stanu w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (2015–2020), sekretarz stanu w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (2020-2023). Zwycięstwo Prawa i Sprawiedliwości w wyborach parlamentarnych 2015 roku wyniosło do sejmu także innych działaczy związkowych, m.in. Jana Mosińskiego (byłego przewodniczącego Zarządu Regionu Wielkopolska Południowa NSZZ „Solidarność”), Jarosława Porwicha (związanego z ruchem Kukiza, a później Wolni i Solidarni - przewodniczącego Zarządu Regionu Gorzowskiego NSZZ „Solidarność”), czy Ewę Kozanecką, działaczkę NSZZ „Solidarność” z Bydgoszczy (z listy Prawa i Sprawiedliwości). Wpływowym politykiem Prawa i Sprawiedliwości pozostaje również Janusz Śniadek, były przewodniczący Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność”.

W mniejszym stopniu niż działacze „Solidarności” posłami próbowali i próbują zostać działacze innych związków. W sejmie X kadencji zasiada z ramienia Partii Razem, a będąc członkiem Klubu Lewicy Joanna Wicha, pielęgniarka i członkini Ogólnopolskiego Związku Zawodowego Pielęgniarek i Położnych. Była

⁴⁶² Ryszard Zbrzyzny, <http://www.sejm.gov.pl/Sejm7.nsf/posel.xsp?id=442&type=A>, dostęp: 22.09.2015 r.

⁴⁶³ Stanisław Szwed, <http://www.sejm.gov.pl/Sejm7.nsf/posel.xsp?id=383&type=A>, dostęp: 22.09.2015 r.

przewodnicząca tego związku, a od 2015 r. przewodnicząca ogólnopolskiego Forum Związków Zawodowych Dorota Gardias należała do Socjaldemokracji Polskiej. Do sejmu kandydowała z listy Sojuszu Lewicy Demokratycznej, a następnie Zjednoczonej Lewicy. Do Parlamentu Europejskiego – z list Europa Plus Twój Ruch. Bez rezultatu w każdym przypadku.

Warto zwrócić uwagę na poglądy polityczne pracowników zrzeszonych w poszczególnych centralach związkowych. O ile bowiem w kwestiach gospodarczych wszystkie związki głoszą postulaty lewicowe, to interesujące jest ich nastawienie światopoglądowe. Wątpliwości nie budzą polityczne afiliacje NSZZ „Solidarność” która ma jasne poglądy prawicowe. Choć związek w ostatnich latach oficjalnie starał się nie popierać w wyborach konkretnej partii politycznej (wielokrotnie mówił o tym rządzący związkiem od 2010 roku Piotr Duda), to jednak najsilniejsze związki posiadał z Prawem i Sprawiedliwością. Przejawia się to m.in. obecnością działaczy NSZZ Solidarność na listach wyborczych Prawa i Sprawiedliwości, czy obecnością polityków tej partii na zjazdach czy walnych zebraniach związku. Pewnym formalnym poparciem związku przez Prawo i Sprawiedliwość w kadencji 2010-2015 było powołanie w styczniu 2014 r. Zespołu Parlamentarnego ds. obrony ideałów Solidarności. Zespołu, który „ma za zadanie uwzględnić idee „S” w powstającym prawie. (...) Przewodniczącym zespołu został Janusz Śniadek, poseł PiS”⁴⁶⁴. Później, w latach 2015 i 2020 NSZZ „Solidarność” podpisała umowę programową z kandydatem Prawa i Sprawiedliwości w wyborach prezydenckich Andrzejem Dudą⁴⁶⁵. W przypadku „Solidarności” wszelkie oficjalne próby wspierania Prawa i Sprawiedliwości spotykały się z publicznym (zwłaszcza medialnym) oskarżeniem o upolitycznianie związku. Gdy Piotr Duda 21 października 2010 roku po raz pierwszy wygrał wybory na przewodniczącego związku, zapowiedział „otwarte poszukiwanie dialogu ze wszystkimi partiami”⁴⁶⁶. Deklarował także twardą postawę wobec wszystkich ugrupowań politycznych: „- Gdy złożyliśmy w sejmie projekt naszej inicjatywy obywatelskiej o podniesieniu płacy minimalnej,

⁴⁶⁴ M. Chudkiewicz, *Idea Sierpnia bardziej obecna w polityce*, „Tygodnik Solidarność”, nr 5, 2014, s.15.

⁴⁶⁵ *Andrzej Duda podpisał nową umowę programową z przewodniczącym NSZZ „Solidarność”*, <https://wiadomosci.onet.pl/kraj/nowa-umowa-programowa-popisana-przez-prezydenta-rp-i-szefan-szz-solidarnosc/6m9c771>, dostęp: 6.10.2024 r.

⁴⁶⁶ V. Trappman, op.cit., s. 21.

musiałem spotkać się z szefami klubów parlamentarnych, bo przecież to posłowie później głosują, a nie działacze związkowi. Solidarność traktuje wszystkie partie polityczne po partnersku. Przed żadnym ugrupowaniem nie będziemy klękać”⁴⁶⁷. Janusz Śniadek, który przegrał wybory na przewodniczącego NSZZ „Solidarność” został posłem z listy Prawa i Sprawiedliwości⁴⁶⁸, a w połowie 2015 roku został przewodniczącym struktur Prawa i Sprawiedliwości na Pomorzu, komentując przy tym: „Swoją nominację odczytuję jako potwierdzenie ścisłych związków PiS z „Solidarnością” i dowód na kontynuację między ideałami Sierpnia ’80 a działalnością partii, do której należę”⁴⁶⁹. W 2023 r. nie kandydował już do sejmu. Z wizerunkiem działacza politycznego próbował zerwać Piotr Duda, który tuż po zwycięstwie w wyborach na przewodniczącego związku zapowiedział, że czas na nowe otwarcie: „Moje kandydowanie na szefa Komisji Krajowej to tak naprawdę było zaproszenie do zmieniania naszego związku. Jesteśmy wspaniałą organizacją, mamy wyjątkową historię. Ale nie możemy żyć głównie czasami, które minęły. Przed związkiem jest mnóstwo zadań, trzeba działać, rozwiązywać problemy, a nie tylko patrzeć wstecz”⁴⁷⁰.

Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych reprezentowało lewicowe poglądy, a jego członkowie, jak wskazuje V. Trappman, w większości popierali w wyborach partie związane z Sojuszem Lewicy Demokratycznej⁴⁷¹. J. Gardawski uważa, że OPZZ było bardzo silnie związane z Sojuszem Lewicy Demokratycznej, a więzi działaczy związkowych pełniących funkcje poselskie z partią prawdopodobnie silniejsze niż posłów z „Solidarności” z AWS. Ponadto w założeniach programowych OPZZ zdecydowanie popierała SLD.⁴⁷² Jednocześnie wspomniany wielokrotnie w naszej pracy Leszek Miętek, prezydent Związku Zawodowego Maszynistów do sejmu (wraz z kilkoma innymi osobami ze swojego związku) kandydował z list Samoobrony RP.

⁴⁶⁷ K. Świątek, *Od polityki nie uciekniemy*, "Tygodnik Solidarność", nr 28, 2011, s. 7.

⁴⁶⁸ Janusz Śniadek, <http://www.sejm.gov.pl/Sejm7.nsf/posel.xsp?id=390&type=A>, dostęp: 22.09.2015 r.

⁴⁶⁹ Janusz Śniadek *szefem PiS na Pomorzu*, <http://www.solidarnosc.gda.pl/aktualnosci/janusz-sniadek-szefem-pis-na-pomorzu>, dostęp: 22.09.2015 r.

⁴⁷⁰ B. Gajdziszewska, W. Gumułka, *Solidarność musi być bliżej ludzi*, "Tygodnik Solidarność", nr 44, 2010, s. 24.

⁴⁷¹ V. Trappman, op.cit., s. 20.

⁴⁷² J. Gardawski, 2001, op.cit., s. 169.

Forum Związków Zawodowych plasowało się w politycznym centrum. Można spotkać się z opinią związkowych ekspertów, że ta „postawa prowadzi do popierania w wyborach konserwatywno-liberalnej Platformy Obywatelskiej (PO) Donalda Tuska”⁴⁷³, ale autor niniejszej dysertacji, także na podstawie własnych doświadczeń i wielokrotnych rozmów z działaczami FZZ, nie może się zgodzić z taką opinią. Członkowie Forum Związków Zawodowych głosują na różne partie, a to środowisko zawodowe akceptuje w swoich szeregach przedstawicieli bardzo różnych ugrupowań, od lewicowych przez PSL, po prawicowe. Od 2015 r. przewodniczącą FZZ pozostaje Dorota Gardias, będąca wcześniej członkiem Socjaldemokracji Polskiej, a w 2014 r. startująca w wyborach do Parlamentu Europejskiego z list Ruchu Palikota⁴⁷⁴.

Wspólny przeciwnik polityczny, jakim po wyborach w 2006 r. okazała się Platforma Obywatelska, skłonił związki zawodowe na poziomie krajowym do ściślejszej współpracy. Co więcej, doprowadziło to do poprawy wizerunku central związkowych. Jak zauważa V. Trappman „Wpływa to również na ich akceptację społeczną. Przez długi czas była ona w Polsce raczej niewielka. Ze względu na ich silną polityzację w latach dziewięćdziesiątych ciążył na nich negatywny wizerunek; ponadto ton relacji medialnych był generalnie krytyczny wobec związków zawodowych”⁴⁷⁵. I choć po wyborach parlamentarnych z 2011 r. zarówno Solidarność, jak i (w mniejszym stopniu) inne centrale związkowe zaangażowały się w protesty polityczne (poprzez organizowanie pikiet czy manifestacji, jak również przez prowadzenie kampanii medialnych czy tworzenie specjalnych serwisów internetowych⁴⁷⁶), to nie miały one negatywnego odbioru społecznego. Skupiono się na postulatach ważnych zarówno dla pracowników zaangażowanych w działalność związków zawodowych (wzrost płacy minimalnej, podniesienie wieku emerytalnego, wstrzymanie prywatyzacji sektora publicznego), jak i osób niezwiązanych ze związkami zawodowymi (tzw. umowy śmieciowe czy obniżenie akcyzy na paliwa). Efektem tego był wzrost poparcia dla działań związków zawodowych, zwłaszcza po tzw. „dniach protestów” we wrześniu 2013 roku, gdy z badań CBOS wynikało, że

⁴⁷³ V. Trappman, op.cit., s. 20.

⁴⁷⁴ Dorota Gardias wystartuje z list Palikota do PE, <https://polskieradio24.pl/5/3/artykul/1038909,dorota-gardias-wystartuje-z-list-palikota-do-pe>, dostęp: 5.05.2023 r.

⁴⁷⁵ V. Trappman, op.cit., s. 24.

⁴⁷⁶ Zob. np. www.sprawdzampolityka.pl.

połowa respondentów popierała akcję protestacyjną w obronie praw pracowniczych i przeciwko polityce rządu, a 37% było im przeciwne. Przy tym 47% ankietowanych uznało, że motywacje organizatorów były wyrazem politycznych ambicji, a nie rzeczywistym protestem mającym chronić prawa pracownicze (38%)⁴⁷⁷.

Zaangażowanie polityczne związków zawodowych podkreślają także badani. Mówi o tym choćby badany nr 4: *No tak, ale „Solidarność”, często zachowania „Solidarności” bardzo często są podyktowane dużymi interesami politycznymi, które są zupełnie poza branżą, tak?* Podejście zresztą do tematu „wchodzenia w politykę” jest ze strony działaczy związkowych różne. Jedną z podstawowych kwestii, która sprawia, że na politykę w ich wypadku patrzy się z zewnątrz lub od środka jest m.in. przynależność do konkretnego związku zawodowego. Zwraca na to uwagę badany nr 5: *To znaczy, to była próba, jeśli chodzi o nas jako związek. My staramy się współpracować ze wszystkimi dla realizacji celów w obronie praw pracowniczych, z każdą z partii. Natomiast epizod z Samoobroną rzeczywiście miał miejsce, ale no my mamy taki ustrój w Polsce, że żeby móc kandydować do parlamentu, trzeba się znaleźć na partyjnych listach do Sejmu. My byliśmy, z uwagi na to, że wybory były na jesieni, my mieliśmy wybory związkowe nasze w czerwcu i wtedy, kiedy zdecydowaliśmy się, bo uważamy, że do Sejmu powinni wejść kolejarze, między innymi w związku z tym, o czym mówiliśmy przed chwilą, żeby móc oddziaływać tutaj na tworzenie prawa i tak dalej. Na nas nikt nie czekał z otwartymi drzwiami, żeby nas przyjąć i naszych kandydatów na listy. Jediną partią, która wtedy no otworzyła nam drzwi, była Samoobrona i rzeczywiście my z list Samoobrony nieskutecznie, nasi koledzy startowali. Choć jeden się tam otarł o mandat, ale no niestety skuteczności w tym nie było.*

Ten sam badany w toku prowadzonego wywiadu IDI podkreślał apolityczność swojego związku, pomimo aktywnego uczestnictwa w kampanii i próby dostania się do sejmu: *To znaczy mój związek nigdy nie był partią polityczną, w przeciwieństwie do „Solidarności”. Myślę, że jak gdyby abstrahując od tego, co robiła „Solidarność” za czasów AWS, po AWS jeszcze wiele z tego zostało, to my kładziemy nacisk na właśnie podmiotowość.* Inny badany, nr 7, wprost porównuje związki zawodowe do

⁴⁷⁷ *Stosunek do protestów związkowych*, CBOS komunikat z badań nr BS/131/2013, Warszawa 2013.

partii politycznych, zestawiając je obok siebie: *wpływ związków zawodowych, no, ja bym tutaj powiedział tak, że związki zawodowe na kolei odgrywają rolę jako prawie że partie polityczne, nazwijmy to w ten sposób, gdyż nauczyły się wiele od partii politycznych, czyli umieją lobbować, umieją rozmawiać nieformalnie, ja nie mówię tam o jakichś nocnych Polaków rozmowach, no ale...*

Podsumowując, należy stwierdzić, że relacje związków zawodowych z polityką w Polsce po 1989 roku były złożone i intensywne, szczególnie w początkowych dekadach transformacji ustrojowej. Zarówno NSZZ „Solidarność”, jak i OPZZ, odgrywały aktywną rolę w życiu politycznym kraju, angażując się nie tylko w kwestie pracownicze, ale także w szeroko rozumiane procesy decyzyjne. Obie organizacje, choć różniły się ideologicznie, utrzymywały bliskie relacje z partiami politycznymi. NSZZ „Solidarność” była silnie związana z ugrupowaniami prawicowymi i centroprawicowymi, OPZZ natomiast miało trwałe powiązania z lewicą. Takie zaangażowanie wynikało zarówno z historycznych powiązań, jak i pragmatycznych kalkulacji – związek z partiami politycznymi pozwalał wpływać na decyzje legislacyjne oraz chronić interesy pracowników w trakcie przemian gospodarczych. Z czasem jednak związki zawodowe zaczęły dostrzegać negatywne skutki tak bliskiej współpracy z politykami. NSZZ „Solidarność”, zaangażowana w życie polityczne, stopniowo traciła na znaczeniu jako stricte związek zawodowy, oddalając się od swoich pierwotnych celów obrony praw pracowniczych. OPZZ, mimo że mniej widoczne w politycznej debacie publicznej, również musiało stawić czoła wyzwaniom wynikającym z jego związku z SLD. Bliska współpraca z polityką miała z jednej strony charakter strategiczny – umożliwiała wpływ na kluczowe decyzje rządowe i ustawodawcze – z drugiej jednak rodziła napięcia wewnętrzne w samych związkach. Wielu członków odczuwało alienację liderów, którzy zamiast reprezentować interesy pracowników, coraz częściej stawali się częścią politycznej elity. Badania społeczne z lat 90. ukazywały postrzeganie związków zawodowych jako struktur uwikłanych politycznie, co wpływało na ich wiarygodność.

Na przestrzeni lat relacje związków zawodowych z polityką uległy osłabieniu. Współczesne związki zawodowe, choć wciąż obecne w polityce, nie angażują się już tak intensywnie w życie partyjne. Liderzy związkowi rzadziej pełnią funkcje polityczne, a same organizacje starają się bardziej koncentrować na sprawach

pracowniczych i socjalnych. Niemniej jednak, zarówno NSZZ „Solidarność”, jak i OPZZ pozostają istotnymi graczami w systemie politycznym, a ich relacje z polityką wciąż odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu polityki społecznej i gospodarczej.

4.1.2. Związki zawodowe wobec polityki gospodarczej państwa

Bardziej specyficznym spojrzeniem na wpływ związków zawodowych na politykę w ogóle jest spojrzenie na ich relacje z polityką w kwestii gospodarczej. Związki zawodowe mogą i próbują wpływać na polityki różnego rodzaju, a kwestia gospodarki stanowi jedną z najważniejszych.

Związki zawodowe uznawane są, jak wskazaliśmy wyżej, grupą interesu. W tym kontekście wpływają także na politykę gospodarczą państwa. Jak zauważa J. Sroka: „W społeczeństwie demokratycznym grupy interesu wraz z partiami politycznymi tworzą najważniejsze powiązania między rządem a społeczeństwem rządzonym. Podczas gdy partie polityczne koncentrują się na zdobywaniu władzy i zwycięstwie w wyborach, grupy interesu zainteresowane są jaśniejszą artykulacją celów zgodnie z konkretnymi aspiracjami czy wartościami ludzi, których reprezentują”⁴⁷⁸. Związki zawodowe – chcąc się przeciwstawić proponowanym zmianom – organizują manifestacje, protesty, a tam, gdzie jest to możliwe – strajki. W ramach utworzonych instytucji prowadzony jest dialog, zarówno trójstronny jak i autonomiczny.

Z punktu widzenia pracowników i ich interesów, negatywną konsekwencją nadmiernego zaangażowania politycznego związków zawodowych, zwłaszcza polegającego na powiązaniu z silnym partnerem w postaci partii politycznej, jest konieczność wypełniania zobowiązań wobec niego – nawet kosztem interesu swoich członków. Jak pisze J. Gardawski: „Zdarzało się, że z powodu lojalności wobec własnego patrona politycznego związek postępował niezgodnie z aktualnym interesem pracowników. Niektóre ważne pakiety socjalne, negocjowane z rządem, były odrzucane przez ten ze związków, którego formacja polityczna była w tym

⁴⁷⁸ J. Sroka, *Rola związków zawodowych w procesie kształtowania systemu reprezentacji interesów politycznych w Polsce raport*, Artykuł przygotowany w programie stypendialnym NATO, s.1.

momencie w opozycji. Tego typu zdarzenia miały miejsce zarówno w przypadku Solidarności, jak OPZZ”⁴⁷⁹.

Z doniesień prasowych z lat po kryzysie w 2008 roku wynika, że działania związków zawodowych w Europie w tym okresie wobec planowanych przez rządy zmian (działań reformatorskich) zazwyczaj oparte były na różnych postaciach strajku oraz innych protestów. Wybierano formy o charakterze konfrontacyjnym, roszczeniowym, a rzadko kiedy przybierały one postać pokojowych protestów, manifestacji czy też dialogu społecznego. W Polsce i krajach naszego regionu Europy, strajkujący i protestujący związkowcy oraz wspierający ich obywatele walczyli przede wszystkim z „reformą rentową i emerytalną, masowymi zwolnieniami, obniżkami wynagrodzeń, wydłużaniem czasu pracy, podniesieniem podatków, cięciami wydatków budżetowych w zakresie pomocy socjalnej, służby zdrowia, edukacji itd.”⁴⁸⁰

Związkowcy w swoich działaniach często powołują się na Konstytucję, wskazując przy tym na działania podejmowane przez władzę sprzeczne z zapisem w ustawie zasadniczej. Jak zauważał P. Dzido w 2014 roku: „Mamy zatem konstytucję, która definiuje system gospodarczy państwa polskiego jako system społecznej polityki rynkowej, a jednocześnie praktykę władzy, której jedynym dążeniem jest dogmatycznie pojmowana „prywatyzacja” majątku państwa polskiego, której jednym celem jest całkowite usunięcie z przestrzeni ekonomicznej przedsiębiorstw. Te zaś wytwarzaną wartość dodaną określają nie tylko w pieniądzu, co jest jednym z podstawowych postulatów ekonomii neoklasycznej stanowiącej treść współczesnego liberalizmu. Co gorsza duża część jego postulatów jest tożsama z postulatami darwinizmu społecznego. Tym samym teoretycznie neutralne światopoglądowo państwo staje się nośnikiem ideologii zawierającej postulaty bardzo niebezpieczne, a także niemożliwe do zaakceptowania przez znaczą część społeczeństwa”⁴⁸¹. Analizując działania związków zawodowych należy uznać za J. Gardawskim, że przedstawiają one orientację tradycyjną, na którą składa się kilka zasad: „monocentryzm (oczekiwanie ścisłej państwowej kontroli nad

⁴⁷⁹ J. Gardawski, *Związki zawodowe w aktualnych analizach i dyskusjach*, 2003, s. 4.

⁴⁸⁰ R. Śmietański, op.cit., s. 235.

⁴⁸¹ P. Dzido, *Dialog w idei i rzeczywistości*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 2, 2014, s. 71.

przedsiębiorstwami i gospodarką), monopol własności państwowej (nie tylko wielkiego przemysłu, lecz wszystkich przedsiębiorstw), egalitaryzm (zarówno umiarkowany, proponujący wprowadzenie górnej granicy płac, jak kategoryczny, żądający wyrównania płac) oraz postulat ingerencji w gospodarkę organizacji pracowniczych i Kościoła⁴⁸².

Spoglądając jednak na działania związków zawodowych i ich charakter wcześniej, po 1989 roku, warto zauważyć, że już od początku lat dziewięćdziesiątych związki zawodowe mierzyły się z wyzwaniem i kolejnymi trudnościami. Wchodząc w III RP miały za sobą około jednej trzeciej pracowników i głębokie zakorzenienie we wciąż państwowych zakładach. Były bardzo istotnym podmiotem, który mógł wspierać albo blokować zmiany gospodarcze. W toku reform lat dziewięćdziesiątych klasa robotnicza musiała przejść głębokie zmiany. Spadła liczba wielkich zakładów pracy. Pojawiła się w ich miejsce duża liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. W toku prywatyzacji pośredniej przedsiębiorstw⁴⁸³ państwowych, a więc przekształcania ich w jednoosobowe spółki skarbu państwa, samorząd pracowniczy zastępowano radami nadzorczymi, które reprezentowały właściciela - Skarb Państwa. Ostatecznie szeroko zakrojony proces prywatyzacji doprowadził do zmniejszenia partycypacji pracowniczej w ogóle, a w przypadku związków zawodowych do znacznego zmniejszenia ich liczebności (spadku poziomu uzwiązkowienia). Związki zawodowe zdawały sobie sprawę, że rozwiązywanie kolejnych konfliktów w trudnych relacjach przemysłowych będzie wymagać ram instytucjonalnych. Skutkiem tego podejścia było zawarcie między NSZZ „Solidarność” a rządem na początku lat dziewięćdziesiątych porozumienia o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, przekształconego następnie w ustawę. Dużo później, jak zwracają uwagę G. Firlit-Fesnak i M. Szyłko-Skoczny, zakończenie transformacji ustrojowej rozpoczęło proces instytucjonalizacji stosunków pracy. Doprowadziło także do ukształtowania ich pluralistycznego modelu⁴⁸⁴. Swój charakterystyczny pogląd na te procesy wyraził D. Ost, twierdząc, że w krajach

⁴⁸² J. Gardawski, 2001, op.cit., s. 88.

⁴⁸³ Przedsiębiorstwa państwowe prywatyzowane były pośrednio: stając się jednoosobowymi spółkami skarbu państwa i bezpośrednio. Związki zawodowe straciły znaczenie przede wszystkim w firmach prywatnych, a dziś istnieją niemal wyłącznie w firmach państwowych. Uzwiązkowienie w sektorze prywatnym wynosi ok. 5%.

⁴⁸⁴ G. Firlit-Fesnak, M. Szyłko-Skoczny, *Polityka społeczna*, Warszawa 2007, s. 221.

mających rodowód komunistyczny zinstytucjonalizowany dialog społeczny i partnerstwo społeczne mają charakter pozorny (z ang. *illusory corporatism*). Zdaniem D. Osta rządy w krajach takich jak Polska wykorzystują dialog instrumentalnie. Dzięki temu prościej jest im wprowadzać reformy bolesne dla społeczeństwa. Sam dialog zaś nie służy harmonizacji interesów, a łatwiejszemu wprowadzaniu bolesnych reform⁴⁸⁵.

Ogólna sytuacja związków zawodowych była także wypadkową wyników wzrostu gospodarczego, na który zresztą same związki także miały wpływ, choćby otwierając tzw. parasol ochronny nad trudnymi reformami lat dziewięćdziesiątych. Jak zauważał R. Śmietański „ponad dwadzieścia ostatnich lat szczególnie dla krajów wysoko rozwiniętych było okresem niemalże wymarzonego dobrobytu. Wspomniana sytuacja była także korzystna dla funkcjonowania związków zawodowych, których postulaty odwoływały się do idei udziału pracujących w zysku przedsiębiorców. Wpływając na określenie poziomu wynagrodzeń, świadczeń socjalnych, zdrowotnych czy emerytalnych, mogły wpływać na rozwój gospodarczy i społeczny”⁴⁸⁶. Z badań amerykańskich wynika, że „związki są dobre nie tylko dla pracowników, ale także dla społeczności i demokracji”⁴⁸⁷. Autorzy raportu „The role of trade unions in the policy cycle” zwracają uwagę, że „tam, gdzie pracownicy mają tę władzę, państwa mają bardziej sprawiedliwe struktury gospodarcze, struktury społeczne i demokracje”⁴⁸⁸. Związki nie tylko przynoszą bezpośrednie korzyści pracownikom, których reprezentują, ale ich poparcie polityczne pomaga osiągnąć szereg zdecydowanie pozytywnych wyników w szerszym zakresie, zwłaszcza w Stanach, w których związki reprezentują znaczną część siły roboczej.

Według D. Osta rządy w Polsce nie traktują związków zawodowych jako poważnego partnera, a instytucjonalny dialog społeczny pełni rolę w dużej mierze pokazową. Aby tak nie było, konieczna jest poważna zmiana, o której zresztą zarówno w samym środowisku związkowym, jak i naukowym zajmującym się tą kwestią,

⁴⁸⁵ D. Ost, *Illusory corporatism in Eastern Europe: neoliberal tripartism and post-communist class identities*, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0032329200028004004>, dostęp: 28.01.2023 r.

⁴⁸⁶ Śmietański R., op.cit., s. 231.

⁴⁸⁷ Banerjee A., Poydock M., McNicholas C., Mangundayao I., Sait A., *Economic Policy Institute Report: The role of trade unions in the policy cycle*, Waszyngton 2021.

⁴⁸⁸ Tamże.

mówi się od lat. Jak zwracał uwagę W. Attley: „Związki zawodowe muszą zdać sobie sprawę ze zmieniających się potrzeb i innego spojrzenia klasy pracującej. Muszą zaakceptować, że zbliżają się do fundamentalnych zmian i pokazać, że mają zdolność do ich przyswojenia”⁴⁸⁹. Czy polskie związki zawodowe były i są na to gotowe i jak dokładnie taka zmiana miałaby wyglądać, pozostaje pytaniem otwartym. Na pewno zdają sobie sprawę ze swojej odpowiedzialności gospodarczej i otoczenia w tym kontekście. Mówi o tym badany nr 5: *Niemniej dla nas jest to istotne, nie mamy szczęścia i zawsze mówiliśmy, że nie mamy szczęścia do tego, ażeby mieć w rządzie sojusznika, który się zna na kolei i na kolei widzi taki filar transportowy i gospodarczy w Polsce, bo z reguły przychodzili ludzie, których trzeba było uczyć czym się różni wagon od lokomotywy, ale to takie zdanie miałem do pewnego momentu, bo zdarzyło się tak wcale nie tak dawno, że to kolejarka została ministrem. Mówi też o odpowiedzialności: *Wobec powyższego, tutaj rola związków zawodowych, przy takim układzie prawnym i tak jest bardzo duża i staramy się poszukiwać różnych ścieżek oddziaływania, między innymi strajk, który kiedyś był przygotowywany przez Konfederację Kolejowych Związków Zawodowych, o podwyżki płac, gdzie w uzasadnieniu było kilkanaście stron A4 działań gospodarczych, które miały dostosować spółkę do możliwości wypłaty takich podwyżek. To jest trochę falandyzacja prawa, ale pod pretekstem podwyżek płac, my robimy wiele, ale to jest pod pretekstem. Po latach, które minęły od 1989 r. sami związkowcy zdają sobie sprawę w jakich warunkach funkcjonują i jak działa gospodarka. Zwraca na to uwagę badany nr 7: *Dzisiaj robi się ze związków zawodowych, mówię tu ogólnie, jakichś czarnych ludów, którzy są jakby nie wiadomo co, z kosmosu, są przeciwnikami gospodarki wolnorynkowej, gdzie w konstytucji mamy to zapisane i chyba wszyscy chcemy przestrzegać tej konstytucji, czy nam się to podoba, czy nie, żyjemy w demokratycznym państwie i jeżeli jedną stroną to obowiązuje, to drugą też powinno to obowiązywać i nie powinno być tutaj naginania prawa.***

Podsumowując, należy zwrócić uwagę, że mimo organizacyjnej i strukturalnej słabości polskich związków zawodowych, pozostają one istotnym aktorem gry politycznej, także w odniesieniu do polityki gospodarczej. Związki zawodowe,

⁴⁸⁹ Attley W., *Studies: An Irish Quarterly Review*, Vol. 76, 1987, s. 303.

funkcjonując jako grupy interesu, odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu polityki gospodarczej państw. Dążą do wpływu na decyzje rządowe poprzez różne formy działania, w tym protesty i strajki, a także uczestnictwo w dialogu społecznym. Jednak ich zaangażowanie polityczne niesie ryzyko uzależnienia od partii politycznych, co może prowadzić do sprzeczności z interesami pracowników. W Polsce, szczególnie po 1989 roku, związki mierzyły się z wyzwaniami wynikającymi z transformacji ustrojowej, w tym z prywatyzacją i zmniejszeniem wielkości zakładów pracy, co wpłynęło na spadek liczebności członków. Choć ich rola w procesie reform gospodarczych była znacząca, część działań miała charakter konfrontacyjny. W dłuższej perspektywie związki zawodowe w Polsce i Europie, mimo organizacyjnych trudności, nadal pozostają istotnym graczem w polityce gospodarczej, mając potencjał do wspierania bardziej sprawiedliwych struktur społecznych. Jednak ich efektywność zależy od zdolności adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych i politycznych.

4.1.3. Związki zawodowe jako strona w dialogu społecznym

Chcąc odpowiedzieć na pytania zawarte na początku tego rozdziału, a także ocenić wpływ związków zawodowych oraz ich relacje ze światem z polityką, należy również przyjrzeć się ich formalnym działaniom, które w dużej mierze sprowadzają się do uczestniczenia w dialogu społecznym, trójstronnym i autonomicznym (dwustronnym, bez udziału rządu).

Istotnym elementem działalności związków zawodowych w Polsce w interesującym nas okresie był ich udział w dialogu społecznym na szczeblu ogólnopolskim, rozumiany jako zaangażowanie w pracach najpierw Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych a po reformie - Radzie Dialogu Społecznego, zaś na poziomach województw w Wojewódzkich Komisjach Dialogu Społecznego.⁴⁹⁰ Do Komisji trójstronnej, a dziś RDS należą związki zawodowe, organizacje pracodawców i rząd. Z tego powodu może to być potencjalnie ważny element

⁴⁹⁰ Literatura skupia się na formalnym dialogu społecznym, niemniej w opinii autora niniejszej pracy ważniejsze w kwestii wpływu związków zawodowych na politykę gospodarczą w Polsce pozostają działania nieformalne.

politycznych sporów. Jak pisze Z. Żurek: „Każda z tych organizacji zrzesza bądź zatrudnia setki tysięcy pracowników, łącznie miliony osób. Gdyby uwzględnić także członków ich rodzin – wiele milionów osób”⁴⁹¹.

Ustawa o Komisji trójstronnej miała istotny wpływ na funkcjonowanie partnerów społecznych (związków zawodowych i organizacji pracodawców) i stała się odniesieniem do ich funkcjonowania. Choć formalnie Komisja Trójstronna została powołana ustawą w 2001 roku, to jak zauważa W. Misztal, „związki zawodowe stały się pełnoprawnymi partnerami dialogu wówczas, kiedy w wyniku postępującego procesu prywatyzacji doszło do zawarcia (...) tzw. „paktu o przedsiębiorstwie”. Dalszą konsekwencją było powołanie w 1994 roku, Forum Dialogu Społecznego – trójstronnej rady monitorującej realizację postanowień zawartych w pakcie”⁴⁹². Od początku działania Trójstronnej Komisji udział w jej pracach brały OPZZ i NSZZ „Solidarność”, które następnie - dzięki ustawie o Trójstronnej Komisji - zostały uznane za organizacje reprezentatywne. Forum Związków Zawodowych uzyskało taki status nieco ponad rok od swojej rejestracji – w marcu 2003 roku⁴⁹³.

Działalność instytucjonalnego dialogu trójstronnego w Polsce zakończyła się na pewien czas 26 czerwca 2013 roku, gdy wszystkie trzy centrale związkowe zawiesiły swój udział w pracach Trójstronnej Komisji, a także jej zespołach problemowych i Wojewódzkich Komisjach Dialogu Społecznego. Argumentowano, że dalszą pracę w Komisji uniemożliwia lekceważenie propozycji związków zawodowych przez rząd a także brak zaufania do pozostałych partnerów społecznych. A. Grabowska relacjonując tamte wydarzenia pisała: „[Związki zawodowe – M.Ch.] Podkreślały, że dotychczasowa formuła dialogu, a także formuła samej instytucji Trójstronnej Komisji wyczerpały się i wymagają jak najszybszej zmiany”⁴⁹⁴. Jednak przez lata Komisja nie pracowała efektywnie. Gdy partnerom społecznym nie udawało się na jej posiedzeniach uzgodnić istotnych dla siebie kwestii – szukały możliwości

⁴⁹¹ Z. Żurek, *Dialog społeczny – narzędzie budowy wzajemnych relacji*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 2, 2013, s. 40.

⁴⁹² W. Misztal, *W stronę nowego dialogu*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 3, 2014, s. 13.

⁴⁹³ J. Czarzasty, J. Gardawski, A. Mrozowicki, *op.cit.*, s. 8.

⁴⁹⁴ A. Grabowska, *Związki zawodowe proponują zmiany w dialogu społecznym*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 3, 2014, s. 59.

załatwienia ich bezpośrednio u aktualnie rządzącej grupy politycznej. Robiły tak zarówno NSZZ „Solidarność”, jak i OPZZ czy organizacje pracodawców⁴⁹⁵.

Choć generalnie rzecz biorąc panuje zgoda co do tego, że dialog społeczny w Polsce bywa elastyczny, a także efektywny, to jednak niektóre jego elementy służą raczej walce o partykularne interesy niż szukaniu kompromisu. Takim elementem były zwłaszcza trójstronne zespoły branżowe, które służyły do obrony przywilejów branżowych hamując jednocześnie reformy. Przy czym aby trójstronny dialog instytucjonalny dobrze działał, niezbędne jest „prawne uznanie stron, silna baza członkowska, zasoby organizacyjne niezbędne do prowadzenia negocjacji oraz stopień zrzeszenia są istotnymi składnikami dialogu społecznego wysokiej jakości.”⁴⁹⁶ Nie można jednak pominąć wspomianej już opinii D. Osta, o pozornym dialogu społecznym (*illusory corporatism*), służącym jedynie łatwiejszemu wprowadzaniu trudnych zmian i reform nie mając przy tym wpływu na proces podejmowania decyzji przez związki zawodowe. Jak zauważają M. Polakowski i D. Szelewa „(...) wspólnym doświadczeniem wielu krajów naszego regionu jest traktowanie dialogu społecznego jako niechętnie akceptowanej konieczności. Zarazem w przypadku wielu gabinetów rządowych zauważalna była i jest tendencja do faworyzowania postulatów organizacji pracodawców. Wynikało to głównie ze wspólnych celów ideologicznych – chęci dalszej (w wielu przypadkach nadmiernej) liberalizacji sfer gospodarczej i społecznej, obniżania stawek podatkowych itd.”

Przykładem lekceważenia związków zawodowych przez organy państwa był proces konsultacji aktów prawnych, który „cierpi w wyniku niedotrzymywania ustawowego czasu na konsultacje projektów aktów prawnych. Problemem jest także to, że partnerzy społeczni nie otrzymują odpowiedzi na przekazywane stanowiska, wnioski i uwagi”⁴⁹⁷. Szczególnie w okresie rządów koalicji PO-PSL widać było osłabienie dialogu społecznego na poziomie centralnym. Opuszczenie Komisji przez wszystkie trzy związki zawodowe w 2013 roku było odpowiedzią na traktowanie jej

⁴⁹⁵ V. Trappman, op. cit., s. 16.

⁴⁹⁶ R. Towalski, *Stosunki pracy w Europie Środkowej. Niewykorzystany potencjał*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 2, 2014, s. 28-29.

⁴⁹⁷ I. Dryll, *Dialog konsultacyjny. Polityki państwa oparte na wiedzy*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 4, 2010, s. 23.

i partnerów społecznych przez rząd⁴⁹⁸. Konkretnych powodów takiego zachowania było kilka: „Po wyborach jesienią 2011 roku Tusk przez wiele miesięcy nie mianował przewodniczącego Komisji Trójstronnej, utrudniając w ten sposób dialog trójstronny. Co więcej, rząd wykorzystał ten okres, aby bez konsultacji ze związkami zawodowymi przygotować i ustawowo uchwalić kilka daleko idących projektów reform. Przede wszystkim planowane podniesienie wieku emerytalnego do 67 lat doprowadziło do masowych, trwających przez całe miesiące publicznych protestów, organizowanych przez związki zawodowe”.⁴⁹⁹ Wśród ekspertów i praktyków zajmujących się dialogiem społecznym panuje dość zgodna opinia dotycząca przyszłości dialogu w Polsce. Dobrze wyraziła to A. Grabowska: „W przyszłości dialog będzie potrzebny bardziej niż dzisiaj, ponieważ skończy się czas prostych rozwiązań. Kiedy zabraknie funduszy europejskich, boleśnie dostrzeżemy problem konkurencji, kosztów pracy i kryzysu demograficznego”⁵⁰⁰. Komisję traktuje się także jako swoisty wentyl bezpieczeństwa, który ma możliwość wyciszenia emocji, aby w spokojnej atmosferze wyjaśniać wzajemnie trudne kwestie i wspólnie rozwiązywać problemy⁵⁰¹. Z drugiej strony trzeba pamiętać, że organizacje związkowe szkolą się i korzystają z dużej ilości wiedzy eksperckiej, np. Międzynarodowej Organizacji Pracy.⁵⁰²

Po okresie faktycznego zawieszenia działalności Komisji Trójstronnej (spotkania Komisji odbywały się, ale brali w nich udział jedynie przedstawiciele rządu i organizacji pracodawców) związki zawodowe, następnie razem z organizacjami pracodawców postanowiły wspólnie zaproponować nową formułę dialogu społecznego. „24 stycznia 2015 r. eksperci siedmiu reprezentatywnych organizacji pracodawców i związków zawodowych zakończyli prace nad projektem ustawy, która na nowo ma określić kompetencje i rolę centralnego oraz regionalnych ciał dialogu

⁴⁹⁸ R. Towalski, op. cit., s. 33.

⁴⁹⁹ V. Trappman, op. cit., s. 17.

⁵⁰⁰ A. Grabowska, *Dialog społeczny – konieczne nowe otwarcie*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 4, 2013, s. 118.

⁵⁰¹ J. Męcina (red.), *Dialog społeczny na poziomie zakładu pracy. Między zasadami a realiami*, Warszawa 2009, s. 56.

⁵⁰² *National employment policies: A guide for workers' organisations; The role of trade unions in the policy cycle*, Międzynarodowa Organizacja Pracy, Genewa 2015.

społecznego”⁵⁰³. Ustawa o nowej Radzie Dialogu Społecznego weszła w życie we wrześniu 2015 roku.

Dialog społeczny, choć bywa trudny – na co wskazują działacze związkowi, jak i przedstawiciele rządu czy pracodawców, potrafi być skuteczny. Pokazują to zresztą przykłady wielu bardzo trudnych sytuacji na kolei po 1989 r. Mówią też o tym badani. To właśnie dialog społeczny, ich zdaniem, zapewnił względy spokój mimo ogromnych zmian w branży, a także wielkiej redukcji zatrudnienia. Podnosi to badany nr 2: *Przecież wszyscy wiemy, że było czterysta sześćdziesiąt tysięcy kolejarzy i w końcu niecałe sto tysięcy, i jakby nie było tego dialogu społecznego, jakby ustawy nie były te... zagwarantowania, bo wiemy, że odprawy nawet zależały od stopnia bezrobocia w danym powiecie... To takie rzeczy by nie miały miejsca.* Mimo generalnie pozytywnych doświadczeń związanych z dialogiem, pojawiają się również żal i zniechęcenie, pokazujące jego trudność. Ten sam badany: *Bo ja jak siadałem do rozmów, mogę wymienić obojętnie z kim, to zawsze traktowałem ludzi jako podmiot, nie jako rzecz, a i siadaliśmy, żeby było negocjowane dobro kolejarzy, a teraz się okazuje, że negocjowane dobro tylko administracji, a tych, co spraw pracowniczych chcą bronić, traktuje się jak ludzi drugiej kategorii. Na tym dialog nie polega.* Podkreśla on także konieczność prowadzenia dialogu formalnego, ze względu na brak zaufania stron: *Oprócz tego wie pan, na pewno dialog, rozmowy też mają ogromny wpływ, ale nie nieformalne, tylko formalne, bo nieformalne to wie pan. Ja taki przykład podam: jeden z ministrów finansów obiecał, że kiedy wygramy... jakby... my nie zastrajkujemy, to będzie podwyżka, a później mi powiedział, że umowy dżentelmeńskie są na kortach tenisowych, dlatego ja powiedziałem, nigdy nie wchodziłem w nieformalne rozmowy, wszystko na papierze.*

Badany nr 5 podkreśla wyższość prowadzenia dialogu nad działaniami konfrontacyjnymi i skuteczność tego rozwiązania: *To znaczy strajk też strajkiem, natomiast wiele rzeczy my przed laty i teraz próbowaliśmy i próbujemy załatwiać w formie dialogu społecznego. Przecież ja pamiętam całonocne negocjacje z Hausnerem i tak dalej, porozumienia wielkie, właśnie również też dotyczące nie przywilejów kolejowych, ale struktur czy podziałów na spółki i tak dalej, i tak dalej. Też*

⁵⁰³ A. Grabowska, *Więcej kompetencji dla Rady Dialogu. Równa pozycja stron*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 1, 2015, s. 38.

przeprowadzane w formie dialogu społecznego. Także my tutaj na kolei nie nadużywamy kwestii strajków i demonstracji, natomiast próbujemy to robić w ramach dialogu społecznego, który został, że tak powiem, zahamowany totalnie w tak zwanej erze bankomatowej, tak? Bo tam dialog społeczny był bardzo mocno pogwałcony i konfrontacyjne nastawienie. Tak, że szukamy tutaj wielu metod. Myślę, że najbardziej efektywną jest właśnie dialog społeczny. Zwraca przy tym jednak uwagę na konieczność posiadania przygotowanych narzędzi konfrontacyjnych, które „podnoszą jakość dialogu”: To są pomysły, natomiast no niestety tak jest, że dialog staje się efektywny wtedy, kiedy on jest połączony z niektórymi elementami siły, począwszy od demonstracji, które są najbardziej popularne, jeśli chodzi o takie siłowe rozwiązania, po strajki. (...) O podmiotowość, dlatego związki zawodowe oprócz, to znaczy dla wzmocnienia tego dialogu społecznego, merytorycznego, muszą reprezentować odpowiednią siłę.

Badany nr 7 z żalem mówi o braku dialogu ze strony państwa podczas rządów koalicji PO-PSL, co wpisuje się w opisywany przez D. Ostę, pozorny dialog społeczny (z ang. *illusory corporatism*). Zdaniem Osty dialog społeczny w krajach naszego regionu Europy wykorzystywany był instrumentalnie⁵⁰⁴. Badany nr 7: *Tylko z drugiej strony brak dialogu od 2011 roku też najlepiej chyba świadczy o tym państwie. Przepraszam, że używam za dużo słowa „państwo”, no ale tak to wynika, żebyśmy powiedzieli, że ten słowniczek „państwo” to jest koalicja rządząca, premier, ministrowie, ktoś tam, a ja akurat rola państwa mam na myśli ministra infrastruktury i rozwoju, a wcześniejszego ministra infrastruktury.*

Podsumowując, należy uznać, że związki zawodowe w Polsce, pełnią kluczową rolę w procesach dialogu społecznego, zarówno na szczeblu ogólnopolskim, jak i regionalnym. Ich formalne zaangażowanie w trójstronny dialog społeczny, w ramach Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych, a później Rady Dialogu Społecznego, czy zespołów branżowych umożliwia im wpływanie na procesy decyzyjne dotyczące gospodarki i zmian strukturalnych. Trzeba też jednak podkreślić, że mimo formalnego uznania związków zawodowych za równorzędnych partnerów

⁵⁰⁴ D. Ost, *Illusory..., op.cit.*

dialogu, ich pozycja bywała podważana, szczególnie podczas kryzysów społecznych i politycznych.

Współpraca związków z rządem oraz organizacjami pracodawców, choć miała na celu szukanie kompromisów, często pozostawała trudna i skomplikowana, a niekiedy nawet pozorna, co krytykowane było zarówno przez działaczy związkowych, jak i ekspertów. Wiele problemów związanych z dialogiem dotyczyło braku rzeczywistego wpływu związków na decyzje polityczne, a także marginalizacji ich postulatów, co skutkowało zniechęceniem i zawieszeniem uczestnictwa związków w dialogu na pewien czas.

Historia po 1989 r. pokazuje, że dialog społeczny, choć kluczowy w stabilizowaniu trudnych sytuacji, był ograniczany przez polityczne interesy. Niemniej, instytucjonalny dialog, choć trudny, pozostaje istotnym narzędziem wypracowywania kompromisów, pod warunkiem istnienia odpowiednich struktur i dobrej woli stron.

4. 2. Wpływ związków zawodowych w na transformację ustrojową po 1989 roku

Po dotychczasowych badaniach, przybliżających wpływ związków zawodowych na politykę i wzajemne relacje sfery polityki oraz związkowej, czas przejść do odpowiedzi na pytanie kluczowe, tj. jaką rolę w procesie transformacji ustrojowej Polski po 1989 roku odegrały związki zawodowe działające w PKP?

W latach dziewięćdziesiątych, gdy związki zawodowe działające w PKP traciły na sile, nie były one w stanie wpłynąć na kształtowanie polityki państwa, choć należy zauważyć, że działające na PKP związki po 1989 roku miały pewien wpływ na proces legislacyjny, który doprowadził do uchwalenia Ustawy o Polskich Kolejach Państwowych w 2000 roku. Wraz z wejściem Polski do Unii Europejskiej i w związku z konsekwencjami przemian, które zachodziły po 1989 roku, związki zyskały większą siłę i formalny wpływ. Wcześniej, w latach dziewięćdziesiątych były krytyczne wobec restrukturyzacji i prywatyzacji PKP. Zwłaszcza w przypadku tej drugiej można mówić o pewnej skuteczności związków zawodowych.

4.2.1. Transformacja ustrojowa w Polsce jako element szerszego procesu przemian demokratycznych. Rola związków zawodowych

Przemiany jakie zaszły w Polsce najpierw w roku 1980, a potem 1989 i 1990 były - choć z polskiej perspektywy najważniejsze - elementem szerszego procesu demokratyzacji, który na świecie rozpoczął się już w latach siedemdziesiątych. Najbardziej bodaj znanym podejściem i ujęciem procesu demokratyzacji współczesnego świata pozostaje słynne dzieło S. Huntingtona „Trzecia fala demokratyzacji”. Zgodnie z nią to co działo się na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych w Polsce i krajach naszego regionu Europy, było kolejną fazą tzw. trzeciej fali demokratyzacji świata, która rozpoczęła się w Portugalii w kwietniu 1974 roku podczas tzw. Rewolucji goździków⁵⁰⁵. S. Huntington uważa, że wspomniana trzecia fala demokratyzacji najpierw dotarła do Europy południowej (obejmując Portugalie, Hiszpanię i Grecję), później były to kraje Ameryki Środkowej (Ekwador, Peru, Boliwia, Argentyna, oraz Chile), następnie niektóre państwa Azji (jak Indie, Korea Południowa, Tajwan czy Filipiny). Przed rokiem 1990 „fala” wróciła do Europy, tym razem jednak środkowo-wschodniej. Jej słabnące echo w późniejszych latach zapewne dotarło do takich krajów jak Gruzja, Serbia czy wreszcie Ukraina, a próbowało - także na Białoruś.

S. Huntington zwraca uwagę, także za innymi badaczami tego problemu, że sposób demokratyzacji, tempo, charakter i kształt procesu jest wynikiem zarówno sposobu gry politycznej, jak i relacji politycznej między władzą nową a starą. W tym zakresie wyróżnia także trzy typowe wzorce: *transformację*, *zastąpienie* i *przemieszczenie*⁵⁰⁶. Najczęstszą z opisanych sytuacji pozostaje *transformacja*. W tym przypadku rządząca dotąd autorytarna władza lub jej reformatorska część w zasadzie samodzielnie (np. w wyniku śmierci dyktatora) przeprowadza i rozpoczyna niezbędne demokratyczne reformy. Zdaniem S. Huntingtona działo się tak zazwyczaj w reżimach wojskowych i/lub tam, gdzie sytuacja ekonomiczna była

⁵⁰⁵ S. Huntington, *Trzecia fala demokratyzacji*, Warszawa 1995, s. 13.

⁵⁰⁶ Tamże, s. 121.

względnie dobra (przykładami są Hiszpania, Brazylia, Tajwan, Meksyk czy Węgry)⁵⁰⁷. W tego typu sytuacjach zwykle ustępująca władza uzyskuje różnego typu gwarancje bezpieczeństwa.

Kolejny sposób zmiany, *zastąpienie*, to stosunkowo rzadko występująca sytuacja, gdy dotychczasowa władza autorytarna przy użyciu siły lub pokojowo traci albo przekazuje władzę na rzecz opozycji lub innej, zewnętrznej władzy, a władza ta podejmuje procesy demokratyzujące. Ten rodzaj zmiany zachodzi tam, gdzie albo w ogóle ich nie ma, albo siły reformatorskie są bardzo słabe (jak w Niemczech, Grecji, Rumunii czy Portugalii)⁵⁰⁸. Ostatnia możliwość, *przemieszczenie*, to właśnie przypadek Polski. Sytuacja, w której zarówno siły reformatorskie wewnątrz starej władzy, jak i umiarkowane siły opozycyjne są na tyle silne, aby wspólnie negocjować działania na rzecz przejścia do demokracji. To przykłady nie tylko Polski, ale również Czechosłowacji, Korei czy Urugwaju. Zdaniem S. Huntingtona ta droga jest misterną i jednocześnie ryzykowną grą polityczną. Wymaga zarówno od jednej jak i drugiej strony wycucia, umiaru i politycznego refleksu. Chodzi o uniknięcie napięcia, uchronienie się przed rozwiązaniami siłowymi i dojściem do głosu (po obu stronach) „jastrzębi”⁵⁰⁹.

Aby zmiany demokratyczne mogły nastąpić niezbędne jest skorzystanie z krótkiego okna czasowego i wprowadzenie w życie zasadniczej przebudowy systemu i kluczowych reform w odpowiednim momencie. Konieczne jest wprowadzenie niezbędnych, nieraz szokowych i bolesnych zmian gospodarczych, prawnych i politycznych. Aby zmiany te zadziałały trzeba je wprowadzić w krótkim okresie spokoju i społecznej akceptacji dla trudnych i najważniejszych zmian - zaraz po upadku starego systemu. Zresztą wyborcy w świeżych, pokomunistycznych demokracjach mogą mieć problem z prawidłową, ekonomiczną oceną skutków swoich wyborów, o czym pisze choćby W. Wojtasik⁵¹⁰.

Aby *przemieszczenie* zaistniało, potrzebne jest polityczne zaangażowanie osób i instytucji, które nie będą się kierować li tylko chęcią politycznego zwycięstwa czy

⁵⁰⁷ Tamże, s. 132.

⁵⁰⁸ Por. tamże, s. 142 i nn.

⁵⁰⁹ Por. tamże s. 156 i nn.

⁵¹⁰ W. Wojtasik, *Głosowanie ekonomiczne w Polsce: koniec modelu transakcyjnego?*, "Political Preferences", nr 6, 2013 s. 102.

utrzymania lub odzyskania władzy, ale pewną logiką reform, wyzwania i historycznej szansy. Takim autorytetem społecznym na początku lat dziewięćdziesiątych były właśnie związki zawodowe. Co więcej, jeśli przyjąć, że czas zmiany w warunkach polskich nie zakończył się zaraz po roku 1989, a przejmowanie władzy po rządach komunistycznych trwało być może nawet do momentu wstąpienia polski do Unii Europejskiej, zaś w niektórych przedsiębiorstwach państwowych zmiany z tym związane zaczynały funkcjonować jeszcze później, to możemy założyć, że na kolei pełna zmiana zaszła dopiero w okolicach roku 2012, gdy władzę w PKP przejęli menedżerowie związani z bankowością, a nie kolejarze.

Ważne spojrzenie na rolę arbitra podczas przemian proponuje ks. prof. P. Mazurkiewicz⁵¹¹. Jego zdaniem arbiter to osoba albo instytucja nie będąca bezpośrednio zaangażowana w działania polityczne, a jednocześnie nie będąca aksjologicznie bezstronna, przy tym mająca status strażnika wartości i reguł gry. Arbiter nie dość, że przypomina o obowiązujących regułach, to także wywiera presję na ich przestrzeganie. W kontekście polskim zwyczajowo wskazuje się, że rolę taką przyjęły Kościół katolicki, a także międzynarodowa dyplomacja czy opinia publiczna⁵¹². W ocenie autora tej pracy nie można w tym kontekście zapomnieć jednak również o związkach zawodowych, zwłaszcza w momencie, w którym do zmian już doszło i państwo samodzielnie starało się rozwiązywać swoje problemy.

Po roku 1989 NSZZ „Solidarność” stawał do wyborów, aby - jak określali to sami związkowcy - pilnować reform⁵¹³. Chodziło o to, żeby w parlamencie zasiadali przedstawiciele pracowników. Ta idea zresztą, z punktu widzenia związków zawodowych, wydaje się słuszna i zwłaszcza NSZZ „Solidarność”, nawet po porażce AWS w 2001 roku i odejściu od bezpośredniej polityki, dbał o to, żeby w każdej kadencji znajdowało się kilku związkowych posłów. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku to przedstawiciele związku w parlamencie mieli być jego bezpośrednią reprezentacją, tak żeby żadna partia nie mogła korzystać z historii, dorobku

⁵¹¹ Zob. P. Mazurkiewicz, *Przemoc w polityce*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 2006, s. 170 i nn.

⁵¹² Tamże.

⁵¹³ M. Krzaklewski, *Atak ze wszystkich stron. Z Marianem Krzaklewskim, przewodniczącym NSZZ „Solidarność” rozmawia Tomasz Sypniewski*, „Tygodnik Solidarność”, nr 27, 1993, s. 18.

i społeczności związku⁵¹⁴. Na początku lat dziewięćdziesiątych „Solidarność” wcale nie aspirowała do tego, aby oficjalnie sprawować władzę. Chodziło o posiadanie swojej grupy nacisku wewnątrz parlamentu⁵¹⁵. Choć pomysły powstania partii na bazie NSZZ „Solidarność” pojawiały się zarówno przed wyborami w 1991 i 1993, to sami związkowcy nie byli jednak do takich rozwiązań przekonani.⁵¹⁶ Także Marian Krzaklewski do pewnego momentu widział dla NSZZ „Solidarność” rolę raczej mediatora i stabilizatora pomiędzy organizacjami i siłami, które wyrosły z „Solidarności”⁵¹⁷.

Szczególnie ważne pozostaje to w kontekście bardzo dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości, w której zmieniają się także reguły. Zwraca na to uwagę P. Mazurkiewicz: „Jeśli bowiem początek negocjacji można by przyrównać do rozpoczęcia meczu amerykańskiego futbolu, w jego trakcie dochodzi nie tylko do wymiany zawodników, zmiany ich ekwipunku, zasad gry, ale także kształtu bramek i boiska tak, że ostatecznie zgromadzeni na stadionie widzowie obserwują nacechowany znacznie mniejszą brutalnością mecz europejskiej piłki nożnej”⁵¹⁸.

Warto przywołać także Philipa C. Schmittera, który w swoich rozważaniach o powstających lub odradzających się demokracjach wskazał kilka trudnych do uniknięcia wyzwań i problemów, typowych dla rozważanych przemian⁵¹⁹. Są to m.in. potrzeba ukształtowania się nowej tożsamości, politycznie uwolnionego społeczeństwa. Jest to również potrzeba budowania równocześnie demokracji i kapitalizmu, przy tym w obecności strukturalnej słabości powstających partii politycznych, a także dostosowanie do post autokratycznego społeczeństwa kwestii wolnościowych i gospodarczych. Dodatkową trudność stanowi fakt, że zmiana reguł państwa odbywa się w rzeczywistych warunkach. To jakby budować prototyp samochodu w trakcie jazdy. Tak pisze o tym P. Schmitter „Nie tylko wiele instytucji stworzyć tu trzeba *ex nihil* (mechanizmy cenowe, kredyty, polityka monetarna,

⁵¹⁴ *Tezy programu wyborczego NSZZ „Solidarność”*, [w:] *Wybory 1993, Partie i ich programy*, red. I. Słodkowska, Warszawa 2001, s. 252.

⁵¹⁵ *Więcej plusów niż minusów. Z przewodniczącym „Solidarności” Marianem Krzaklewskim rozmawia Jerzy Kłosiński*, „Tygodnik Solidarność”, nr 19, 1993, s. 18.

⁵¹⁶ A. Gelberg, *Solidarność a sprawa Polska*, „Tygodnik Solidarność”, nr 44, 1993, s. 4.

⁵¹⁷ W. Giełżyński, *Doktryna Krzaklewskiego*, „Tygodnik Solidarność”, nr 43, 1991, s. 5.

⁵¹⁸ Tamże.

⁵¹⁹ Zob. P.C. Schmitter, *Demokracja - zagrożenia i problemy*, [w:], P. Śpiewak (red.), *Przyszłość demokracji. Wybór tekstów*, Warszawa 2005, s. 23 i nn.

zbiorowe przetargi, ochrona konsumentów), ale trzeba to wszystko uczynić w tym samym czasie, kiedy wybiera się podstawowe rozwiązania polityczne”⁵²⁰. Szczególnym wyzwaniem jakie pojawiało się w trakcie tego procesu było kreowanie poczucia wspólnoty i solidarności w warunkach indywidualnej odpowiedzialności, wolności i wymuszonej zaradności. Politolog zwraca również uwagę na problem legitymizacji społecznej oraz brak zaufania. Tu także zresztą swoją rolę odnaleźć mogły związki zawodowe. „Dzisiejsze świeżo opierzone demokracje (...). Będą musiały radzić sobie z wieloma stowarzyszeniami i ruchami społecznymi, które się w między czasie pojawiły – z całą tą egzotyczną florą i fauną nasyconego mediami, zurbanizowanego społeczeństwa postindustrialnego – i poddać ich funkcjonowanie kontroli”⁵²¹. Nie jest to jednak dla związków zawodowych proste. Na poziomie kolei zwraca na to uwagę badany nr 9: *A to oznacza, że ten związek nie ma legitymacji tak do końca, tak? On ma pewien zasób, pewną strukturę, która jest w stanie wywołać pewne zjawiska, ruchy i tak dalej, natomiast jest to operacja bardzo droga, bo to jest wojsko najemne, tak? Gdzie żołd płaci się w dolarach, a nie w wyżywieniu, tak? I to paliwo szybko się spala, tak?* Badany nr 5 zwraca uwagę, że po roku 1989 r., zwłaszcza na początku przemian, związki zawodowe miały ogromną siłę: *Nie, bo powiedzmy tak: jeżeli chodzi o 1989 rok, siła związków była bardzo duża. Myśmy zawsze szanowali ustawę o związkach zawodowych, o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. I wie pan, wtedy jak kolej stanęła, to mogła sparaliżować całą Polskę, a i nie tylko Polskę, bo jakby była w porozumieniu z innymi związkami w Europie, to i całą Europę. I wtedy była ogromna siła. Po tej ustawie, jak zaczęto niektóre działy wyprowadzać z kolei, to rola związków zawodowych naprawdę trochę słabła. Z innego punktu widzenia patrzy na to badany nr 6: *Ja bym powiedział jako polityk, iż na pewno związki zawodowe były z jednej strony silne z drugiej strony słabe żeby przeciwdziałać patologiom, które przede wszystkim wytworzyły, szczególnie w latach 90. (...).**

Podsumowując, w procesie transformacji ustrojowej w Polsce po 1989 roku związki zawodowe, w tym działające na kolei, odgrywały kluczową rolę jako aktorzy polityczno-społeczni. Ich działania miały wielowymiarowy charakter, a rola, jaką pełniły, była szczególnie istotna w kontekście budowania nowego porządku

⁵²⁰ Tamże, s. 28.

⁵²¹ Tamże, s. 31.

społeczno-gospodarczego, choć, zwłaszcza w pierwszych latach transformacji była niejednoznaczna. Z jednej strony funkcjonowali działacze związkowi rwący się do władzy i odpowiedzialności, a z drugiej wciąż kluczową sprawą pozostawała rola pewnego rodzaju arbitra, autorytetu moralnego sprawującego nadzór nad wprowadzanymi zmianami. Kilka lat po 1989 roku związki zawodowe, przede wszystkim NSZZ „Solidarność”, weszły w rolę partii politycznych i przynajmniej na kilka lat stały się nimi formalnie. W późniejszych latach, mimo oficjalnych deklaracji od odcinaniu się od polityki, relacje działaczy partyjnych i związkowych pozostają bardzo bliskie, a niekiedy te role się przecinają. Mimo to, w badanym okresie związki zawodowe stanowiły istotne ogniwo pośrednie między pracownikami a państwem, pełniąc funkcję mediatora, co pozwoliło na złagodzenie społecznych napięć związanych z wprowadzanymi reformami. W wielu przypadkach ich interwencje skutkowały łagodniejszym przebiegiem zmian, co sprzyjało stabilności społecznej. Na samej koli związki odegrały ważną rolę choćby w negocjacjach dotyczących reform strukturalnych.

Opór wobec prywatyzacji i restrukturyzacji stanowił jeden z głównych elementów działalności związków w okresie transformacji. Obawy związane z utratą miejsc pracy, pogorszeniem warunków zatrudnienia oraz ograniczeniem wpływu pracowników na decyzje gospodarcze mobilizowały związki do działań mających na celu opóźnienie lub modyfikację reform. W przypadku PKP ich aktywność miała na celu nie tylko ochronę interesów pracowników, ale również zachowanie stabilności tego sektora w kontekście zmian gospodarczych. Równocześnie związki zawodowe same musiały przejść proces transformacji, dostosowując swoje struktury i metody działania do nowych warunków. Konieczność profesjonalizacji i zdobywania kompetencji w zakresie negocjacji oraz zrozumienia mechanizmów rynkowych stała się istotnym wyzwaniem, z którym wiele organizacji związkowych musiało się zmierzyć.

Związki zawodowe odegrały również istotną rolę w kształtowaniu polityki społecznej w okresie transformacji. Dzięki swojej aktywności wywierały presję na władze, by zachować prawa socjalne i chronić interesy pracowników przed skutkami neoliberalnych reform. Ich obecność na scenie politycznej i społecznej skutecznie hamowała najbardziej radykalne elementy liberalizacji gospodarki, co przyczyniło się

do utrzymania pewnej równowagi między interesami pracowników a koniecznością zmian strukturalnych. Proces transformacji ustrojowej był także okresem intensywnych konfliktów między związkami zawodowymi a rządem. Związki zawodowe wielokrotnie organizowały strajki i protesty w odpowiedzi na decyzje, które postrzegano jako zagrażające interesom pracowników, szczególnie w kontekście pogarszających się warunków zatrudnienia. Należy więc uznać, że związki zawodowe w okresie transformacji ustrojowej w Polsce pełniły podwójną rolę. Z jednej strony hamowały niektóre zmiany, starając się chronić interesy pracowników, z drugiej zaś aktywnie uczestniczyły w tworzeniu nowych mechanizmów dialogu społecznego, co pozwoliło na adaptację do nowego porządku gospodarczego. Związki zawodowe, w tym w Polskich Kolejach Państwowych, odegrały kluczową rolę w kształtowaniu relacji między pracownikami a państwem, przyczyniając się do łagodzenia napięć społecznych w trudnym okresie transformacji.

4.2.2. Stagnacja zmiany, czyli wstrzymana transformacja jako model docelowy

Dwa różne sposoby rozumienia transformacji wyróżniał E. Wnuk-Lipiński: jeden zgodny z modelem rewolucyjnym. Drugi - imitacyjnym. Zgodnie z podejściem imitacyjnym transformacja to „proces stopniowego wprowadzania w życie (czy może ściślej – odtworzenia) podstawowych cech zachodnioeuropejskiego ładu społecznego”⁵²². Podejście rewolucyjne zakłada, że transformacja to w swojej istocie dekomunizacja. Zgodnie z nim nie chodzi o wskazywanie konkretnego celu przemian, a jak najszybsze odejście od starego systemu⁵²³. Sam autor tych dwóch koncepcji wskazywał, że po 1989 roku elita polityczna podzieliła się na dwa obozy, zgodne z tym w jaki sposób myślała o transformacji, zaś podział ten wciąż wpływa na polską scenę polityczną.

Mimo, że odgórne wprowadzania sposobów i mechanizmów działania gospodarki rynkowej wydaje się być paradoksem, z racji wykluczenia takich modeli w liberalnym sposobie działania, to jednak takie działania po 1989 roku w Polsce były

⁵²² E. Wnuk-Lipiński, *Rozpad połowiczny. Szkice z socjologii transformacji ustrojowej*, Warszawa 1991, s. 160.

⁵²³ Tamże.

na porządku dziennym. Transformacja, zarówno na poziomie politycznym jak i gospodarczym, wprowadzana była odgórnie, decyzjami politycznych elit. Przykładem działań w sferze gospodarczej był tzw. Plan Balcerowicza, symbol wprowadzania kapitalizmu po 1989 roku. Zmiany na poziomie gospodarczym pociągnęły za sobą konieczność wprowadzania zmian na poziomie społecznym czy prawnym.

Warto zwrócić uwagę, że bezpośrednio po przemianach roku 1989 skurczyło się zaplecze jakim dysponowały elity solidarnościowe. Początkowy miódowy miesiąc skończył się wraz z wyczerpaniem kredytu zaufania wobec trudnych i niepopularnych reform. Nastąpiła era „ONIzacji”, a więc oddzielenie elit od mas na zasadzie my: oni⁵²⁴. Przyszedł moment, w którym elity „Solidarności” stały się zrównane w swoim postrzeganiu z elitami komunistycznymi. Jako władza nie będąca reprezentacją zwykłych ludzi, już na początku przemian. W roku 1991 pisał o tym E. Wnuk-Lipiński: "wstępne, bezwarunkowe poparcie szybko ulotniło się, zaś początek tego procesu, który najpierw nie został dostrzeżony przez elity polityczne, a później – został przez nie zignorowany, przypada na okres, kiedy liberalne reformy ekonomiczne naruszyły podstawowe interesy szerokich odłamów społeczeństwa"⁵²⁵. Dotyczyło to zwłaszcza pracowników wielkich przedsiębiorstw przemysłowych, takich jak kolej. Odwrócenie się od elit (w tym postsolidarnościowych), nie oznaczało jednak odwrócenia się od związków zawodowych, w tym NSZZ „Solidarność”, choć przecież oczywiście nie tylko. Taki stan przekładał się także na pierwsze niekomunistyczne rządy bez „żadnej bazy społecznej, oparcia w żadnej realnej grupie interesu”⁵²⁶, jak pisała L. Kolarska-Bobińska. Wyraźniejsze tezy stawiała J. Staniszkis, która wprost pisała o rządzie Tadeusza Mazowieckiego jako o tym, który traktował społeczeństwo jako przeszkodę w reformach⁵²⁷. W tej sytuacji oraz wobec faktu, że nie było grup społecznych które chciały wziąć na siebie wprowadzania kapitalizmu, musiało to zrobić państwo i jego elity⁵²⁸. Wpłynęło to zasadniczo na

⁵²⁴ O. Sochacki, *Proces ONI-zacji*, [w:] B. Synak, J. Coenen-Huther (red.), *Spoleczeństwo polskie: dylematy okresu transformacji systemowej*, Gdynia 1992.

⁵²⁵ E. Wnuk-Lipiński, op. cit., s. 162.

⁵²⁶ L. Kolarska-Bobińska, *Rola państwa w procesie transformacji*. „Studia Socjologiczne”, nr 3-4, 1991, s. 123.

⁵²⁷ J. Staniszkis, *Dylematy okresu przejściowego: przypadek Polski*, „Tygodnik Solidarność”, nr 6, 1990, s. 1.

⁵²⁸ L. Kolarska-Bobińska, op.cit., s. 127.

wzrost roli państwa. Na kwestie dotyczące wartości zwracał uwagę W. Pańków, który elitom politycznym początku lat dziewięćdziesiątych zarzucał porzucenie ideałów „Solidarności”, a także zmarnowanie potencjału strony społecznej wielkich przedsiębiorstw przemysłowych. „Filozofia transformacji (...) odrzucająca takie wartości, jak podmiotowość, sprawiedliwość i solidarność – gdyż pozostają one rzekomo w sprzeczności z zasadami rynku (...) – musiała doprowadzić do narastającego sprzeciwu wobec realizowanych zmian, a w rezultacie do coraz powszechniejszego społecznego protestu i konfliktu”⁵²⁹. Być może były to procesy, które musiały zaistnieć. Być może także związki zawodowe musiały okrzepnąć i przynajmniej jako tako odnaleźć się w nowej rzeczywistości, aby skuteczniej zacząć działać nie tylko w obronie interesów i wartości istotnych dla ludzi pracy, ale także konkretnych branż, których pracownicy stanowili ich siłę - jak na kolei. Potwierdza to m.in. badany nr 2: *Tu jakby wymieniać sukcesy związków, to trzeba powiedzieć, że najważniejsze jest to, że zrobiono reformę na PKP, bo bez zgody związków tej reformy by nie zrobiono. (...) gdyby związki nie wyraziły zgody na przemianę, ustawę o restrukturyzacji, komercjalizacji, prywatyzacji, to w ogóle takich przemian by nie było.*

Na inne sposoby przeprowadzania reform zwracał uwagę T. Kowalik. Był m.in. zdania, że wprowadzenie tzw. Planu Balcerowicza doprowadziło do wielu negatywnych skutków, wśród których wymieniał m.in. bezrobocie, pogorszenie płacy, osłabienie związków zawodowych czy obniżenie prestiżu pracy. W swojej ocenie był bardzo surowy, pisząc, że „była to nie tyle recesja transformacyjna, postrzegana jako nieuchronny koszt wielkich przemian, ile transformacja recesyjna, czyli wielka przemiana społeczna, dokonana za pomocą recesji jako narzędzia tworzenia spolaryzowanego społeczeństwa”⁵³⁰.

Na konsekwencje takiego stanu rzeczy zwracał uwagę E. Mokrzycki pisząc o sprzecznościach między tzw. interesem teoretycznym i interesem praktycznym: „realne interesy grupowe są sprzeczne z proreformatorskim interesem teoretycznym i w tej chwili ciągną, a będą ciągnąć w miarę rozwoju reformy jeszcze bardziej poszczególne grupy polskiego społeczeństwa wstecz, na pozycje faktycznie

⁵²⁹ W. Pańków, *Instytucje pracy w procesach transformacji (polskie doświadczenia z lat 1990-1992)*, Warszawa 1993, s. 187.

⁵³⁰ T. Kowalik, *www.PolskaTransformacja.pl*, Warszawa: 2009, s. 104.

antyreformatorskie”⁵³¹. W miarę upływu lat i trzydziestoletniej perspektywy historycznej trudno nie przyznać mu racji. Co więcej, E. Mokrzycki zwracał uwagę na podwójną aksjologię Polaków w tamtym czasie. Jednocześnie akceptowano zasady rynku, jak i socjalistyczne przywileje. „Interesy poszczególnych grup społecznych zostały związane z panującym przez dekady systemem centralnego planowania, a w ten sposób z utrwalonym systemem dystrybucji przywilejów. Przywilej stał się integralną częścią polskiego życia we wszystkich niemal jego aspektach. Stał się przedmiotem codziennych zabiegów i długofalowych planów życiowych. Co ważniejsze jednak, przywilej stał się integralną częścią działalności ekonomicznej wszystkich bez wyjątku kategorii zawodowych”⁵³². W tym miejscu warto zadać sobie pytanie czy na kolei, mimo upływu lat, opisywany w niniejszej dysertacji okres, przyniósł zmiany czy też utrwalił podejście pracowników? W kontekście zmian w przedsiębiorstwach wielkoprzemysłowych, tych o szczególnym znaczeniu dla państwa, a więc obejmowanych działaniami transformacyjnymi później (jak górnictwo, elektroenergetyka czy kolej), warto zwrócić uwagę na aktualność przewidywań E. Mokrzyckiego. O szczególnej specyfice zmian w tym kontekście mówił także A. Rychard. Jego zdaniem „okres przejściowy nabiera cech trwałości, paradoksalnie staje się być może punktem dojścia.” Zwracał również uwagę na przedwczesną konsolidację, która polega na tym, że „mimo niedokończenia zmian, ulegają one zastopowaniu. W systemie zaczynają dominować interesy utrzymania *status quo*, a nie jego zmiany. Tak więc paradoks polskiej transformacji polega na tym, że dwie jej fazy, zwykle oddzielone chronologicznie, współwystępują. W ten sposób mamy do czynienia ze stagnacją zmiany”⁵³³. To spojrzenie szczególnie bliskie jest autorowi niniejszej pracy. Związki zawodowe działające na kolei dążyły do tego, aby wyhamować zmiany, spowolnić je, ewentualnie wprowadzić w najlepszy możliwy dla siebie sposób. W przypadku kolei, choć zmiany po 1989 roku następowały niemal nieustannie (wspominana we wcześniejszych rozdziałach „*permanentna restrukturyzacja*”, o której mówił jeden z badanych), to większość z nich miała

⁵³¹ E. Mokrzycki, *Dziedzictwo realnego socjalizmu, interesy grupowe i poszukiwanie nowej utopii*, [w:] *Przełom i wyznaczenie. Pamiętnik VIII Ogólnopolskiego Zjazdu Socjologicznego, Toruń 19-22 września 1990*. Warszawa 1992, s. 57.

⁵³² Tamże, s. 55.

⁵³³ A. Rychard, *Czy transformacja się skończyła? Powstanie nowego ładu w perspektywie socjologii zmiany instytucjonalnej*, Warszawa 1996, s. 9 i 11.

charakter dostosowawczy do sytuacji bieżącej (a więc były to przede wszystkim zwolnienia). Zmiany ewolucyjne lub rewolucyjne były odsuwane, między innymi dzięki naciskom związków zawodowych, które utrzymywały swoją pozycję, a uczestnicząc we wprowadzanych zmianach, starały się umocnić a przynajmniej doprowadzić do utrzymania własnej pozycji.

W swoim modelu zmiany systemowej również T. Parsons zwraca uwagę na kwestie związane z zablokowaniem lub wstrzymaniem reform czy transformacji⁵³⁴. W rozrysowanym modelu ilustruje to P. Ruszkowski, wskazując, że zgodnie z nim następują po sobie: dysfunkcja, presja na zmianę, opór wobec zmiany, stan napięcia, intensyfikacja oporu, dysfunkcja strukturalna, a następnie przesilenie. Po nim może dojść do zablokowania zmiany, wprowadzenia jej w całym systemie lub będziemy mieć do czynienia ze stanem chronicznego napięcia.⁵³⁵ Wydaje się, że wskutek przeróżnych działań na kolei w badanym okresie doszło do wprowadzenia stanu chronicznego napięcia, a następnie zablokowania zmiany w roku 2015, gdy do władzy doszła Zjednoczona Prawica, a do spółek kolejowych – kolejarze.

A. Rychard jest przekonany, że „niedokończenie transformacji” jest opłacalne przynajmniej dla części elity politycznej, bo „wzmacnia pozycje władzy i administracji jako dystrybutora rozmaitych przywilejów”, jak i dla „rozmaitych interesów grupowych operujących na styku gospodarki i polityki”⁵³⁶. Choć takie działania i procesy mogą być niekorzystne dla systemu, to opłacalne dla jednostek i konkretnych grup. Mówi o tym również I. Krzemiński, który formułuje pojęcie „złego indywidualizmu” jako strategii działania w warunkach transformacji⁵³⁷.

Podsumowując, proces transformacji ustrojowej w Polsce po 1989 roku był złożony i niejednorodny. Choć transformacja miała być radykalnym przejściem do nowego porządku, w praktyce proces ten był realizowany odgórnie, w dużej mierze poprzez decyzje politycznych elit. Kluczowym przykładem takiej odgórnej reformy był Plan Balcerowicza, który symbolizował początek wprowadzania gospodarki rynkowej w Polsce. Zmiany te, choć niezbędne, miały dalekosiężne konsekwencje,

⁵³⁴ Zob. T. Parsons, *The social system*, Nowy Jork, 1951, s. 496.

⁵³⁵ P. Ruszkowski, *Socjologia zmiany...*, op. cit., s. 35.

⁵³⁶ Tamże, s. 10-13.

⁵³⁷ I. Krzemiński, *Wielka transformacja. Zmiany ustroju w Polsce po 1989*, Warszawa 2011, s. 342.

które nie zawsze były zgodne z oczekiwaniami społecznymi. Zaraz po przełomie politycznym z 1989 roku początkowy "miodowy miesiąc" między elitami a społeczeństwem szybko dobiegł końca, kiedy reformy zaczęły uderzać w interesy szerokich grup społecznych, w tym przede wszystkim pracowników wielkich zakładów przemysłowych, takich jak kolej. Liberalne reformy gospodarcze doprowadziły do poczucia marginalizacji wśród tych grup, które miały nadzieję na bardziej sprawiedliwy podział korzyści wynikających z transformacji. W rezultacie nastąpiło pogłębiające się oddzielenie elit politycznych od społeczeństwa, co zaowocowało nową formą alienacji. Elity, zarówno komunistyczne, jak i postsolidarnościowe, zaczęły być postrzegane jako obce, nieodpowiadające na potrzeby zwykłych ludzi.

Odwrócenie się od elit nie oznaczało jednak całkowitego odrzucenia związków zawodowych, które w wielu przypadkach, zwłaszcza w sektorach takich jak kolej, odgrywały kluczową rolę w procesach restrukturyzacyjnych. Związki, choć osłabione, nadal miały realny wpływ na kształtowanie sytuacji społeczno-gospodarczej w kraju. Działania związków zawodowych przyczyniły się do wyhamowania niektórych zmian, co pozwoliło im zachować pewien stopień kontroli nad procesami restrukturyzacyjnymi, ale także prowadziło do sytuacji, w której transformacja nabrała cech stagnacji. Zamiast dynamicznych reform, które przekształciłyby system w sposób rewolucyjny, wiele zmian zostało spowolnionych lub dostosowanych do bieżących interesów grupowych.

W ten sposób transformacja na kolei przybrała paradoksalną formę – zamiast być procesem dynamicznej modernizacji z wielu różnych powodów stała się stagnacyjnym kompromisem, w którym zmiany były wprowadzane z opóźnieniem lub w ograniczonym zakresie. Interesy grupowe i polityczne często przeważały nad długoterminowymi celami reform, co prowadziło do sytuacji, w której niektóre sektory gospodarki, jak kolej, znalazły się w stanie permanentnej restrukturyzacji.

4.2.3. Związki zawodowe a transformacja ustrojowa na przykładzie PKP. Próba bilansu

Związki zawodowe działające w największych przedsiębiorstwach przemysłowych, zwłaszcza tych o charakterze strategicznym, funkcjonowały, w porównaniu z innymi branżami, w specyficzny sposób. Po 1981 roku, czyli wprowadzeniu ustaw samorządowych, sposób myślenia i działania pracowników niektórych przedsiębiorstw zmienił się. I jak uważa M. Bałtowski, mimo określonych problemów i wyzwań „(...) wiele ważnych przedsiębiorstw i branż (koleje, górnictwo, energetyka) funkcjonowało na podstawie specjalnych ustaw, zawsze zmniejszających niezależność państwowych podmiotów od państwa⁵³⁸. To poczucie pewnej odrębności, tworzenia swoistego „państwa w państwie” jest obecne wśród związków zawodowych działających na kolei do dziś, o czym wspominają także badani, mówiąc o dużej inercji swojej branży i o tym, że byli pozostawiani sami sobie, ponieważ liczone, że branża sobie poradzi. Mówił o tym np. badany nr 9: *I jesteśmy w takiej sytuacji, że moim zdaniem kolej mając znacznie mniejsze środki, nie mając dotacji, dawała sobie radę, zjadała własny ogon, ale ta restrukturyzacja poprzez odcinanie środków powodowała, że ludzie musieli sobie jakoś radzić, tak? I sobie radzili.* Opisuje to również badany nr 10: *Ponieważ kolej jest dużym systemem, a duży system ma tę wadę, z punktu widzenia rozwoju, że jest inercyjny, można go psuć dosyć długo, a on się jednak jeszcze jakoś kręci.* Dużo wolniejsze tempo przemian na kolei - niż w większości gałęzi gospodarki polskiej, miało swoje znaczenie na kilku poziomach. Dla samych związkowców i pracowników stanowiło pewnego rodzaju bufor bezpieczeństwa gwarantujący nawet jeżeli już konieczność wprowadzania określonych zmian, w tym systemowych, lub szeroko zakrojonych zwolnień, to zawsze z możliwością negocjacji lub do pewnego momentu odsuwania ich w czasie. Z drugiej strony były to działania antyrynkowe, etatystyczne. Doprowadzały do opóźnień we wdrażaniu rozwiązań biznesowych, utrudniały zwiększanie zysków i dostosowanie do zliberalizowanego rynku. Zwraca na to uwagę Z. Taylor, który pisał, że dzięki naciskom politycznym wejście nowych przewoźników do Polski

⁵³⁸ M. Bałtowski, *Zmiana własnościowa jako element transformacji gospodarczej - ramy teoretyczno-analityczne*, „Zeszyty Naukowe”, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, nr 190, 2011, s. 45.

zostało ograniczone pomimo wydanych wcześniej koncesji. „Dopiero kolejna ustawa o transporcie kolejowym z 2003 r. stworzyła podstawy do pełnego otwarcia rynku kolejowych przewozów towarowych⁵³⁹”. Ten sam autor zwraca również uwagę na zupełnie inne tempo procesów zachodzących zmian w branżach transportowych, w tym transporcie drogowym, żegludze śródlądowej i kolei pisząc: „o ile w towarowym transporcie drogowym i żegludze śródlądowej procesy deregulacyjne przebiegały w miarę szybko i skutecznie, to w przypadku kolei, gdzie dość długo decydowała silna pozycja związków zawodowych, urynkowanie przewozów towarowych nie odbyło się płynnie i szybko”⁵⁴⁰.

Związki zawodowe najpierw w PKP, a później na (po zmianach w 2000 roku) podzielonej kolei, działały w określonych obszarach, próbując uzyskać na nie wpływ. Mając świadomość, że nie da się mieć wpływu na wszystkie obszary działań, elity związkowe koncentrowały się na sprawach najważniejszych ze swojego punktu widzenia. I choć działania podejmowano w minimalnym stopniu niemal we wszystkich kwestiach w których można było zabrać głos, to sprawy naprawdę istotne posiadały swój priorytet i wykonywano wobec nich określone, szerokie działania.

Były to przede wszystkim sprawy o charakterze politycznym, personalnym, dotyczącym przywilejów pracowniczych, gospodarczo-biznesowym, strukturalnym jak i dotyczące kwestii pracowniczych. Podkreśla to badany nr 5: *ja jak pamiętam, jak pamiętam, największe demonstracje i strajki nie były na kolei o podwyżki wynagrodzeń czy jakieś przywileje kolejowe, ale właśnie o strukturę, o zarządzanie, o to co się z koleją dzieje*. O innych kwestiach o które walczyły związki zawodowe mówią także pozostali respondenci, jak badany nr 1: *Natomiast to, że są różne centrale i każda z tych centrali walczy o jakąś dominację, no to to już jest trochę szkodliwe dla całego ruchu związkowego i tak jak mówiłem o tych decyzjach, no to one dotyczyły również decyzji personalnych, może w dużej mierze nawet personalnych, gdzie przy różnych działaniach restrukturyzacyjnych, łączeniu zakładów, ich tworzeniu i tak dalej, tam duży wpływ miały opinie związków zawodowych co do osób sprawujących stanowiska kierownicze*. Wspomina o tym także badany nr 6: *Gdyby dzisiaj odnieść to do*

⁵³⁹ Z. Taylor, *Ocena transformacji systemowej w polskim transporcie lądowym, Teoretyczne i aplikacyjne wyzwania współczesnej geografii społeczno-ekonomicznej*, „Studia komitetu przestrzennego zagospodarowania kraju PAN”, nr CLXXXIII, 2018, s. 306.

⁵⁴⁰ Tamże.

kontekstu sprzedaży Telekomunikacji Kolejowej i skandalicznej prywatyzacji PKP Energetyka, gdyby te dwa elementy były po prostu częścią Polskich Linii Kolejowych, podporządkowane, w sensie, bym powiedział, prokuracyjnym, Peelce, nie odczuli byśmy później skutków tego podziału, który z jednej strony dla związków zawodowych był może czymś dobrym bo on wytworzył, w cudzysłowie, "więcej, że tak powiem, różnego rodzaju stanowisk związkowych, w konkretnych nowych powołanych strukturach no i to, przejawiało się przy tym braku polityki państwa jako coś, co było praktykowane w formule w której były okresy w którym ten wpływ na niektóre decyzje biznesowe, czy personalne.

Także te kwestie były przedmiotem zainteresowania związków zawodowych we wszystkich swoich obszarach: od ogólnego poziomu zatrudnienia, przez zwolnienia grupowe, programy dobrowolnych odejść, poziom wynagrodzeń, rodzaj i charakter pracy oraz stosunku pracy, aż do sposobu rozliczania godzin pracy, dni wolnych, wypłaty ekwiwalentów i deputatów, a także ochrony konkretnych pracowników czy kwestii związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy. Skutki i techniki były jednak różne, na co zwraca uwagę badany nr 1: *Pisma wysyłane do ministra, do premiera i tak dalej w mojej ocenie nie dawały rezultatów takich, jakie były oczekiwane. Natomiast był to sygnał, że jednak spowiadamy się najwyższej władzy, w ministerstwie czy tam w rządzie o sytuacji, i że się ją nagłaśnia, że się przedstawia swoje racje i tak dalej. Natomiast to jest, no, realnego, że tak powiem, pozytywnego wpływu, powiem szczerze, nie zauważyłem z tych wszystkich pism. To było tak raczej przedstawienie swoim członkom czy pracownikom, że jednak powiadamy najwyższych w tym państwie, przedstawiamy i oczekujemy na jakąś realizację. No ale mam wrażenie, że niewielki to przynosiło skutek.*

Sukcesy dotyczące wpływu w tych kategoriach były zróżnicowane. Charakter działalności związkowej i poziom uzwiązkowienia determinował konieczność liczenia się ze związkami zawodowymi niemal w każdej sprawie. W podstawowych sprawach pracowniczych działalność związków była i pozostaje zmonopolizowana. Dzieje się to jednak na poziomie zakładów, a kwestiami tymi zajmują się związkowcy będący przewodniczącymi lokalnych komórek w zakładach, nie mający dostępu do centrali i najważniejszych decyzji.

Prawdziwa gra odbywała się na poziomie centrali i zgodnie z tym co mówią badani, na styku szefów central związkowych - ministrów - prezesów spółek/dyrektorów przedsiębiorstw. Najważniejsze ustalenia, jak podkreśla badany nr 5, odbywały się przy okazji spotkań nieformalnych: *Jeżeli ktoś myśli, że negocjacje odbywają się wyłącznie oficjalnie przy stole negocjacyjnym, to jest no po prostu naiwny, bo nie są. Główne rzeczy są rozstrzygane gdzieś przy rozmaitych innych rozmowach, bo chociażby te imprezy, o których mówię, to też jest okazja, żeby porozmawiać, wymienić poglądy, ale i my również nie uciekamy od takich rozmów w mniejszych gronach. No przecież nie jest żadną tajemnicą, że z różnymi zarządami, między innymi z tymi sławetnymi bankomatami to my się spotykaliśmy przy różnych okazjach. Byliśmy zapraszani chociażby do sławetnej „Sowa i Przyjaciele”, tak?* Badany tłumaczy także, że nieformalne rozmowy przekładano potem na różnego typu formalne ustalenia: *A wiele rzeczy udało się w sposób mniej formalny, taki mniej spięty po prostu załatwić i później w sposób formalny to się przelewało na papier.*

Warto zwrócić uwagę, że związkowcy z trzech najważniejszych central uznawali, że zgodnie z zasadą precedencji są oni równi korpusowi ministrów (odpowiednikiem szefa centrali związkowej jest minister odpowiedzialny za infrastrukturę, wiceministra - wiceprzewodniczący, prezesa - szef danej sekcji związku etc.). Najważniejsze obszary, w których związki zawodowe wpływały na polityków podejmujących decyzje obejmowały: kwestię ustawy o PKP, oraz wszystkich pozostałych ustaw związanych z działalnością transportu kolejowego (m.in. dotyczące liberalizacji rynku kolejowego zgodnie z wymogami Unii Europejskiej), kwestie personalne, prywatyzacji i podzielenia spółek kolejowych, utrzymania przywilejów pracowniczych. Wspomina o tym badany nr 2: *No według mnie to było bardzo duże znaczenie związków zawodowych w przekształceniach na kolei, bo po pierwsze: gdyby związki nie wyraziły zgody na przemianę, ustawę o restrukturyzacji, komercjalizacji, prywatyzacji, to w ogóle takich przemian by nie było.* We wszystkich tych kwestiach wpływ związków zawodowych był bardzo duży, a w niektórych nawet decydujący. Nie wszystkie jednak ułożyły się po ich myśli.

Ustawa o PKP z roku 2000 będąca najważniejszą jakościową zmianą na kolei została, jak przyznają badani, napisana niemal pod dyktando elity związkowej z NSZZ „Solidarność”. Badany nr 5: *I pytanie również o rolę tych kolejarzy w tym, co się działo*

na kolei, bo myślę, że pan senator Kogut nie będzie zaprzeczał, że odegrał jako przewodniczący „Solidarności”, kluczową rolę przy uchwalaniu ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji PKP. Warto jednak zwrócić uwagę, że sami członkowie kolejowej „Solidarności”, także badani, przyznawali, że ostatecznie nie była ona dobrym rozwiązaniem. Mówią o tym badani nr 2: *Ja się nie dziwię, że związki narzekają, bo po pewnym czasie ja powiem, że ta ustawa też miała wady, że utworzono kilkanaście spółek, (...);* oraz badany nr 5: *Zaczęło się to od ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji, dlatego tutaj podniosłem, że mój związek był przeciwko temu z uwagi na to, że jeden ze związków zawodowych, konkretnie „Solidarność” brała czynny udział w tworzeniu rzeczywiście tej ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji PKP, która się okazała po prostu złem. (...)* Początkowe założenie - rozdrobnienie i podział wielkiego przedsiębiorstwa na szereg spółek - choć formalnie zgodny z wytycznymi unijnymi (chodziło o wydzielenie operatora sieci kolejowej i zablokowanie finansowania skrośnego) okazał się być najbardziej zliberalizowanym rozwiązaniem w Europie, a co więcej wywołał szereg problemów. Struktura holdingowa powstała ponad 20 lat później, niektóre spółki zaczęły ze sobą konkurować, a środowisko kolejowe podzieliło się ze względu na interesy swoich spółek. Etos kolejarza i wspólny rodowód stał się wtórny wobec bieżących interesów. Z drugiej strony rozdrobnienie spółek doprowadziło do sytuacji, w której więcej związkowców mogło liczyć na związkowy etat, powstało więcej rad nadzorczych i różnego typu możliwości, w których można było umieścić swoich ludzi. Wspomina cytowany badany nr 6: *(...) nie odczulibyśmy później skutków tego podziału, który z jednej strony dla związków zawodowych był może czymś dobrym, bo on wytworzył, w cudzysłowie, więcej, że tak powiem, różnego rodzaju stanowisk związkowych, w konkretnych nowych powołanych strukturach (...).*

Związki zawodowe jak się wydaje próbowały wielokrotnie wpływać na to, aby ministrami, wiceministrami lub prezesami/dyrektorami zostawali ludzie będący członkami ich organizacji. Podkreśla to badany nr 1: *(...) i tak jak mówiłem o tych decyzjach, no to one dotyczyły również decyzji personalnych, może w dużej mierze nawet personalnych, gdzie przy różnych działaniach restrukturyzacyjnych, łączeniu zakładów, ich tworzeniu i tak dalej, tam duży wpływ miały opinie związków zawodowych co do osób sprawujących stanowiska kierownicze. No i można było*

podzielić nawet zakłady na wpływy tej czy innej organizacji, tego czy innego przewodniczącego, no i miało to, że tak powiem, swoje konsekwencje w tym, że osoby tam powoływane na stanowiska kierownicze, no, były, że tak powiem, z namaszczeniem danego związku czy danego przewodniczącego. Szczególną rolę w tym zakresie odgrywał NSZZ „Solidarność”, który jako jedyny związek, zwłaszcza od pewnego okresu, posiadał swoją bazę polityczną i bezpośrednie zaplecze partyjne, którego zapleczem zresztą sam także pozostawał. Wpływanie na ten obszar pozostawało skuteczne w sytuacji, gdy aktualnie rządząca koalicja była w jakimś stopniu związana z NSZZ Solidarność. W przypadku pozostałych związków zawodowych takich bezpośrednich połączeń nie było, nawet w latach gdy u władzy była koalicja SLD-PSL.

Związki zawodowe co do zasady sprzeciwiały się też liberalizacji rynku przewozów kolejowych, o czym mówi badany nr 8: *Byłem zwolennikiem tworzenia rynku, ale w sposób bardzo przemyślany, nie udawało się, bo ten liberalizm, który był przeniesiony za czasów SLD, trochę stonowany za czasów PISu, istotnie powiedziałbym, bo te ustawy, o których możemy porozmawiać były kluczowymi dla rozwoju rynku kolejowego, ale później przyszła Platforma i znowu jest pełny liberalizm, pełny. Zgodnie z tym stanowiskiem, tzn. zakładającym ograniczenie liberalizmu na polskich torach, przewoźnicy inni niż wchodzący w skład grupy PKP oraz Polregio mają nie jeździć po polskich torach. Dzięki zapisom unijnym rynek towarowych przewozów kolejowych został uwolniony i jest dziś jednym z najbardziej zliberalizowanych w Unii Europejskiej, natomiast wciąż toczy się walka o to by nie dopuścić do wejścia na rynek obcych przewoźników pasażerskich. Mimo kilku prób do tej pory (pomijając przewoźników samorządowych, powstałych często na bazie zakładów wydzielanych z Przewozów Regionalnych) związkowcom udało się nie dopuścić do wejścia na polski rynek zagranicznych przewoźników. W tym postulatcie mają zresztą po swojej stronie władze spółek z grupy PKP.*

W przypadku przeciwdziałania procesom prywatyzacyjnym aktywność związków zawodowych przyniosła im częściowy sukces. Żadna z flagowych spółek kolejowych (przewozowych) nie została w pełni sprywatyzowana. Jedynie pakiet akcji PKP Cargo trafił na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie, ale większość na walnym

zgromadzeniu akcjonariuszy posiada wciąż PKP S.A. Badani wskazywali, że stało się tak dzięki twardej i nieprzejednanej postawie związków zawodowych. Nie podjęto nawet próby sprzedania PKP Intercity. Sprzedano kilka niewielkich spółek, a niemal wszystkie przy sprzeciwie związków zawodowych, a przynajmniej przy wynegocjowaniu odpowiednich warunków związanych z gwarancjami zatrudnienia, premiami prywatyzacyjnymi i wpłatami na Fundusz Własności Pracowniczej PKP SFIO. Porażką związkowców była sprzedaż PKP Energetyka funduszowi CVC Capital Partners. Trzeba jednak przy tym zauważyć, że po pierwsze wydarzyło się to dopiero w roku 2015 (koniec rządów PO-PSL), po drugie zwoleńnikami sprzedaży byli związkowcy z samej spółki (centrale związków zawodowych były przeciwnie), a ostatecznie w kwietniu 2023 roku spółka została odkupiona przez państwową Polską Grupę Energetyczną.

W kwestii swojego podejścia związki zawodowe znajdowały uznanie „z drugiej strony stołu”. Mówi o tym badany nr 10: *Także myślę, że słusznie, że ci związkowcy, ja się z nimi częściowo zgadzam, chociaż zawsze byłem przeciwnikiem...zawsze byłem po drugiej stronie stołu, więc trudno lubić przeciwnika tak do końca. To już jest altruizm. Ale w części to mają rację, to zniechęca także do prywatyzacji jakiegokolwiek, bo jak historia potwierdza, skutki prywatyzacji, chociaż nawet były pakti społeczne podpisywane, to zawsze było zmniejszane zatrudnienia. (...) W przypadku prywatyzacji Energetyki - jest to jednak troska o interes przedsiębiorstwa a nie partykularne związków zawodowych.* Trzeba przy tym zauważyć, że związki zawodowe nie są do końca skuteczne i ich postulaty nie są spełniane w 100 proc., na co zwraca uwagę badany nr 3: *Ale tak jak powiedziałem. Wiele rzeczy dzieje się wbrew nim. Czyli tak jak te decyzje prywatyzacje czy decyzje typu, gdzie początkowo była blokada wejścia na tą giełdę, gdzie tam stawiały związki różne przeszkody, to w efekcie końcowym one jednak... Znaczą tak: tu była stawiana blokada, ale potem te związki ulegają.* W próbach blokowania sprzedaży spółek kolejowych i ich prywatyzacji sięgano po rozmaite oręż, na co wskazuje badany nr 7: *Inną rolę, jaką jeszcze tu odegrały, jest pierwszy raz, że związki zawodowe zaczęły, to zostało podkreślone, wykazały swój profesjonalizm inny niż dotychczas, czyli od samego początku, przed podjęciem jakiegokolwiek prywatyzacji i skutkach związki zawodowe walczyły prawnie, lobbingowo i w każdy dostępny sposób nie tylko poprzez ogłoszenie strajków czy*

jakichś tam innych rzeczy, tylko walczyły w każdy możliwy sposób w każdej możliwej sytuacji.

Kluczową sprawą było ustalenie między związkami zawodowymi a władzą państwową zasad dotyczących ewentualnej prywatyzacji na kolei. Badany nr 7: *Jak wiemy, zostało zawarte w 2011 roku porozumienie pomiędzy stroną rządową, to było pierwszego kwietnia, stroną rządową a związkami zawodowymi, stroną pracodawcy, w której zagwarantowano, tak zwane porozumienie wynegocjowane w długich debatach w ministerstwie infrastruktury, gdzie ministrem infrastruktury był pan minister Grabarczyk, a podsekretarzem ds. kolejnictwa był pan minister Massel, wynegocjowano, że żadna prywatyzacja nie odbędzie się bez porozumienia ze związkami zawodowymi, bez uzgodnionego paktu gwarancji pracowniczych. i pierwszym przedsiębiorstwem, które zostało sprywatyzowane, było PNI. W PNI został wynegocjowany pakt gwarancji pracowniczych, praktycznie przedstawiony przez związki zawodowe. Badani zwracają uwagę, że gdyby nie zgoda związków zawodowych – prywatyzacja na kolei nie ma sensu. Podkreśla to badany nr 7: *Musimy też powiedzieć, że rok 2011 był rokiem wyborczym wczesnego parlamentu i tutaj nacisk związków zawodowych, nie wszystkich, mówię tutaj o federacji, i lobbowanie w tym kierunku spowodowało, że minister wtedy nie podjął jednak tej prywatyzacji PKP cargo przez inwestora strategicznego, wszyscy inwestorzy strategiczni, którzy chcieli wejść, mając świadomość tego, że nie jest podpisany pakt gwarancji i pójście na wojnę ze związkami zawodowymi, nie dali konkretnych ofert.**

Tak długi okres, jak ujęty w niniejszej pracy, nie może być badany bez oderwania od zmieniającej się rzeczywistości. Faktem jest, że w ciągu ponad 25 lat zmienił się sposób funkcjonowania i sposób myślenia nie tylko działaczy związkowych, ale także rządzących oraz managerów. W relacjach biznesowych pojawiły się ogromne pieniądze, które można przeznaczyć na działania wizerunkowo-PRowe, ale także na zdobywanie przychylnych opinii prawnych. Mechanizm ten tłumaczy także badany nr 7: *Bo dzisiaj wysoko opłacane kancelarie prawne mają za zadanie wyszukiwanie łamańców prawnych, które mają się nijak do prawa, bo można to wielokrotnie udowadniać, które mówią: no, słuchajcie, może to tak jest, ale tu jeszcze jest jakieś niedopowiedzenie i szuka się dziury w całym, gdzie w normalnym, cywilizowanym świecie, jeżeli to jest napisane, jeżeli ma ktoś prawo do strajku, to*

drugi nie podważa tego prawa do strajku. Mechanizm ten, pewnego uzależnienia od pieniędzy, opisuje także badany nr 9, choć z innej perspektywy: Natomiast pojawia się problem, że związki zawodowe straciły swoje przewagi, tak? W tym sensie, że związek zawodowy z jednej strony przez to, że na przykład był masowy i utrzymywał się ze składek, on miał dużą zdolność, dużą odporność na różnego typu zawirowania, turbulencje i tak dalej, tak? Natomiast kiedy to kapitał, a nie substrat tej osoby prawnej w postaci związku, a nie zespół ludzi i ich wola, działanie jakby, tworzą paliwo do akcji o charakterze czysto związkowym, to taki przeciwnik jest dość łatwym celem, dla..., bo można uderzyć go finansowo w różny sposób, za pomocą różnych metod, tak?

Wynik działań w kwestiach dotyczących przywilejów pracowniczych pozostaje niejednoznaczny, choć badany nr 4 podkreśla, że dla związków zawodowych sprawa ta jest niezwykle istotna: *Więc wydaje mi się, że te przywileje są dużo, dużo ważniejsze. Czyli obrona miejsc pracy i przywilejów jest dużo ważniejsza niż wynagrodzenia. Tak bym powiedział, to znaczy mówię, nie pamiętam istotnego strajku w sprawach o pieniądze. Związkowcom nie udało się doprowadzić do dokładnie takich rozwiązań emerytalnych jakich sami oczekiwali (należy tu zresztą zaznaczyć, że samo środowisko kolejowe w tym zakresie było i pozostaje podzielone, bowiem czego innego domagają się np. maszyniści, a czego innego przedstawiciele innych zawodów kolejowych), choć udawało im się mobilizować do walki o nie swoich członków, na co zwraca uwagę badany nr 5: *I ja pamiętam nawet w ostatnich latach udało nam się zmobilizować no dużą rzeszę kolejarzy do występowania w ramach chociażby tych dni protestu, które były robione przez trzy centrale związkowe, ale i nasze w sprawach bezpieczeństwa ruchu kolejowego, gigantyczne, jeśli chodzi o jedną grupę zawodową kolejarzy w Warszawie manifestacje, czy też przy rozwiązaniach o emeryturach pomostowych, w kwestiach emerytalnych i tak dalej. No to udaje nam się to robić. Udało się za to doprowadzić do pozostawienia ulg pracowniczych, czyli darmowych lub zryczałtowanych przejazdów kolejowych dla pracowników kolei i członków ich najbliższej rodziny. W tym przypadku, jak podkreśla badany nr 5, skuteczność związków zawodowych była bardzo duża: *Przecież przykładem takim może być chociażby dwugodzinny strajk o ulgi przejazdowe. No przecież zarządowi PKP, tak zwanym bankomatom, naopowiadano,***

że związki zawodowe to już nie mają żadnego wpływu na ludzi, nie mają żadnego wsparcia i można z nimi robić co chce. No i zarząd PKP w zasadzie sprowokował akcje strajkowe, próbując zabrać uprawnienia dotyczące świadczeń przejazdowych dla kolejarzy i my przeprowadziliśmy strajk ostrzegawczy dwugodzinny, który był bardzo skuteczny i dopiero potem się zaczęły jakiegokolwiek rozmowy z nimi merytoryczne i porozumienie i tak dalej.

Prowadzone przez związki zawodowe działania miały zarówno charakter formalny jak i nieformalny. Opisane we wcześniejszych rozdziałach działania opierały się na wszelkich możliwych rozwiązaniach wykorzystywanych w działaniach lobbingowych świata politycznego.

Związkowcy sami musieli odpowiedzieć sobie na pytanie czy chcą się zajmować kwestiami urlopów, zwolnień od pracy i rozprawiania upominków przed świętami czy też ich ambicją miało być współuczestniczenie w podejmowaniu najważniejszych decyzji i wpływ na politykę państwa. Widać to choćby w cytowanym już wywiadzie z badanym nr 8 (B – Badacz, O – Odpowiadający):

B: A no właśnie. O tych maszynistach to jest ciekawy wątek. Bo to się pojawia ...gdzieś tam czytałem głosy właśnie, że to była ...związkowcy to wymusili, żeby wszyscy maszyniści byli w Cargo...

O: Tak, w 2003.

B: W zasadzie, po co im to było? Bo tam było, co? Lepsze zarobki? Stawki? Z czego to wynikało?

O: Wie Pan, oni chcieli mieć siłę.

Sam badany nr 8 podkreślał także, że między innymi rzeczami związki zawodowe nie wycofywały się także z walki o sprawy najważniejsze: *Wie Pan, ileś tam epizodów było takich, że walka o władzę też. Z jednej strony z niejakim uznaniem, z drugiej krytycznie na działania związków zawodowych patrzył badany nr 10: Myślę, że przede wszystkim to...podmiotowości...to jest sprawa, co jest dosyć bezpieczne dla związków zawodowych – współrzędzenie bez odpowiedzialności i toposowy brak... ta maniera została niejako dopuszczona przez władzę. Podkreślał to także w kontekście Przewozów Regionalnych: I to, co jest np. w Przewozach Regionalnych, to co walczą,*

to nie jest walka o swoje partykularne interesy, ale także jakaś troska o interes całego tego segmentu Przewozów Regionalnych.

Z badań przeprowadzonych na rzecz niniejszej pracy wynika, że nie mieli oni wątpliwości w tym zakresie, a jak wskazują badani kluczowa była walka o podmiotowość związków zawodowych oraz współuczestnictwo w zarządzaniu i walka o władzę. To co z punktu widzenia związków zawodowych było działaniem skutecznym, jednocześnie bywa oceniane bardzo krytycznie. Jak zwraca uwagę M. Bałtowski: „Także restrukturyzacja Polskich Kolei Państwowych przez lata nie mogła być przeprowadzona bynajmniej nie z powodu braku pomysłów czy kapitału, lecz – w przeważającym stopniu – z powodu ustępliwości polityków wobec nieracjonalnych, doraźnych żądań kolejarskich związków zawodowych”⁵⁴¹.

Warto zwrócić uwagę, że procesy i zmiany, o których mowa nie dotyczą wyłącznie PKP. Bardzo podobny charakter miały przekształcenia w innych branżach przemysłowych o strategicznym charakterze (górnictwo, elektroenergetyka, branża chemiczna). Trzeba pamiętać, że w tych sektorach zachodzące procesy są zawsze złożone i wielokierunkowe. Dodatkowo nie tylko elity związkowe, szeregowi związkowcy czy pracownicy większości szczebli mają problem z przystosowaniem się do otoczenia rynkowego. Było to wyjątkowo dobrze widać w PKP, który przez wiele lat stanowił formę naturalnego monopolu. Wynika to nie tylko ze specjalistycznego i wyjątkowego rodzaju zawodowych kwalifikacji czy umiejętności oraz specyfiki branży (włącznie z podejściem typu „nasza branża jest wyjątkowa, stanowimy krwiobieg gospodarki, a bez nas wszystko się zatrzyma” - w domyśle inna i lepsza niż pozostałe) ale także z utrwalonych wzorów zachowań które wynikać mogą wprost z wypracowanej przez dziesięciolecia kultury pracy. Jednocześnie procesy prywatyzacyjne, a także pogłębiona restrukturyzacja i dostosowanie do warunków rynkowych poprzez te wszystkie lata były albo całkowicie wstrzymane albo przebiegały bardzo powoli. Z jednej strony zmniejszało to ryzyko konfliktów, zarówno politycznego jak i społecznego, ale z drugiej strony scena dla związków zawodowych, które jako aktor odgrywają na niej swoją rolę - pozostawała otwarta.

⁵⁴¹ M. Bałtowski, *Ewolucja zakresu i roli polityki właścicielskiej państwa (1990–2014)*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 41, 2015, s. 129.

Przy czym w tym wypadku pracownicy kolei przybierali orientację na przeczekanie albo utrzymanie aktualnego stanu posiadanych przywilejów i możliwości.

Podsumowanie

Podsumowując można sformułować tezę, że związki zawodowe w jakimś sensie stały się niejako ofiarami własnego sukcesu. Jak zauważył badany nr 6: *Ja bym powiedział jako polityk, iż na pewno związki zawodowe były z jednej strony silne z drugiej strony [zbyt - M.Ch.] słabe, żeby przeciwdziałać patologiom, które przede wszystkim się wytworzyły, szczególnie w latach 90. W okresie swojego największego wpływu i największych sukcesów osiągnęły maksimum tego, co było w danym momencie możliwe do osiągnięcia, a jednocześnie doprowadziły do istotnych rozstrzygnięć na długie lata. I choć na kolei pojawiały się w latach późniejszych wyzwania, związane choćby z ulgami przejazdowymi czy pomysłami prywatyzacyjnymi, to struktura funkcjonowania związków zawodowych, ich pozycja, rola i status zostały w dużej mierze ustalone. Związki zawodowe w swojej obecnej sytuacji nie tylko niewiele już mogą, ale również niewiele muszą. Mówi także o tym badany nr 9: *Ostatnim takim zjawiskiem, które, to może od 2012 roku, ale powiedzmy takim ostatnim dużym zrywem był strajk przed poprzednimi wyborami, tak? [Chodzi o strajk pracowników Przewozów Regionalnych 05.07.2011 r. – M.Ch.]⁵⁴² Gdzie na dwie godziny czy na ileś stanęły pociągi Przewozów Regionalnych, tak? I nie wiem, moim zdaniem tego już kolej nie jest w stanie powtórzyć, tak? (...) No i to jest, i ostatni okres działania jakby grupy, to znaczy nie grupy, tylko związków zawodowych, lata 2010 do 2015, tak to okreśłmy, to jest kwestia jakby w dużym stopniu jakieś próby znalezienia rozwiązania, wyjścia z sytuacji, żeby spróbować ustabilizować ją, tak? Bo z jednej strony były duże redukcje, zobaczono, że świat jest w stanie to zaakceptować. Z drugiej strony pojawiają się jakieś spółki samorządowe, które generują zupełnie inne warunki stosunków pracy na poziomie indywidualnym i na poziomie zakładu pracy, jeżeli chodzi o zbiorowe prawo pracy. Zrobiono kilka brutalnych restrukturyzacji na poziomie konkretnych zakładów. I w sumie nagle się okazuje, że**

⁵⁴² *Zakończył się strajk na kolei, ruszyły pociągi*, <https://polskieradio24.pl/artykul/396535,zakonczyl-sie-strajk-na-kolei-ruszyly-pociagi>, dostęp: 25.07.2024 r.

jak te struktury się kurczą, to się kurczy też możliwość działania tych związków, tak? I powstaje pytanie, czy my w ogóle jesteśmy w stanie przetrwać, nie?

Funkcjonowanie związków zawodowych na przykładzie kolei ukazuje złożoność ich roli w procesie transformacji ustrojowej oraz restrukturyzacji kluczowych sektorów gospodarki, w tym sektora transportowego. Związki zawodowe działające w strategicznych gałęziach przemysłu, w tym na kolei, wykazywały szczególną tendencję do hamowania procesów liberalizacji i prywatyzacji, dążąc do zachowania istniejących struktur oraz przywilejów. Ich działania, zarówno formalne, jak i nieformalne, miały istotny wpływ na kształtowanie polityki państwa wobec tych sektorów, co w wielu przypadkach opóźniało procesy dostosowawcze do warunków gospodarki rynkowej. W przypadku PKP, związki zawodowe skutecznie broniły interesów swoich członków, przyczyniając się do wyhamowania prywatyzacji i liberalizacji rynku, a także ochrony przywilejów pracowniczych. Z jednej strony, związki zawodowe stały się silnym graczem na scenie politycznej i gospodarczej, wpływając na kluczowe decyzje dotyczące restrukturyzacji kolei, a z drugiej strony, ich działania przyczyniły się do utrzymania status quo i zablokowania wielu niezbędnych reform, co doprowadziło do stagnacji w procesie transformacji. Paradoksalnie, związki zawodowe, broniąc interesów pracowników, stały się jednym z głównych aktorów spowalniających procesy modernizacyjne, co w dłuższej perspektywie osłabiło ich pozycję. Pomimo utrzymania wpływu na kluczowe decyzje, ich rola uległa marginalizacji w kontekście dynamicznych zmian zachodzących w innych sektorach gospodarki.

Bilans działalności związków zawodowych w PKP wskazuje na ich istotną, choć ambiwalentną rolę. Z jednej strony, skutecznie chroniły interesów pracowników, z drugiej jednak – przyczyniły się do opóźnienia reform, które mogły przynieść długofalowe korzyści dla sektora (sami związkowcy i niejednokrotnie kolejarze uważali inaczej). Proces restrukturyzacji PKP, będący rezultatem licznych negocjacji i kompromisów, dobitnie pokazuje, że związki zawodowe odgrywały rolę kluczowego aktora, jednak ich wpływ, choć często skuteczny, nie zawsze przynosił oczekiwane efekty.

Zakończenie

1. Podsumowanie

Proces transformacji ustrojowej w Polsce, obserwowany przez nas na przykładzie Polskich Kolei Państwowych, stanowił skomplikowany i wieloetapowy fenomen, w którym znaczącą rolę odgrywały związki zawodowe. Analiza dowodzi, że związki zawodowe, działające w strategicznych sektorach gospodarki, takich jak kolej, miały istotny wpływ na przebieg procesów restrukturyzacyjnych i prywatyzacyjnych. Choć zmiany w strukturach kolei z różnych powodów były nieuniknione i oczekiwane, związki zawodowe zdołały w znaczący sposób opóźnić lub moderować te procesy, zapewniając sobie możliwość negocjacji korzystnych dla swoich członków rozwiązań.

W pracy wykazano, że aktywność związków zawodowych, choć w wielu przypadkach skuteczna w obronie interesów pracowników, jednocześnie przyczyniła się do spowolnienia procesów modernizacyjnych i rynkowych. PKP jako przedsiębiorstwo o strategicznym znaczeniu dla gospodarki, podlegało naciskom z różnych stron: zarówno ze strony liberalnych reformatorów dążących do pełnej prywatyzacji, jak i ze strony związkowców, którzy bronili własności państwowej i pracowniczych przywilejów. Wynikiem tego konfliktu było powstanie specyficznej sytuacji, w której procesy transformacyjne zostały zahamowane, a ostateczny model funkcjonowania kolei w Polsce nie został jednoznacznie określony.

Z perspektywy nauk o polityce, działalność związków zawodowych w procesie transformacji ustrojowej można interpretować jako przykład działania grup interesu, które wykorzystują zarówno formalne, jak i nieformalne narzędzia wpływu na procesy decyzyjne. W przypadku PKP związki zawodowe odegrały rolę kluczowego aktora w politycznej grze, negocjując zarówno z władzami państwowymi, jak i z zarządami spółek kolejowych (a przed 2001 rokiem – przedsiębiorstwa państwowego PKP). Ich siła opierała się nie tylko na liczbie członków, ale także na umiejętności mobilizowania wsparcia społecznego oraz wykorzystaniu mechanizmów lobbingsowych i politycznych.

Przeprowadzone badania wykazały, że związki zawodowe z jednej strony pełniły rolę obrońcy interesów pracowników i własnej pozycji, a z drugiej strony, ich działania w niektórych przypadkach przyczyniały się do utrudnienia restrukturyzacji PKP i przeciwdziałania pełnej liberalizacji rynku kolejowego. Widać to szczególnie w kwestiach takich jak blokowanie prywatyzacji kluczowych spółek kolejowych czy przeciwdziałanie wprowadzeniu zagranicznych przewoźników na polski rynek. Mimo to, nie udało się związkowcom zapobiec pewnym procesom, takim jak prywatyzacja PKP Energetyka czy redukcje zatrudnienia.

Na zakończenie należy podkreślić, że związki zawodowe działające w PKP, choć początkowo były silnym aktorem, z biegiem lat traciły na znaczeniu. Było to wynikiem zarówno zmian wewnątrz samej kolei, jak i szerszych procesów polityczno-gospodarczych w Polsce. Niniejsza praca ukazuje, jak wielowarstwowe i złożone są relacje pomiędzy związkami zawodowymi a procesami transformacyjnymi, szczególnie w kontekście branży kolejowej, która pozostaje kluczowym elementem polskiej gospodarki.

2. Ocena realizacji celów

Politologiczne ujęcie procesu wpływu związków zawodowych na proces transformacji ustrojowej i przemiany na kolei pozwala na sformułowanie istotnych wniosków dotyczących sposobów wpływania związków zawodowych na działanie państwa poprzez wpływ na konkretne podmioty gospodarcze. Stanowi to cenny wkład w zrozumienie mechanizmów politycznych okresu transformacji ustrojowej.

Fundamentalnym ujęciem niniejszej pracy uczyniono kategorii wpływu Roberta Dahla. Zostały one przeniesione na poziom przedsiębiorstwa i państwa. Najważniejszym założeniem, które stało u źródła procesu badawczego było przekonanie o istotnej roli związków zawodowych w procesie transformacji ustrojowej. To właśnie one stanowią istotę niniejszej dysertacji. Istotnym uzupełnieniem tejże pracy są także teorie grup interesu i interesów oraz te tłumaczące transformację ustrojową w Polsce na tle przemian światowych.

Celem niniejszej pracy było ukazanie działania związków zawodowych w procesie transformacji ustrojowej w Polsce w latach 1989-2013, poprzez zbadanie związków zawodowych działających na kolei w tych latach. Praca doktorska prezentuje wyniki badań w tym zakresie. Są to zarówno wyniki badań własnych, tj. przeprowadzonych dziesięciu indywidualnych wywiadów pogłębionych, jak i wieloletniej obserwacji uczestniczącej oraz analiza oficjalnych dokumentów, raportów, wreszcie odpowiednich przepisów prawa i szeroko rozumianych mediów. Wybrane źródła pozwoliły dokładnie przyjrzeć się wybranym aspektom, dokonać odpowiednich analiz i wyciągnąć wnioski.

3. Podsumowanie wyników

3.1. Związki zawodowe działające na kolei posiadały istotny wpływ na podejmowane decyzje i były ważną składową procesy transformacji ustrojowej, mając istotny wpływ na charakter transformacji.

Odnosząc się do hipotezy dotyczącej wpływu związków zawodowych na kolei na procesy decyzyjne oraz transformacyjne, na podstawie przeprowadzonej analizy, uznać możemy ją za zweryfikowaną.

Działające na kolei związki zawodowe, choć ich wpływ zmieniał się w czasie, posiadały istotną rolę w procesie podejmowania różnych istotnych decyzji. Kluczowe decyzje dotyczące kolei, poszczególnych spółek oraz przyszłości funkcjonowania systemu kolejowego podejmowane były przy ich aktywnej roli. Aby jednak wpływać na podejmowane przez środowisko polityczne decyzje, związki zawodowe musiały wywierać wpływ, korzystając najczęściej z kategorii autorytetu, zachęty, siły, przymusu i perswazji - opisanych we wstępie do niniejszej pracy. Sama ambicja związków zawodowych i najważniejszych działaczy niejako predestynowała związki do przyjmowania roli jednego z kluczowych aktorów. Związki zawodowe wpływały na charakter transformacji ustrojowej, poprzez wpływ na najważniejsze kierunki działań politycznych w obszarze kolejowym. Z jednej strony bowiem opóźniały bądź uniemożliwiały podejmowanie działań restrukturyzacyjnych i prywatyzacyjnych w

branży kolejowej, z drugiej istotnie wpływały na kształt ustaw i przepisów prawnych dotyczących kolei i spraw ważnych dla kolejarzy.

3.2. Istotną rolę w procesie restrukturyzacji i prywatyzacji PKP zajmowały nieformalne procesy podejmowania decyzji, na które wpływ miały związki zawodowe.

Podobnie, za zweryfikowaną uznać możemy na podstawie naszej analizy hipotezę dotyczącą nieformalnego charakteru wpływu związków zawodowych.

Niezależnie bowiem od arsenału oficjalnych i formalnych środków oraz sposobów działań związków zawodowych, kluczową rolę zajmowały nieformalne działania, na które wpływ miały związki zawodowe. Związkowcy, poprzez swoje nieformalne kontakty, zmieniające się role (działacze związkowi pozostający politykami, bądź prezesami spółek kolejowych, niewychodzący przy tym ze swojej związkowej roli), system zwyczajowych, ale nieopisanych nigdzie działań, groźby strajkowe, etc., a przede wszystkim przez bezpośrednie kontakty z politykami, wpływali na proces nieformalnego podejmowania decyzji, który decydował o kierunkach podejmowanych działań i decyzjach. Z przeprowadzonych badań wynika, że zależnie od aktualnego układu politycznego (bardziej lub mniej prozwiązkowego, bądź powiązanego z konkretną formacją związkową) system działań i nieformalnych procesów był różny. W przypadku bliskiej współpracy na linii związki zawodowe - aktualna władza, wystarczały najczęściej spotkania i rozmowy. W przypadku wzajemnej wrogości, która pojawiła się zwłaszcza po roku 2012, konieczne było organizowanie akcji protestacyjnych i strajkowych, a i to nie gwarantowało wpływu na decyzje.

3.3. Od roku 1989 rola związków zawodowych uległa znacznej przemianie.

Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz również hipotezę mówiąc o tym, że od początku transformacji ustrojowej rola związków zawodowych w procesie restrukturyzacji jest coraz mniejsza należy uznać za zweryfikowaną. Związki zawodowe działające na kolei stanowiły istotną siłę. W toku przemian społeczno-

gospodarczych lat 90. i później ich siła ulegała znacznemu osłabieniu, a w ślad za tym następowała także zmiana roli jaką odgrywały. Do roku 2000, a więc uchwalenia Ustawy o PKP, związki zawodowe współdecydowały o najważniejszych kwestiach, stanowiąc realną siłę. Po wejściu w życie Ustawy, która doprowadziła do rozdrobnienia kolei i podziału przedsiębiorstwa na kilkanaście większych spółek, związki zawodowe musiały zacząć ze sobą konkurować, a wspólne wartości i etos związkowy stały się wtórne wobec interesów związków na poziomie spółek i ich interesów. Mimo to wpływ związków zawodowych na model funkcjonowania kolei był znaczący i istotny. Sytuacja zaczęła poważnie się zmieniać po 2006 r., gdy władzę przejęła koalicja PO-PSL, która następnie w 2012 r. obsadziła w spółkach kolejowych menedżerów związanych wcześniej z sektorem bankowym i finansowym. Od tego momentu związki zawodowe miały poważne trudności we wpływniu na istotne dla siebie kwestie.

3.4. Związki zawodowe działające na kolei miały wpływ na ustawy dotyczące kolei i sposobu jej funkcjonowania.

Z przeprowadzonych na potrzeby niniejszej pracy badań wynika, że najważniejsza Ustawa, która zdefiniowała sposób funkcjonowania kolei w Polsce, doprowadziła do jej podziału oraz stworzyła strukturę holdingową, pomimo współpracy z zagraniczną firmą doradcą, została de facto napisana zgodnie z sugestiami związków zawodowych, przede wszystkim NSZZ „Solidarność”. Związki zawodowe działające na kolei zapewniły sobie także prawo do ustalania kwestii dotyczących prywatyzacji spółek kolejowych, choć w przypadku PKP Energetyka udało się to częściowo – spółka została najpierw sprywatyzowana, a później odkupiona przez państwo. Należy więc uznać, że hipoteza mówiąca, iż poprzez wpływ na restrukturyzację PKP związki zawodowe posiadały realny wpływ na utrzymanie własności państwowej w branży kolejowej oraz zapewnienie przywilejów pracowniczych zostaje potwierdzona.

3.5. Działające na kolei związki zawodowe nie były zainteresowane podejmowaniem działań o charakterze poza branżowym, niezwiązanych bezpośrednio z ich interesami.

W toku badań ustalono, że działające w PKP związki zawodowe skupiały się przede wszystkim na tematach związanych ze swoją branżą. Nie interesowały ich kwestie związane nawet ogólnie z transportem, nie mówiąc o kwestiach dotyczących pracowników innych branż lub w ogóle świata pracy. Wynikało to z silnego poczucia odrębności oraz samoświadomości siły i przekonania o własnych możliwościach. Niemal jakiegokolwiek działania podejmowane w celu wywarcia wpływu wykonywano przy użyciu własnych zasobów związkowych (działania eksperckie, marsze, protesty, etc.), choć z biegiem czasu poczucie siły i sprawczości, a także rzeczywiste spektrum działań związków zawodowych na kolei uległo znacznemu pogorszeniu.

3.6. Związki zawodowe działające na kolei działając zgodnie z logiką grup interesu stosowały metody typowe dla świata politycznego.

Prowadząc działalność związkową i wywierając wpływ na podejmowane decyzje oraz ich charakter, związki zawodowe korzystały z szerokiej palety możliwości i sposobów wywierania wpływu. Stosowały techniki lobbingowe i typowe dla związków zawodowych: groźby strajków, protesty, okupacje, strajki, strajki głodowe, masówki, etc. W ramach swoich działań trzy największe centrale potrafiły łączyć siły walcząc o wspólne interesy, ale jednocześnie umiały także działać osobno i samodzielnie odnosić sukcesy. Należy także zauważyć, że to związki zawodowe działające razem były przeciwwagą dla rządów PO-PSL. Wcześniej, za czasów rządów AWS-UW, bądź Prawa i Sprawiedliwości, prym wiódł NSZZ „Solidarność”.

Bibliografia

Literatura przedmiotu i pozostałe źródła tekstowe

- Attley W., *Studies: An Irish Quarterly Review*, Vol. 76, No. 303, 1987.
- Augustyniak M., *Max Weber o władzy i odpowiedzialności w polityce*, „Studia Prawnoustrojowe”, nr 11, 2010 r.
- Balcerowicz L., *Szok kontrolowany*, Warszawa 1992.
- Bałtowski M., *Ewolucja zakresu i roli polityki właścicielskiej państwa (1990–2014)*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 41, 2015.
- Bałtowski M., Miszewski M., *Transformacja gospodarcza w Polsce*, Warszawa 2007.
- Bałtowski M., *Zmiana własnościowa jako element transformacji gospodarczej - ramy teoretyczni analityczne*, „Zeszyty Naukowe”, nr 90, 2011.
- Banerjee A., Poydock M., McNicholas C., Mangundayao I., Sait A., *Economic Policy Institute Report: The role of trade unions in the policy cycle*, Waszyngton 2021.
- Barcik J., Czech P., *Sytuacja transportu kolejowego w Polsce na przełomie ostatnich lat - część 1*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 67, 2010.
- Bartyzel J., *Korporacjonizm*, Encyklopedia „Białych Plam”, Tom X, Radom 2004.
- Blicharz J., *Administracja publiczna i społeczeństwo obywatelskie w państwie prawa*, „Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa”, Wrocław 2012.
- Bobińska K., *The Defense of Monopoly as a Determinant of the Process of Transformation of State-owned Infrastructure Sectors in Poland*, „YARS”, nr 1, 2008.
- Chwedoruk R., *Socjaliści z Solidarności w latach 1989-1993*, Warszawa 2004.
- Czarzasty J., Gardawski J., Mrozowicki A., *Historia i teraźniejszość związków zawodowych w Polsce*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 3, 2012.
- Ćwiklińska J., *Grupy interesu w semantycznej przestrzeni publicznej*, „International Journal of Management and Economics”, nr 21, 2007.
- Dahl R., *The Concept of Power*, „Behavioral Science”, nr 2, 1957.

- Dahl R. i Stinebrickner B., *Współczesna analiza polityczna*, Warszawa 2007.
- Dryll I., *Dialog konsultacyjny. Polityki państwa oparte na wiedzy*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 4, 2010.
- Dryll I., *Jak toczy się dialog*, „Nowe Życie Gospodarcze”, nr 11-12, 2009.
- Dyduch J., *Ocena funkcjonowania transportu kolejowego w 2003 roku*, „Problemy Kolejnictwa”, nr 139, 2004.
- Dyduch J., *Ocena funkcjonowania transportu kolejowego w 2004 roku*, „Problemy Kolejnictwa”, nr 141, 2006.
- Dzido P., *Dialog w idei i rzeczywistości*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 2, 2014.
- Ehrlich S., Bentley A. F., *Klasyk socjologii politycznej, czyli od pluralizmu ontologicznego do grupowego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 2, 1978.
- Engelhardt J., *Ekonomiczne instrumenty zarządzania holdingiem kolejowym*, „Problemy Ekonomiki Transportu”, nr 3, 2000.
- Engelhardt J., *Transport kolejowy w Polsce w warunkach transformacji gospodarki. Tom I: Kolej w polityce transportowej państwa*, Warszawa 1998.
- Engelhardt J., *Transport kolejowy w Polsce w warunkach transformacji gospodarki. Tom II: Działalność przedsiębiorstwa PKP*, Warszawa 1998.
- Famielec J., *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, Kraków 1997.
- Figiel S., Kufel J., *Przydatność modeli zachowań i wpływu grup interesów w przewidywaniu kształtu polityki rolnej*, „Roczniki nauk rolniczych”, nr 3, 2011.
- Firlit-Fesnak G., Szyłko-Skoczny M., *Polityka społeczna*, Warszawa 2007.
- Frąckowiak M. red., *Kolejnictwo polskie*, Bydgoszcz 2015.
- Gadowska K., *Zjawisko klientelizmu polityczno-ekonomicznego*, Kraków 2002.
- Gardawski J., *Dialog społeczny w Polsce. Teoria, historia, praktyka*, Warszawa 2009.
- Gardawski J., *Wzbogacanie dialogu. Trójstronna Komisja w świetle badań i analiz*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 4, 2010.
- Gardawski J., *Związki zawodowe na rozdrożu*, Warszawa 2001.

- Gilejko L., *Związki zawodowe – potrzeba i szanse partnerstwa* [w:] J. Gardawski, L. Gilejko, R. Towalski, *Oceny i oczekiwania różnych grup społecznych wobec polityki właścicielskiej Skarbu Państwa*, Warszawa 1999.
- Grabowska A., *Dialog społeczny – konieczne nowe otwarcie*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 4, 2013.
- Grabowska A., *Więcej kompetencji dla Rady Dialogu. Równa pozycja stron*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 1, 2015.
- Grabowska A., *Związki zawodowe proponują zmiany w dialogu społecznym*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 3, 2014.
- Graniszewski L., *Lobbing i jego instytucjonalizacja w Polsce*, Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu „INFOS”, nr 13, 2019.
- Graniszewski L., *Udział grup interesu w rządzeniu transnarodowym*, „Studia Politologiczne”, nr 27, 2013.
- Grosse T. G., *Dialog społeczny i kapitalizm(y)* [w:] *Partnerstwo społeczne - modele rozwoju Polski*, Misztal W., Zybała A. red., Warszawa 2008.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Warszawa 2002.
- Hay C., *Political Analysis*, New York 2002.
- Huntington S., *Trzecia fala demokratyzacji*, Warszawa 1995.
- Hyman R., Gumbrell-McCormick R., *Związki zawodowe a kryzys: stracona szansa?*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 4, 2010.
- Hyman R., *Oblicza starej i nowej Solidarności. Dylematy ruchu związkowego*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 4, 2010.
- Jarosiński J., *Związek zawodowy w ustroju przedsiębiorstwa Polskie Koleje Państwowe*, Kielce 2002.
- Jasiński K., *Lobbing w USA, Europie Zachodniej i Polsce. Podobieństwa i różnice*, „Studia Europejskie”, nr 3, 2002.
- Jasiński K., *Kryzys Europy Południowej – ostrzeżenie dla Polski*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, 2013 nr 4.
- Kabaj M., *Założenia Umowy Społecznej w zakresie tworzenia miejsc pracy i ograniczenia bezrobocia* [w:] *Umowa Społeczna. Gospodarka-Praca-Rodzina-Dialog*, Warszawa 2006.

- Kampka F., *Etyka polityki – między wolnością a solidarnością*, Warszawa 2017.
- Kampka F., *Antropologiczne i społeczne podstawy ładu gospodarczego w świetle nauczania Kościoła*, Warszawa 2019.
- Klimek P., *Finansowanie kolejowych regionalnych przewozów pasażerskich i rola jednostek samorządu terytorialnego w realizacji tego zadania*, „Annales UMCS”, nr XLVI, 2012.
- Kolarska-Bobińska L., *Rola państwa w procesie transformacji*, „Studia Socjologiczne”, nr 3-4, 1991.
- Kowalik T., *www.PolskaTransformacja.pl*, Warszawa 2009.
- Kozek W., *NSZZ Solidarność wobec nowych wyzwań od roku 1989*, Warszawa 2020.
- Krzemiński I., *Wielka transformacja. Zmiany ustroju w Polsce po 1989*, Warszawa 2011.
- Leon XIII, *Rerum novarum*, Watykan 1891.
- Mokrzycki E., *Dziedzictwo realnego socjalizmu, interesy grupowe i poszukiwanie nowej utopii*, [w:] *Przełom i wyznanie. Pamiętnik VIII Ogólnopolskiego Zjazdu Socjologicznego, Toruń 19-22 września 1990*. Warszawa 1992.
- Maciejewski A., *Związki zawodowe w Europie – stan obecny i perspektywy*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 4, 2013.
- Makowski K., *Grupy interesu w polskim systemie politycznym*, „Przegląd Prawa Konstytucyjnego”, Nr 6, 2014.
- Marszałek-Kawa J., Plecka D., *Leksykon wiedzy politologicznej*, Toruń 2018.
- Massel A., *Regionalizacja kolei w krajach Unii Europejskiej*, „Technika Transportu Szynowego”, nr 1-2, 2004.
- Mazurkiewicz P., *Przemoc w polityce*, Wrocław 2006.
- Męcina J. red., *Dialog społeczny na poziomie zakładu pracy. Między zasadami a realiami*, Warszawa 2009.
- Miłaszewicz D., Ostapowicz D., *Stan transportu kolejowego w polskiej gospodarce*, „Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania”, nr 25, 2012.

- Misztal W., *W stronę nowego dialogu*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 3, 2014.
- Mokrzycki E., *Dziedzictwo realnego socjalizmu, interesy grupowe i poszukiwanie nowej utopii*, [w:] *Przełom i wyznanie. Pamiętnik VIII Ogólnopolskiego Zjazdu Socjologicznego, Toruń 19-22 września 1990*, Warszawa 1992.
- Morawski W. red., *Modernizacja Polski. Struktury agencje instytucje*, Warszawa 2010.
- Mosiński J., *Integracja europejska w świetle dokonań wybranych związków zawodowych w Polsce i Unii Europejskiej w latach 1951-2008*, Kalisz 2011.
- Nietz F., *Bezpieczny i konkurencyjny polski rynek kolejowy w 2009 roku*, „Polska Gazeta Transportowa”, nr 14, 2010.
- Nowacki Z., *Nowy rozdział w dziejach PKP – „bilans otwarcia”*, „Przegląd Komunikacyjny”, nr 10, 2000.
- Nowosielski L., *Transport kolejowy w polityce transportowej Polski*, „Problemy Kolejnictwa”, nr 142, 2006.
- Ogonowski A., *Udział grup interesu w publicznych procesach decyzyjnych*, „Tarnowskie Colloquia Naukowe”, nr 5, 2018.
- Olesiński Z., *Proces prywatyzacji w Polsce*, Warszawa 2000.
- Olson M., *Logika działania zbiorowego; Dobra publiczne i teoria grup*, Warszawa 2012.
- Olson M., *The Logic of Collective Action*, Cambridge 1965, za: R. Hyman, *Oblicza starej i nowej Solidarności. Dylematy ruchu związkowego*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 4, 2010.
- Ost D., *Illusory Corporatism in Eastern Europe: Neoliberal Tripartism and Postcommunist Class Identities*, “Warsaw Forum of Economic Sociology”, nr 2, 2010.
- Ost D., *Kłęska „Solidarności”. Gniew i polityka w postkomunistycznej Europie*, Warszawa 2007.
- Oświecimski K., *Grupy interesu i lobbying w amerykańskim systemie politycznym*, Kraków 2012.

- Pańków W., *Instytucje pracy w procesach transformacji (polskie doświadczenia z lat 1990-1992)*, Warszawa 1993.
- Paprocki W., *Nowoczesne przedsiębiorstwo kolejowe CARGO*, Warszawa 2003.
- Parsons T., *Szkice z teorii socjologicznej*, Warszawa 1972.
- Parsons T., *The social system*, Nowy Jork, 1951.
- Piechociński J. red., *Rynek kolejowy w Polsce 5 lat po akcesji do UE*, Warszawa 2009.
- Portet S., Towalski R. red., *Modelowy system kształcenia w zakresie dialogu społecznego*, Warszawa 2009.
- Poźniak S., *Polskie koleje w przededniu zmian systemowych*, „Przegląd Komunikacyjny”, nr 10, 1999.
- Rode C., *Die aktuelle Situation der Gewerkschaften in Polen*, „Polen-Analysen“, nr 36, 2008.
- Roskin M.G., Cord R.L., Medeiros J.A., Jones W.S., *Wprowadzenie do nauk politologicznych*, Poznań 2001.
- Ruszkowski P., *Socjologia zmiany systemowej w gospodarce*, Poznań 2004.
- Ruszkowski P., Wójtowicz A. red., *Grupy interesów a prywatyzacja elektroenergetyki*, Warszawa 2009.
- Rychard A., *Czy transformacja się skończyła? Powstanie nowego ładu w perspektywie socjologii zmiany instytucjonalnej*, Warszawa 1996.
- Rychard A., *System instytucjonalny komunizmu: jak działał, zmieniał się i upadł*, [w:] Morawski W. (red.): *Modernizacja Polski. Struktury agencje instytucje*, Warszawa 2010
- Schmitter P.C., *Demokracja - zagrożenia i problemy*, [w:] P. Śpiewak (red.), *Przyszłość demokracji. Wybór tekstów*, Warszawa 2005.
- Skolasiński L., *Budowa strategii dla firmy*, „Problemy Kolejnictwa”, nr 147, 2008.
- Słodkowska I. red., *Tezy programu wyborczego NSZZ „Solidarność”*, [w:] *Wybory 1993, Partie i ich programy*, Warszawa 2001.

- Sochacki O., *Proces ONI-zacji*, [w:] B. Synak, J. Coenen-Huther (red.), *Spółeczeństwo polskie: dylematy okresu transformacji systemowej*, Gdynia 1992.
- Staniszkis J., *Dylematy okresu przejściowego. Przypadek polski, Zmierzch socjalizmu państwowego*, [w:] Morawski W. red., *Szkice z socjologii ekonomicznej*, Warszawa 1994.
- Surdej A. red., *Konkurencja w transporcie kolejowym warunkiem poprawy konkurencyjności polskiej gospodarki*, Warszawa 2009
- Synak B., Coenen-Huther J. red., *Spółeczeństwo polskie: dylematy okresu transformacji systemowej*, Gdynia 1992.
- Szafrński Z., *Stan techniczny i finansowanie infrastruktury kolejowej*, Warszawa 2009.
- Szczepański M., *Porozumienie społeczne na PKP z 2000 roku jako przykład konstruktywnego rozwiązania sporu pracowniczego*, „*Ekonomia i Zarządzanie*”, nr 2, 2010.
- Szmulik B., *Grupy nacisku* [w:] *Leksykon politologiczny; polityka – ustrój idee*, Chmaj M., Sokół W. red., Lublin 1999.
- Śmietański R., *Związki zawodowe i ich wpływ na rozwój społeczny i gospodarczy*, „*Studia Ekonomiczne*”, nr 167, 2014.
- Śpiewak P. red., *Demokracja - zagrożenia i problemy, Przyszłość demokracji. Wybór tekstów*, Warszawa 2005.
- Taylor Z., *Ocena transformacji systemowej w polskim transporcie lądowym*, „*Teoretyczne i aplikacyjne wyzwania współczesnej geografii społeczno-ekonomicznej*”, nr CLXXXIII, 2018.
- Towalski R., *Stosunki pracy w Europie Środkowej. Niewykorzystany potencjał*, „*Dialog. Pismo Dialogu Społecznego*”, nr 2, 2014.
- Trappman V., *Związki zawodowe w Polsce. Aktualna sytuacja, struktura organizacyjna, wyzwania*, Warszawa 2014.
- Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Warszawa 2004.
- Weber M., *Racjonalność, władza, odczarowanie*, Poznań 2004, s. 268.
- Weldycz J., *Strumienie pieniężne zasilające transport*, „*Przegląd Komunikacyjny*”, nr 10, 2000.

- Węgrzecki J., *Wpływ, autorytet, dominacja. Teorie władzy i ich struktura*, Warszawa 2011.
- Wnuk-Lipiński E., *Rozpad połowiczny. Szkice z socjologii transformacji ustrojowej*, Warszawa 1991.
- Wojtasik W., *Głosowanie ekonomiczne w Polsce: koniec modelu transakcyjnego?*, „Political Preferences”, nr 6, 2013.
- Wratny J., *Perspektywy partycypacji pracowniczej. Stan obecny i kierunki zmian* [w:] *Zbiorowe prawo pracy w XXI wieku*, Wypych-Żywicka A., Tomaszewska M. i Stelina J. red., Gdańsk 2010.
- Zając W., *Upolitycznienie spółek Skarbu Państwa pod dyktando związków zawodowych – przykład PKP Cargo S.A.*, „Forum Obywatelskiego Rozwoju”, nr 14, 2016.
- Zajfert M., *Dostęp do taboru kolejowego barierą rozwoju rynku przewozów pasażerskich w Polsce*, „Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny”, nr 96, 2013.
- Zajfert M., *Specyfika sektora transportu kolejowego i możliwe modele funkcjonowania jego segmentów*, „Zarządzanie Zmianami Zeszyty Naukowe”, nr 3-4, 2012.
- Zapała J. M., *Niebezpieczne związki idei: korporacjonizmy w autorytarno-totalitarnej Europie*, „Historie kłamane i zapomniane: Fakty, mity i pola badawcze”, Warszawa 2013.
- Zybala A., *Wstęp*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 4, 2010.
- Zybortowicz A., Pilitowski B., *Polityczna pogoń za rentą: peryferyjna czy strukturalna patologia polskiej transformacji?*, „Uniwersytet Rzeszowski Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych”, nr 14, 2009.
- Żurek B., *Wykorzystywanie narzędzi lobbingsowych w działalności statutowej związków zawodowych*, *Kompendium wiedzy o lobbingu*, Warszawa 2009
- Żurek Z., *Dialog społeczny – narzędzie budowy wzajemnych relacji*, „Dialog. Pismo Dialogu Społecznego”, nr 2, 2013.

Prasa:

- Chudkiewicz M., *Idea Sierpnia bardziej obecna w polityce*, "Tygodnik Solidarność", nr 5, 2014.
- Chudkiewicz M., *Przewozy Regionalne pod ścianą*, „Tygodnik Solidarność”, nr 46, 2014.
- Gajdziszewska B., Gumułka W., *Solidarność musi być bliżej ludzi*, „Tygodnik Solidarność”, nr 44, 2010.
- Gelberg A., *Solidarność a sprawa Polska*, „Tygodnik Solidarność”, nr 44, 1993.
- Giełżyński W., *Doktryna Krzaklewskiego*, „Tygodnik Solidarność”, nr 43, 1991.
- Grudzień J., *Bilans i preliminarz*, „Nasze Sprawy”, nr 3, 2009.
- Grudzień J., *Dwa spojrzenia na kolej*, „Nasze sprawy”, nr 11, 2009.
- Grudzień J., *Nie tylko Cargo*, „Nasze Sprawy”, nr 6, 2009.
- Grudzień J., *Stanowcze stwierdzenia wiceministra*, „Nasze Sprawy”, nr 7, 2009.
- Grudzień J., *W cieniu tragedii*, „Nasze Sprawy”, nr 4, 2010.
- *Nie ma zgody ZZM na podział maszynistów!*, „Głos Maszynisty”, nr 7, 2007.
- Kowanda C., *PiS jednoczy kolej*, „Polityka”, nr 48, 2015.
- Kłosiński J., *Więcej plusów niż minusów. Z przewodniczącym „Solidarności” Z Marianem Krzaklewskim rozmawia Jerzy Kłosiński*, „Tygodnik Solidarność”, nr 19, 1993.
- *„Krajówka” z opłatkiem*, „Głos Maszynisty”, nr 12, 2006.
- *Marszałek sejmu u maszynistów*, „Głos Maszynisty”, nr 1, 2006.
- Michnik A., *Wasz prezydent, nasz premier*, „Gazeta Wyborcza”, nr 40, 1989.
- *Nie zmarnować szansy*, „Głos Maszynisty” 15 sierpnia 2005 nr 3
- *Parlament nie dla nas*, „Głos Maszynisty” 15 października 2005 nr 5
- *Personalia*, „Głos Maszynisty”, nr 9, 2007.
- *Pikieta na Targowej*, „Nasze sprawy”, nr 10, 2009.
- *Pod semaforem*, „Głos Maszynisty”, nr 5, 2005.
- *Porozumienie zawarte w dniu 7 listopada 2008 r. pomiędzy Związkiem Pracodawców Kolejowych a Związkiem Zawodowym Maszynistów*

Kolejowych w Polsce w ramach dialogu społecznego w sprawie uprawnień do ulgowych świadczeń przejazdowych na 2009 rok, „Głos Maszynisty”, nr 11, 2008.

- *Porozumienie ze związkami*, „Nasze Sprawy”, nr 1, 2010.
- *Protest w Rzeszowie*, „Nasze Sprawy”, nr 2, 2010.
- *Rozmowa z L. Miętkiem: Dialog w zaniku*, „Głos Maszynisty”, nr 3, 2006.
- *Rozmowa z L. Miętkiem: Dość mydlenia oczu!*, „Głos Maszynisty”, nr 6, 2006.
- *Rozmowa z L. Miętkiem: Wielki sprawdzian*, „Głos Maszynisty”, nr 12, 2006.
- *Rozmowa z M. Kraską, S. Centkowskim, M. Fydą: Wybierzmy kolejarzy*, „Głos Maszynisty”, nr 4, 2005.
- *Rozmowa z T. Zawadzkiem: Związkowcy, nie politycy*, „Głos Maszynisty”, nr 7, 2005.
- *Sady B., Przesadzanie drzew*, „Głos Maszynisty”, nr 4, 2008.
- *Sojusz przeciwko kolejom wojewódzkim*, „Z biegiem Szyn”, nr 5, 2011.
- *Spotkania w ministerstwie*, „Nasze Sprawy”, nr 1, 2008.
- *Spotkanie w Pałacu Prezydenckim*, „Głos Maszynisty”, nr 3, 2010.
- *Staniszkis J., Dylematy okresu przejściowego: przypadek Polski*, „Tygodnik Solidarność”, nr VI, 1990.
- *Sypniewski T., Atak ze wszystkich stron. Z Marianem Krzaklewskim, przewodniczącym NSZZ „Solidarność” rozmawia Tomasz Sypniewski*, „Tygodnik Solidarność”, nr 27, 1993.
- *Świątek K., Od polityki nie uciekniemy*, „Tygodnik Solidarność”, nr 28, 2011.
- *Tajne przez poufne*, „Głos Maszynisty”, nr 8, 2008.
- *Trammer K., Gorące lato prezydenta maszynistów*, „Z Biegiem Szyn”, nr 5, 2011.
- *W obronie miejsc pracy*, „Głos Maszynisty”, nr 5, 2009.
- *Wspólne porozumienie*, „Głos Maszynisty”, nr 8, 2006.
- *Wybierzmy naszych kolegów*, „Głos Maszynisty”, nr 10, 2006.
- *Zespoły już pracują*, „Głos Maszynisty”, nr 4, 2008.
- *Zarzecki R., Rozmowa z M. Schellem: dopięliśmy swego*, „Głos Maszynisty”, nr 1, 2010.

- Zarzecki R., *Rozmowa z L. Miętkiem: razem zdziałamy więcej*, „Głos Maszynisty”, nr 3, 2005.
- *Żarty się skończyły. Machina ruszyła*, „Głos Maszynisty”, nr 2, 2010.

Źródła internetowe:

- *Andrzej Adamczyk. Minister infrastruktury i budownictwa w rządzie Beaty Szydło*, <https://www.newsweek.pl/polska/andrzej-adamczyk-ministra-infrastruktury-i-budownictwa-w-rzadzie-beaty-szydlo/4qy0bqm>, dostęp: 3.10.2024 r.
- *Andrzej Duda podpisał nową umowę programową z przewodniczącym NSZZ "Solidarność"*, <https://wiadomosci.onet.pl/kraj/nowa-umowa-programowa-popisana-przez-prezydenta-rp-i-szefa-nszz-solidarnosc/6m9c771>, dostęp: 6.10.2024 r.
- D. Ost, *Illusory Corporatism in Eastern Europe: Neoliberal Tripartism and Postcommunist Class Identities*, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0032329200028004004>, dostęp: 28.01.2023 r.
- *Dorota Gardias wystartuje z list Palikota do PE*, <https://polskieradio24.pl/5/3/arttykul/1038909,dorota-gardias-wystartuje-z-list-palikota-do-pe>, dostęp: 5.05.2023 r.
- *Duże zainteresowanie licencją przewoźnika kolejowego w Polsce*, <https://intermodalnews.pl/2024/01/31/duze-zainteresowanie-licencja-przewoźnika-kolejowego-w-polsce>, dostęp: 15.06.2024 r.
- *Grupa PKP*, <https://www.pkp.pl/pl/grupa-pkp>, dostęp: 1.10.2024 r.
- Hirsch R., *Czas na podwyżki płac*, <http://rafalhirsch.blogspot.com/2013/08/czas-na-podwyzki-pac.html>, dostęp: 15.09.2015 r.
- *Historia związków zawodowych i ich rola we współczesnej gospodarce*, <https://www.biznes.gov.pl/-/historia-zwiazkow-zawodowych-i-ich-rola-we-wspolczesnej-gospodarce>, dostęp: 15.09.2015 r.
- *Przedmiot działalności*, <http://pkpsa.pl/pkpsa/bip/przedmiot-dzialalnosci.html>, dostęp: 30.04.2015 r.

- *Nadzór właścicielski*, <http://pkpsa.pl/pkpsa/nadzor-wlascicielski>, dostęp: 30.04.2015 r.
- *PKP SA spółką akcyjną*, <http://www.bankierokupl/wiadomosc/PKP-spolka-akcyjna-124247.html>, dostęp: 30.04.2015 r.
- *Porządki na kolei. Wiceminister Juliusz Engelhardt odwołany*, <http://www.bankierokupl/wiadomosc/Porzadki-na-kolei-wiceminister-infrastruktury-Juliusz-Engelhardt-odwolany-2261490.html>, dostęp: 30.04.2015 r.
- *Historia powstania Forum Związków Zawodowych*, http://www.fzz.org.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=40, dostęp: 06.10.2015 r.
- *Rząd przyjął program prywatyzacji spółek PKP*, <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/rzad;przyjal;program;prywatyzacji;spolek;pkp,141,0,41613.html>, dostęp: 30.04.2015 r.
- *Budimex kupił Przedsiębiorstwo Napraw Infrastruktury za 225 milionów złotych*, <http://www.pb.pl/2467779,105775,budimex-kupil-przedsiębiorstwo-napraw-infrastruktury-za-225-mln-zl>, dostęp: 30.04.2015 r.
- *Andrzej Massel wiceministrem infrastruktury ds. kolei*, https://www.money.pl/archiwum/wiadomosci_agencyjne/pap/artykul/andrzej;massel;wiceministrem;infrastruktury;ds;kolei,112,0,742256.html, dostęp: 30.09.2024 r.
- *Maria Wasiak prezesem PKP SA*, http://www.rynek-kolejowy.pl/24200/maria_wasiak_prezesem_pkp_sa.htm, dostęp: 30.04.2015 r.
- *Stanisław Szwed*, www.sejm.gov.pl/Sejm7.nsf/posel.xsp?id=383&type=A, dostęp: 22.09.2015 r.
- *Janusz Śniadek szefem PiS na Pomorzu*, <http://www.solidarnosc.gda.pl/aktualnosci/janusz-sniadek-szefem-pis-na-pomorzu>, dostęp: 22.09.2015 r.
- *Prezes PKP odwołany zastąpi go Maria Wasiak*, <http://www.wprost.pl/ar/224811/Prezes-PKP-odwolany-zastapi-go-Maria-Wasiak>, dostęp: 30.04.2015 r.

- *Związki zawodowe na zakręcie teraz mogą się odrodzić, ale czy im się to uda?*, <http://wyborcza.biz/biznes/1,101716,18657553,zwiazki-zawodowe-na-zakrecie-teraz-moga-sie-odrodzic-ale-czy.html#ixzz3kILx16dv>, dostęp: 29.01.2023 r.
- *Ile wyniosło wynagrodzenie członków zarządu i Rady nadzorczej PKP CARGO?* <https://kolejowyportal.pl/ile-2021-r-wynioslo-wynagrodzenie-czlonkow-zarzadu-i-rn-pkp-cargo>, dostęp 14.03.2023 r.
- *Czy PKP Energetyka jest częścią państwowej infrastruktury kolejowej?* kurier-kolejowy.pl/aktualnosci/25177/czy-pkp-energetyka-jest-czescia-panstwowej-infrastruktury-kolejowej.html, dostęp: 16.03.2023 r.
- *FZZP PKP żąda wstrzymania prywatyzacji*, kurier-kolejowy.pl/aktualnosci/9847/fzzp-pkp-zada-wstrzymana-prywatyzacji.htm, dostęp: 22.03.2023 r.
- *Pogotowie strajkowe*, sjp.pwn.pl/slowniki/pogotowie%20strajkowe.html, dostęp: 16.03.2023 r.
- *Partnerzy dialogu społecznego: związki zawodowe, organizacje pracodawców*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/partnerzy-dialogu-spoecznego-zwiazki-zawodowe-i-organizacje-pracodawcow-wyniki-wstepne,16,1.html>, dostęp: 29.01.2023 r.
- *Zasady nabycia prawa do emerytury to pomostowej*, <https://trybunal.gov.pl/postepowanie-i-orzeczenia/komunikaty-prasowe/komunikaty-po/art/2477-zasady-nabycia-prawa-do-emerytury-pomostowej>, dostęp: 14.03.2023.
- *Kolej zatrudnia 89 tys. pracowników*, <https://utk.gov.pl/pl/aktualnosci/18926,Kolej-zatrudnia-89-tys-pracownikow.html>, dostęp: 29.01.2023.
- *Związki zawodowe*, www.gov.pl/web/dialog/zwiazki-zawodowe, dostęp: 20.09.2024 r.
- *Gorąco w poczcie polskiej związkowcy domagają się spotkania z Jackiem Sasinem*, <https://www.money.pl/gospodarka/goraco-w-poczcie-polskiej->

związkowcy-domagaja-sie-spotkania-z-jackiem-sasinem-6669575808539168a.html, dostęp: 22.03.2023 r.

- *Udany debiut spółki PKP Cargo na warszawskiej giełdzie*, <https://www.newsweek.pl/biznes/udany-debiut-spolki-pkp-cargo-na-warszawskiej-gieldzie-newsweekpl/1lyc15e>, dostęp: 25.03.2023 r.
- *Weto do ustawy o emeryturach pomostowych*, www.prezydent.pl/kancelaria/archiwum/archiwum-lechakaczynskiego/ustawy/ustawy-zawetowane/weto-do-ustawy-o-emeryturach-pomostowych,23944, dostęp: 14.03.2023 r.
- *PKP SA zaciągnie pożyczkę na spłatę zadłużenia*, <https://www.rynek-kolejowy.pl/mobile/pkp-sa-zaciagnie-pozyczke-na-splate-zadluzenia-85288.html>, dostęp 30.01.2023 r.
- *Leszek miątek nie kandyduje do Sejmu*, www.rynek-kolejowy.pl/wiadomosci/leszek-mietek-nie-kandyduje-do-sejmu-47281.html, dostęp: 16.03.2023 r.
- *Pogotowie strajkowe*, <https://www.solidarnosc.org.pl/bbial/solidarnosc/pogotowie-strajkowe>, dostęp: 16.03.2023 r.
- *Budimex kupił PNI za 225 milionów złotych*, <https://www.wnp.pl/budownictwo/budimex-kupil-pni-za-225-mln-zl,147202.html>, dostęp: 22.03.2023 r.
- *Ile zarabia maszynista lokomotywy*, <https://wynagrodzenia.pl/moja-placa/ile-zarabia-maszynista-lokomotyw>, dostęp: 14.03.2023
- *Taśmy "Wprost": Rozmowa Nowaka i Parafianowicza*, i.pl/tasmy-wprost-rozmowa-nowaka-i-parafianowicza-stenogram-nagranie-cytaty-aferta-smowa/ar/3474533, dostęp 13.03.2023 r.
- *Janusz Śniadek szefem PiS na Pomorzu*, <http://www.solidarnosc.gda.pl/aktualnosci/janusz-sniadek-szefem-pis-na-pomorzu>, dostęp 22.09.2015 r.
- *Janusz Śniadek*, <http://www.sejm.gov.pl/Sejm7.nsf/posel.xsp?id=390&type=A>, dostęp 22.09.2015 r.

- *Jest nowy zarząd PKP SA*, www.rynek-kolejowy.pl/wiadomosci/jest-nowy-zarzad-pkp-sa-miroslaw-pawlowski-zostaje-prezesem-76123.html, dostęp: 3.10.2024 r.
- Kosmicki P., *PKP Cargo to też ludzie*, <https://www.nakolei.pl/pkp-cargo-to-tez-ludzie>, dostęp: 14.05.2022 r.
- *Podwyżki w PKP CARGO S.A.*, www.opzz.org.pl/aktualnosci/branze-i-regiony/podwyzki-w-pkp-cargo-s-a, dostęp: 11.12.2020 r.
- Porębski Ł., *Raport IPO PKP CARGO - wzór udanej restrukturyzacji*, www.sii.org.pl/7139/analizy/raporty-analityczne/raport-ipo-pkp-cargo-wzor-udanej-restrukturyzacji.html, dostęp: 10.12.2020.
- Ryszard Zbrzyzny, www.sejm.gov.pl/Sejm7.nsf/posel.xsp?id=442&type=A, dostęp: 22.09.2015 r.
- Siwek K., *Dziwna żonglerka liczbą małych firm*, <http://pierwszymilion.forbes.pl/ile-jest-w-polsce-malych-firm-artykuly,169463,1,1.html>, dostęp: 15.09.2015 r.
- *Spór zbiorowy w PKP CARGO – związki zawodowe żądają 120 milionów złotych rocznie na kolejne podwyżki*, www.pkp.pl/pl/pkp-aktualnosci/964-spr-zbiorowy-w-pkp-cargo--zwizki-zawodowe-daj-120-milionw-zotyach-rocznie-na-kolejne-podwyzki, dostęp: 11.12.2020 r.
- Stanisław Szwed, <http://www.sejm.gov.pl/Sejm7.nsf/posel.xsp?id=383&type=A>, dostęp: 22.09.2015 r.
- Szymański D., *Przewozy Regionalne będą strajkować. "Od 29 czerwca żaden pociąg nie wyjedzie na tory"*, next.gazeta.pl/pieniadz/1,136158,18124060,Przewozy_Regionalne_beda_strajkowac___Od_29_czerwca.html, dostęp: 11.12.2020 r.
- *Więcej zatrudnionych w sektorze kolejowym w 2022 r.*, <https://raportkolejowy.pl/wiecej-zatrudnionych-w-sektorze-kolejowym-w-2022-r>, dostęp: 5.10.2024 r.
- Wróbel R., *30 lat temu władze PRL zdelegalizowały "Solidarność"*, [www4.rp.pl/artykul/940029-30-lat-temu-wladze-PRL-zdelegalizowaly—Solidarnosc-.html](http://www4.rp.pl/artykul/940029-30-lat-temu-wladze-PRL-zdelegalizowaly-Solidarnosc-.html) dostęp: 08.10.2012 r.

- www.sprawdzampolityka.pl, dostęp 22.12.2015 r.
- *Powstanie NSZZ „Solidarność”*,
www.wszechnica.solidarnosc.org.pl/?page_id=162#sthash.VsdlslLF.dpuf,
dostęp: 22.09.2015 r.
- *Zarząd PKP CARGO zakończył spór zbiorowy ze związkami zawodowymi*,
www.pkpcargo.com/pl/aktualnosci/zarząd-pkp-cargo-zakończył-spór-zbiorowy-ze-związkami-zawodowymi, dostęp: 10.12.2020 r.
- *Związkowcy odwołani z Rady Nadzorczej PKP. "To bezprawie"*,
<https://tvn24.pl/biznes/z-kraju/zwiazkowcy-odwolani-z-rady-nadzorczej-pkp-pra591849-ls4463069>, dostęp 20.04.2021 r.
- *Związkowcy odwołani z Rady Nadzorczej PKP Cargo*, <https://www.rynek-kolejowy.pl/wiadomosci/zwiazkowcy-odwolani-z-rady-nadzorczej-pkp-cargo-74503.html>, dostęp 20.04.2021 r.

Akty prawne:

- *Dekret w przedmiocie tymczasowych przepisów o pracowniczych związkach zawodowych*, Dziennik Praw Państwa Polskiego z 1919, nr 15 poz. 209.
- *Dokument programowy rządu przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 22 października 2002 r. „Zasady dialogu społecznego”*.
- *Dyrektywa Rady Wspólnot Europejskich z dnia 29 lipca 1991 roku w sprawie rozwoju kolei wspólnotowych*, 91/440/EWG.
- *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady z 26 lutego 2001 roku zmieniająca Dyrektywę Rady 91/440/EWG w sprawie rozwoju kolei Wspólnoty*, 2001/12/WE.
- *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, Dz. U. 1997 nr 78 poz. 483, z późn. zm.
- *Master plan dla transportu kolejowego w Polsce do 2030 roku*, Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa 2008.
- *Obwieszczenie Państwowej Komisji Wyborczej z dnia 25 września 1997 r. o wynikach wyborów do Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej przeprowadzonych w dniu 21 września 1997 r.*

- *Postanowienie Sądu Rejonowego dla m.st. Warszawy z dnia 18 grudnia 2000 roku, sygn. Akt XVI Ns Rej.H-18567/00.*
- *Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 24 września 1926 roku o utworzeniu przedsiębiorstwa "Polskie Koleje Państwowe", Dz.U. nr 97, poz. 568.*
- *Uchwała Nr 149/2001 Rady Sekcji Krajowej Kolejarzy NSZZ "Solidarność" ws. spłaty zadłużenia w stosunku do PKP S.A. przez koksownie i huty z 18 kwietnia 2001 r.*
- *Uchwała XIV KZD nr 7/2001 ws. łączenia funkcji politycznych ze związkowymi.*
- *Ustawa z 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji prywatyzacji przedsiębiorstw, Dz. U. 1996 nr 118 poz. 561.*
- *Ustawa z dnia 19 października 1991 roku o zmianie ustawy o przedsiębiorstwie państwowym "Polskie Koleje Państwowe", Dz. U. 1991 nr 197 poz. 463.*
- *Ustawa z dnia 27 kwietnia 1989 roku o przedsiębiorstwie państwowym "Polskie Koleje Państwowe", Dz. U. 1989 nr 26 poz. 138.*
- *Ustawa z dnia 6 lipca 1995 roku o przedsiębiorstwie państwowym "Polskie Koleje Państwowe", Dz. U. 1995 nr 95 poz. 474.*
- *Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, Dz.U. 1991 nr 55 poz. 236.*
- *Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych, Dz. U. 1991 Nr 55 poz. 234.*
- *Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego, Dz.U. 2015 poz. 1240.*
- *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141.*
- *Ustawa z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego, Dz.U. nr 100, poz. 1080.*
- *Ustawa z dnia 7 lipca 2005 r. o działalności lobbingsowej w procesie stanowienia prawa, Dz.U. 2005 nr 169 poz. 1414.*

- *Ustawa z dnia 8 października 1982 r. o związkach zawodowych*, Dz.U. 1982 nr 32 poz. 216.
- *Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 2 czerwca 2015 r.*; sygn. akt K 1/13.

Raporty:

- *Analiza rynku kolejowych przewozów intermodalnych*, Urząd Transportu Kolejowego, Warszawa, 2012
- Banerjee A., Poydock M., McNicholas C., Mangundayao I., Sait A., *Economic Policy Institute Report: The role of trade unions in the policy cycle*, Waszyngton 2021.
- *Biała księga - Mapa problemów polskiego kolejnictwa*, Railway Business Forum, Warszawa - Kraków 2009.
- *Biała księga kolei - Quo Vadis PKP? 20 lat zaniedbań i przespanych szans - aspekty historyczne, polityczne i ekonomiczne*, Instytut Jagielloński, Kraków 2013.
- Bukowski M. (red.) *Employment in Poland 2009. Entrepreneurship for Work*, Warsaw: Human Resources Development Centre, 2010.
- *Członkostwo w związkach zawodowych. Naruszenia praw pracowniczych i „szara strefa” w zatrudnieniu*, CBOS komunikat z badań nr BS/6/2009.
- *Dialog społeczny jako element świadomej polityki lokalnej na poziomie gmin i powiatów. Relacje pomiędzy związkami zawodowymi a organizacjami pracodawców. Rola jednostek samorządu terytorialnego*.
- *Działalność związków zawodowych w Polsce*, CBOS komunikat z badań nr 87/2017.
- *Działalność związków zawodowych w Polsce*, CBOS komunikat z badań nr 140/2021.
- *Funkcjonowanie rynku transportu kolejowego w Polsce w 2010 roku*, Urząd Transportu Kolejowego, Warszawa 2011.
- *Funkcjonowanie rynku transportu kolejowego w Polsce w 2011 roku*, Urząd Transportu Kolejowego, Warszawa 2012.

- *Funkcjonowanie rynku transportu kolejowego w Polsce w 2012 roku*, Urząd Transportu Kolejowego, Warszawa 2013.
- *Informacja o wynikach kontroli działalności PKP CARGO SA na rynku przewozów krajowych i międzynarodowych*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2010.
- *Informacja o wynikach kontroli gospodarki finansowej spółek Grupy PKP*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2010.
- *National employment policies: A guide for workers' organizations; The role of trade unions in the policy cycle*, International Labour Organization, Geneva 2015.
- *Obwieszczenie Państwowej Komisji Wyborczej z dnia 25 września 1997 r. o wynikach wyborów do Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej przeprowadzonych w dniu 21 września 1997 r.*
- *Partnerzy dialogu społecznego – organizacje pracodawców i związki zawodowe w 2022 r.*, Główny Urząd Statystyczny, 2023.
- Polakowski M. i Szelewa D., *Dialog społeczny w Polsce. Jaka rola związków zawodowych?*, Warszawskie debaty o polityce społecznej, Raport Fundacji F. Eberta, Warszawa 2017.
- *Restrukturyzacja Polskich Kolei Państwowych. Ocena kosztów i korzyści restrukturyzacji zatrudnienia w PKP*, Kolejowa Agencja Aktywizacji Zawodowej, Warszawa 2000.
- *Sprawozdanie z funkcjonowania rynku transportu kolejowego w 2022 r.*, Urząd Transportu Kolejowego, 2023.
- *Stosunek do protestów związkowych*, CBOS komunikat z badań nr BS/131/2013.
- *Związki zawodowe i prawa pracownicze*, CBOS komunikat z badań nr 106/2014.
- *Związki zawodowe w Polsce w 2014 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2015.
- Gardawski J., *Związki zawodowe w aktualnych analizach i dyskusjach*, 2003, www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/08/word/pl0308106fpl.doc

ZAŁĄCZNIK NR 1

Spis tabel

Tabela 1. Wynik finansowy działalności PKP w latach 1991-1999.....35

Tabela 2. Przynależność do związków zawodowych w poszczególnych latach..... 86

ZAŁĄCZNIK NR 2

Biogramy respondentów indywidualnych wywiadów pogłębionych

Biogramy respondentów indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI).

Na potrzeby pracy doktorskiej wykonano dziesięć indywidualnych wywiadów pogłębionych ze znaczącymi aktorami przekształceń ustrojowych zaangażowanych w sektor transportu kolejowego. Wywiady zostały przeprowadzone osobiście, przez autora dysertacji. Rekrutacja do wywiadów odbywała się w sposób celowy. Za doborem próby stała ocena respondentów pod kątem ich wiedzy, doświadczenia i kompetencji w zakresie informacji niezbędnych w dysertacji. Osoby przebadane stanowiły elitę w zakresie wiedzy dotyczącej mechanizmów łączących działalność związków zawodowych na kolei z polityką. Wśród osób badanych znaleźli się przewodniczący największych organizacji związkowych na kolei, politycy, prezisi spółek i działacze związkowi. Ich role po 1989 r. przenikały się, tzn. działacze związkowi bywali członkami zarządów, a także politykami. Wywiady zostały przeprowadzone w latach 2015 i 2016. Przeprowadzone rozmowy zostały zanonimizowane. Numery osób w biogramach nie odpowiadają numerom wywiadów, które znajdują się w aneksie do niniejszej pracy. Niektóre fragmenty wywiadów, aby zapewnić bezpieczeństwo i anonimowość respondentów, zostały zanonimizowane w zakresie uniemożliwiającym powiązanie wypowiedzianych słów z konkretną osobą. Fragmenty takie zostały zastąpione sformułowaniem [ZANONIMIZOWANO].

1. **Longin Komolowski** - poseł na sejm w latach 1997–2001 oraz 2007-2011. W latach 1997–1999 minister pracy i polityki socjalnej, a w latach 1999–2001 wicepremier oraz minister pracy i polityki społecznej. Od roku 2000 do 2015 prezes Polskiego Komitetu Paraolimpijskiego, a w latach 2010-2016 prezes stowarzyszenia „Wspólnota Polska”. Wieloletni mediator w sporach zbiorowych spółek Grupy PKP. Zmarł w grudniu 2016 r.
2. **Franciszek Wielądek** - w latach 1983–1989 podsekretarz stanu w Ministerstwie Komunikacji (w 1987 przekształconym w Ministerstwo Transportu, Żeglugi i Łączności). W latach 1989–1990 pierwszy minister transportu w III RP. W 1998 r. został przewodniczącym Międzynarodowego Związku Kolei UIC. W 2002 r. został powołany na przewodniczącego Rady Nadzorczej PKP SA. Następnie od

roku 2004 do 2006 był wiceprzewodniczącym Rady Administracyjnej Europejskiej Agencji Kolejowej ERA.

3. **Jerzy Polaczek** - poseł na sejm III, IV, V, VI, VII, VIII, IX i X kadencji, związany z Prawem i Sprawiedliwością. W latach 2005–2006 minister transportu i budownictwa w rządzie Kazimierza Marcinkiewicza. W latach 2006-2007 minister transportu w rządach Kazimierza Marcinkiewicza i Jarosława Kaczyńskiego;
4. **Stanisław Kogut** - działacz związkowy i polityk. W latach 1997–2005 przewodniczący Sekcji Krajowej Kolejarzy NSZZ „Solidarność”, a w latach 2000-2005 członek Rady Nadzorczej PKP SA. Senator VI, VII, VIII i IX kadencji. Wieloletni przewodniczący senackiej Komisji Infrastruktury. W grudniu 2017 r. pojawiły się wobec niego zarzuty korupcyjne. Od stycznia 2020 r. przebywał w areszcie. Zmarł w październiku 2020 r.
5. **Tomasz Warsza** - były dyrektor Departamentu Transportu Kolejowego, a następnie Departamentu Rozwoju Kolei w randze radcy ministra w Ministerstwie Infrastruktury. Od stycznia 2024 dyrektor Departamentu Kolejnictwa w Ministerstwie Infrastruktury.
6. **Andrzej Wach** - związany z PKP od 1980 r. Od 1997 do 2000 r. szef Dyrekcji Elektroenergetyki Kolejowej pełniący funkcję głównego energetyka PKP. Od 2001 r. do 2004 r. prezes zarządu PKP Energetyka sp. z o.o. W 2004 r. powołany na stanowisko prezesa zarządu PKP S.A. oraz szefa Grupy PKP. Był również przewodniczącym rad nadzorczych spółek PKP Przewozy Regionalne oraz PKP Polskie Linie Kolejowe i PKP Cargo SA. Był zastępcą przewodniczącego Wspólnoty Kolei Europejskich i Zarządców Infrastruktury Kolejowej w Brukseli, a także w latach 2009-2010 członkiem Rady Wykonawczej Międzynarodowego Związku Kolei (UIC). Był także członkiem konferencji dyrektorów generalnych kolei Organizacji Współpracy Kolei w Warszawie.

7. **Jakub Majewski** - w latach 2009-10 prezes Kolei Mazowieckich, a 2012-14 wiceprezes Urzędu Transportu Kolejowego ds. regulacji rynku kolejowego. Od 2014 r. prezes fundacji ProKolej, od lutego 2024 r. przewodniczący Rady Nadzorczej PKP Polskie Linie Kolejowe SA.
8. **Dariusz Browarek** - były wiceprzewodniczący Federacji Związków Zawodowych Kolejarzy (wcześniej Federacji Związków Zawodowych Pracowników PKP). W latach 2014-2016 członek zarządu PKP CARGO SA - przedstawiciel pracowników; Od sierpnia 2024 r. dyrektor Zakładu Centralnego PKP CARGO SA.
9. **Leszek Miętek** - maszynista kolejowy związany z PKP Cargo SA. Od 2005 prezydent Związku Zawodowego Maszynistów Kolejowych w Polsce, Od 2006 wiceprezydent Europejskiej Federacji Maszynistów ALE oraz przewodniczący Konfederacji Kolejowych Związków Zawodowych.
10. **Stanisław Stolorz** - w latach 2008-2019 przewodniczący Federacji Związków Zawodowych Kolejarzy (wcześniej Federacji Związków Zawodowych Pracowników PKP) oraz wiceprzewodniczący Forum Związków Zawodowych. W latach 2004-2008 członek rady nadzorczej PKP Polskie Linie Kolejowe SA z wyboru pracowników, w latach 2008-2014 członek rady nadzorczej PKP SA z wyboru pracowników. W latach 2010-2015 wiceprzewodniczący Rady Ochrony Pracy przy Sejmie RP. Od 2015 r. Członek Rady Dialogu Społecznego. Zmarł w kwietniu 2016 r.

ZAŁĄCZNIK NR 3

Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego

Mgr Maciej Chudkiewicz

Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego

Kwestionariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego

z przedstawicielami władz spółek kolejowych,

związków zawodowych, administracji rządowej oraz polityków.

Założenia:

- Autor scenariusza zakłada, że wywiad jest prowadzony w konwencji analizy SWOT, która prowadzi do określonego sposobu zadawania pytań, prowadząc do diagnozy systemu.
- Autor scenariusza zakłada, że pytania nie muszą być zadawane dosłownie w brzmieniu zawartym w poniższym scenariuszu. Ważne jest uzyskanie oceny funkcjonowania danego obszaru. Badacz ma swobodę wyboru odpowiadających sytuacji sformułowań.
- Autor scenariusza zakłada, że nie wszyscy badani mają dokładną i szczegółową wiedzę ze wszystkich obszarów zawartych w niniejszym scenariuszu.

Plan wywiadu:

1. Przedstawienie się moderatora.
2. Informacja o celu badania: Projekt ma charakter badawczy, a jego nadrzędny cel zakłada uzyskanie wartościowych oraz rzetelnych informacji dotyczących udziału związków zawodowych w procesie transformacji ustrojowej.
3. Wyjaśnienie zasad dyskusji:
 - a. Nie ma dobrych ani złych odpowiedzi,
 - b. Udzielane wypowiedzi są anonimowe,

- c. Niezbędne jest nagranie rozmowy.

4. Tematyka badawcza obejmuje następujące zagadnienia:

- a. Ogólna ocena przekształceń PKP po 1989 r.
- b. Udział związków zawodowych w procesie przekształceń PKP po 1989 r.
- c. Związki zawodowe po 25 latach przekształceń PKP.

5. Pytania wywiadu indywidualnego:

- a. Ogólna ocena przekształceń PKP po 1989 r.
 - Jak ocenia Pan/Pani aktualną sytuację Grupy PKP?
 - Co w ciągu ostatnich 25 lat miało największy wpływ na tę sytuację?
 - Jak ocena Pan/Pani procesy restrukturyzacji PKP po 1989 r.?
 - Jak ocena Pan/Pani działania rządów w tym okresie?
 - Jak ocena Pan/Pani działania kierownictwa Polskich Kolei Państwowych / spółek Grupy PKP w tym okresie?
- b. Udział związków zawodowych w procesie przekształceń PKP po 1989 r.
 - Jaki jest wkład w te procesy związków zawodowych?
 - Jak ocena Pan/Pani faktyczne działania związków zawodowych na kolei w tym okresie?
 - Czy związki zawodowe w swoich działaniach przejawiały więcej zachowań z kategorii podmiotowości, tj. chęci współzarządzania, czy też była to bardziej gra o władzę?

- Związki zawodowe często powtarzają, że zależy im na kolei. Na ile tak jest, a na ile zależy im bardziej na własnych interesach, ludziach?
- Na ile po 1989 r. między związkami zawodowymi a władzami PKP/rządem toczyła się walka o partykularne interesy, a ile o dobro PKP?
- Jakie techniki związków zawodowych wykorzystywane w konkretnych działaniach, walkach o konkretne kwestie, ocenia Pan/Pani najwyżej? Czy były to np. narzędzia marketingowe? Groźby strajku? Pikiety, manifestacje? Nieformalne rozmowy? Pisma?

c. Związki zawodowe po 25 latach przekształceń PKP.

- Kto jest dziś wygranym na kolei?
- Komu najbardziej przysłużyły się zmiany, które tam zaszły?
- Czy jest jeden autor takich zmian?
- Jak z perspektywy 25 lat ocenia Pan/Pani skuteczność działania związków zawodowych?

ZAŁĄCZNIK NR 4
Transkrypcje indywidualnych wywiadów
pogłębionych

Wywiad nr 1

Rozmówca: 1. Rozmawiał: Maciej Chudkiewicz.

Legenda:

B – Badacz.

O – Odpowiadający.

B: Zaczniemy pytaniem o ocenę sytuacji Grupy PKP. Po dwudziestu pięciu latach przekształceń: jaka jest?

O: Mówimy o całej Grupie PKP?

B: Tak.

O: Można powiedzieć, że po tych dwudziestu pięciu latach nastąpiły ogromne zmiany w poszczególnych spółkach, tak jak w całej grupie. Z pozytywnych elementów to należy dostrzec duże zaangażowanie w rozwój infrastruktury, w rozwój Intercity, przewozów ekspresowych – premium, poprawa wizerunku kolei przez pasażerów i innych użytkowników. To są pozytywne aspekty tych przekształceń. Natomiast jeżeli chodzi o te negatywne, no to rozdrobnienie spółek spowodowało tak zwaną „dyrektoryzację” – tak potocznie to nazywano po 2000 roku. Powstało zbyt wiele „spółeczek”, po pewnym czasie okazało się, że pewne spółki są związane z infrastrukturą, no, jakoś wcześniej tego nie zauważano, teraz, po latach, widać, że jednak był to błąd, że poszczególne spółki wydzielono, zamiast połączyć je w spółkę PNK [*Przedsiębiorstwo Napraw Kolejowych – M.Ch.*], wszystko to, co związane jest z infrastrukturą kolejową. Teraz mamy problemy z Energetyką, gdzie wskazuje się na to, że jednak część tej sieci należy do infrastruktury, i nie powinno się tego sprzedawać. No, można było tego uniknąć, nie wprowadzając takiego rozdrobnienia. Tym bardziej, że Unia Europejska wymagała tylko dwóch elementów, prawda? Aby były przewozy pasażerskie oddzielnie, nawet nie spółka, ale oddzielnie prowadzona księgowość czy finanse, żeby nie można było skrośnie dofinansowywać. A druga rzecz to PLK, wydzielona jako ta infrastruktura państwowa. No, u nas oczywiście poszło się dużo dalej...- Świętsi od papieża - Tak, i teraz, po latach, widzimy, że to było błędne działanie, bo nie mieli jednak... Musimy tutaj powiedzieć, że związki miały tutaj swój udział w tym wszystkim, jednak to pod... Może nie pod dyktando, ale duży wpływ na kształt tej ustawy z 2000 roku związki zawodowe, wówczas

pozycja była ich bardzo duża i związki nie miały tej wiedzy, zresztą nikt nie miał tej wiedzy, co przyniosą następne lata po wejściu tej ustawy. Okazało się, że jednak i zapisy ustawy, i cały ten pomysł był nie do końca przemyślany. W każdym razie na dzień dzisiejszy nie widzę takiej możliwości, aby można było wrócić w jakikolwiek sposób, w części czy w całości do tych potrzeb, jakie były. Sprzedawanie spółek infrastrukturalnych jest w moim pojęciu błędem.

B: A czy pozycja związków kiedyś się odbuduje albo wzmocni? Czy będzie porównywalnie, jak było kiedyś?

O: Uważam, że takiej pozycji związki już nie będą miały. To było związane ze zmianą ustrojową, gdzie związki odgrywały bardzo dużą rolę, teraz tej roli związki nie mogą w żaden sposób kontynuować. Mamy wolny rynek i tutaj praktycznie związki są ograniczane co do swojej działalności. Teraz pracodawcy wnikliwiej analizują zapisy, czy to ustawy o związkach zawodowych, czy to kodeksu pracy, czy innych przepisów, starają się ich rygorystycznie przestrzegać, co jeszcze parę lat temu, można powiedzieć, przymykane było oko na pewne zapisy, teraz już pracodawcy nie udzielają na przykład zwolnień pracownika na wszystkie pisma i troszeczkę tę rolę ograniczają.

B: Jak można ocenić procesy restrukturyzacji, które zachodziły na PKP po 1989 r.?

O: Restrukturyzacja na kolei jest procesem permanentnym. Jak tylko pamiętam swoją pracę na PKP, to cały czas była prowadzona restrukturyzacja. Tylko ta restrukturyzacja była ograniczana do restrukturyzacji zatrudnienia. W głównej mierze najlepiej się udawała restrukturyzacja zatrudnienia, w tym obszarze były jakieś tam sukcesy, natomiast generalnie brakowało takiej restrukturyzacji w pozostałych obszarach. Oczywiście przy każdej wprowadzanej restrukturyzacji zapewniano, że będzie to restrukturyzacja nie tylko zatrudnienia, ale również innych obszarów. Życie pokazywało, że oczywiście ta restrukturyzacja zatrudnienia się w pierwszej kolejności udawała, natomiast jeżeli już chodzi o restrukturyzację w innych obszarach, no to nie do końca ta realizacja była zgodna z tymi założeniami. Także ja tylko restrukturyzację kojarzę z restrukturyzacją zatrudnienia.

B: Jak byś mógł ocenić działanie rządów w tym okresie? Różnych, które były po 1989 roku. Czy to było tak, że oni mieli jakąś spójną wizję zmian, które miały zachodzić, czy to szło w jakąś stronę konkretną?

O: Jeżeli chodzi o rządy poszczególne, to właśnie brakowało tej wizji, jakiejś wspólnej wizji długoletniego planu funkcjonowania czy restrukturyzacji tej kolei. Oczywiście przed wyborami różne partie obiecywały związkom zawodowym, że dokonają pewnych zmian, tych oczekiwanych przez stronę społeczną, a po przejęciu władzy okazywało się, że nie do końca jest to realizowane. Mieliśmy taki przykład z dofinansowaniem do przewozów pasażerskich. W ustawie AWS zapisał, w latach, w których już miał nie rządzić, odpowiednie dotacje, a kiedy przyszło SLD, to pozmieniali, bo okazało się, że to były, że tak powiem, zbyt wysokie kwoty, których nie mógł rząd zrealizować i wówczas wymyślił inny myk – scedował to na samorządy, gdzie to było kompletne nieporozumienie. Także rządy... Wszystkie rządy, uważam, że nie działały dobrze w interesie kolei. Może ostatnie lata – ostatnie lata pokazały, że coś się tutaj rusza, że jakaś chęć jest polepszenia tej sytuacji na kolei, bo mamy tutaj środki unijne do wykorzystania, także tu w ostatnich latach trzeba powiedzieć, że naprawdę dużo się, jeżeli chodzi o infrastrukturę, jeżeli chodzi o tabor i podejście do kolei przez poszczególnych ministrów. Widzę, że jest w pozytywny sposób patrzenia na to.

B: A jak, jeżeli chodzi o kierownictwa polskich kolei państwowych czy grupy PKP? Jak byś to ocenił? Po osiemdziesiątym dziewiątym roku.

O: Z początku szefami Grupy PKP byli kolejarze. Z krwi i kości kolejarze, którzy przeszli praktycznie wszystkie szczeble i znali się na tej kolei, znali tę kolej, znali potrzeby, ale ze względu na to, że nie było tej siły przebicia na tym szczeblu rządowym, to te ich chęci, zamiary i ta wiedza nie były dostatecznie wykorzystane. Ostatni zarząd miał już zielone światło z ministerstwa i widać, że stara się wykorzystać to, aby po pierwsze: został spłacony ten dług historyczny, chociaż jeżeli chodzi o ten dług, to naprawdę mieliśmy [ZANONIMIZOWANE] wielkie zastrzeżenia co do tego, czy akurat spółka powinna spłacać ten dług, gdyż żadna firma w Polsce tak ogromna, jak gdyby restrukturyzowała się z własnych środków. Nawet jak była powódź, to kolej to własnymi środkami usuwała straty, mając nadzieję, że będzie to gdzieś uwzględnione w jakichś tam ustawach i tak dalej. No i nic takiego się nie stało, dług powstał, trzeba go spłacać i poszczególni prezesi poszczególnych zarządów grupy PKP starali się ten dług spłacać. Prezes Karnowski, jak pamiętam pierwsze z nim spotkanie, oświadczył, że jego celem jest spłacenie tego długu w całości. Oczywiście mocno mnie to zdziwiło, bo uważałem, że jednak środki uzyskane z prywatyzowanych

spółek powinny iść w pewnej części na rozwój tej spółki, a nie tylko na spłaty zadłużenia, no ale po tych latach widzę, że jednak ten cel, który miał przed sobą, prawie jest już zrealizowany. Nie wnikam w to, czy słusznie, czy niesłusznie, ale faktem jest, że przyszedł z pewnym celem i ten cel realizuje. I jeszcze chwila, jeszcze moment i okaże się, że PKP ten cały dług spłaci.

B: Jaki wkład w te procesy po osiemdziesiątym dziewiątym miały związki zawodowe?

O: Tak, duży i... Muszę tutaj parę słów krytycznych powiedzieć. Owszem, ja mam wiele uznania co do roli związków zawodowych w kształtowaniu tej nowej rzeczywistości naszej, natomiast związki w pewnym momencie nie zauważyły, gdzie jest ta granica tej ingerencji w sprawy bieżącego zarządzania. I obserwując pewne decyzje, pewne działania, miałem wrażenie, że bardziej się podejmuje decyzje polityczne niż merytoryczne, co było z niekorzyścią dla funkcjonowania pewnych spółek. Takie działania miały miejsce do 2012 roku, muszę powiedzieć, że bardzo często się spotykałem z takimi decyzjami... Takimi decyzjami zarządu, które w mojej ocenie były podyktowane wpływami czy działaniem związków zawodowych.

B: Mogę dopytać o coś od razu?

O: Oczywiście.

B: Bo jak to jest, bo często mogę gdzieś tam usłyszeć, że jakiś dyrektor jest z jakiegoś tam związku. Bo to jest tak, bo podobno nie ma dyrektorów, którzy nie wywodzą się, nie byli powiązani z jakimś związkiem. Taka sytuacja na kolei, czy to... Od zawsze jakby?

O: No właśnie, ta walka, bo... Związki zawodowe jako ruch jest naprawdę bardzo pożyteczny i wskazany, i to tutaj nie ma co nawet złego słowa powiedzieć na temat tego ruchu ogólnie. Natomiast to, że są różne centrale i każda z tych centrali walczy o jakąś dominację, no to to już jest trochę szkodliwe dla całego ruchu związkowego i tak jak mówiłem o tych decyzjach, no to one dotyczyły również decyzji personalnych, może w dużej mierze nawet personalnych, gdzie przy różnych działaniach restrukturyzacyjnych, łączeniu zakładów, ich tworzeniu i tak dalej, tam duży wpływ miały opinie związków zawodowych co do osób sprawujących stanowiska kierownicze. No i można było podzielić nawet zakłady na wpływy tej czy innej organizacji, tego czy innego przewodniczącego, no i miało to, że tak powiem, swoje konsekwencje w tym, że osoby tam powoływane na stanowiska kierownicze, no, były, że tak powiem, z namaszczeniem danego związku czy danego przewodniczącego.

Dany kierownik jednostki czy tam zwierzchnik był uzależniony od tego związkowca i praktycznie mam wiele przykładów takich, gdzie ci dyrektorzy byli z tak zwanymi połamanymi kręgosłupami. Praktycznie sami nie byli w stanie podjąć poważniejszych decyzji, nie uzgadniając tego ze swoją siłą tak zwaną przewodnią.

B: Kiedyś partie, a potem...

O: Tak jest, także trochę tych zaszłości w jakiejś tam innej formie było, że tak powiem.

B: Kolejne pytanie trudne, ono się wiąże z tym, o czym przed chwilą mówiłeś: czy związki zawodowe w swoich działaniach przejawiały więcej zachowań z kategorii podmiotowości, czyli chęci zarządzania, czy to była taka bardziej gra o władzę?

O: W mojej ocenie była to raczej gra o władzę. Gra o władzę, która polegała na tym, że jeżeli jest mój dyrektor, mój naczelnik, to ma to przełożenie na moje uzwiązkowienie. Oczywiście nie wszyscy przełożeni wprost w ten sposób działali, no ale podświadomie pracownicy będący w danym dziale, wydziale czy komórce organizacyjnej, gdzie zwierzchnikiem był działacz pewnej organizacji, to byli skłonni w tej organizacji działać, a jeżeli jeszcze ten zwierzchnik pokazywał na co dzień, że jednak jest sympatykiem, bardzo dużym sympatykiem, no to wtedy jeszcze bardziej się to przekładało na uzwiązkowienie danej komórki. Dlatego uważam, że jednak tu chodziło głównie o władzę i wpływy. Z taką chęcią współzarządzania kojarzy się od razu współodpowiedzialność. To raczej takich zachowań nie zauważyłem.

B: Analizując materiały archiwalne, prasę związkową i tak dalej, głównym argumentem, który tam pada i się pojawia, jest dobro PKP. Że dobro PKP, dobro kolei, dobro pracowników, ale generalnie dobro kolei, tam się bardzo barw wiele kryje i na ile jest tak, że po tym '89 roku walka między władzą, między rządem, a władzami PKP i związkami zawodowymi dotyczyła dobra kolei, a na ile to były interesy, na przykład związkowe, które były ograniczane?

O: Ja do określenia „dobro ogólne” mam swoisty stosunek. Tak samo, jeśli mówimy o dobru kolei czy dobru PKP po 2000 roku. Do 2000 roku to była jedna firma kolejowa. Po 2000 roku, kiedy powstały spółki, to już tej jedności kolejarskiej było coraz mniej. Już jedni pracownicy spółki X w stosunku do drugich pracowników spółki Y już mieli, że tak powiem, stosunek nawet wrogi, bo gdzieś tam ktoś nie zapłacił, ktoś tam czegoś nie zrobił i generalnie taka sytuacja się wytworzyła, że każdy na każdego patrzył wilkiem, będąc w tej jednej grupie PKP. Tak jak coś dobrego było dla Przewozów Regionalnych, to niekoniecznie było dobre dla Intercity, a wręcz

przeciwnie – zaczęto tworzyć konkurencję. Także w pewnym momencie tego dobra kolejowego nie było w ogóle. Dopiero po pewnym czasie zaczęto ten temat ogarniać i na dzień dzisiejszy można powiedzieć, że już te sytuacje są w pewien sposób opanowane. Już nie ma tej takiej wręcz nienawiści między pracownikami poszczególnych spółek, chociaż z perspektywy jednej na drugą spółkę, chociaż jeżeli chodzi o działania restrukturyzacyjne, jeżeli chodzi o podwyżki i tak dalej, to ludzie ciągle się porównują. Pracownicy jednej spółki do drugiej, jakie oni mają zabezpieczenie, jakie mają gwarancje i tak dalej, także generalnie jest tak, że wszyscy zazdrościć Peerce [*chodzi o PKP Polskie Linie Kolejowe SA – M.Ch.*], bo ona raz, że nie podlega żadnym działaniom restrukturyzacyjnym, dwa, że zgodnie z ustawą nie ma żadnego zagrożenia co do dalszych działań prywatyzacyjno-restrukturyzacyjnych. Z drugiej strony, patrząc na działania zarządu PKP, który jednak stara się pewne środki wykorzystywać, to to dobro tej kolei jest jakoś tak i w mediach, coraz więcej o tej kolei się mówi, coraz więcej pozytywnego się mówi. I to jest dobre, bo jeszcze nie tak dawno jak ktoś powiedział, że pracuje na kolei, to tak nieraz można powiedzieć, że się mógł trochę wstydzić, że jest kolejarzem. Teraz już... No, może nie jest jeszcze tak super, ale generalnie dobro kolei i kolejarzy jest już coraz bardziej pozytywnym. Można powiedzieć, że już dobro tej kolei jest już w jakiś sposób, że tak powiem, realizowane.

B: O co zazwyczaj związki walczyły z władzami? Spółek kolejowych, ale też pośrednio z rządem. Takie najważniejsze rzeczy, o które toczyły się spory.

O: To oczywiście podwyżka wynagrodzeń, to jest taki temat dyżurny, drugim takim, a może nawet w pewnym momencie równie ważnym, była sprawa ulg przejazdowych, to był temat, który dotyczył wszystkich pracowników, gdzie można było liczyć na poparcie wszystkich pracowników spółek kolejowych i były to nieraz bardzo trudne rozmowy, gdzie strona społeczna [NIEZROZUMIAŁE] gdzie udało się jednak zagwarantować utrzymanie tych ulg przejazdowych. Był taki jeden moment, w którym wypowiedziano [NIEZROZUMIAŁE] po tym wypowiedzeniu już strona społeczna nie była niejako stroną przy uzgadnianiu warunków realizacji ulg przejazdowych, tam oczywiście spółki, jakieś tam swoje prawa i to już były w zasadzie umowy handlowe, gdzie stroną tej umowy nie były związki zawodowe. Niemniej jednak związki zawodowe swoje tam uwagi wtrącały. Ale był to taki moment dosyć poważny. Następną taką sprawą to są sprawy restrukturyzacyjne, łączenie zakładów,

wydziałanie, utrzymanie poza spółkę, tworzenie spółek zależnych, także tutaj też było dużo napięć na tym obszarze, bo jednak trzeba było tym pracownikom czy prywatyzowanych spółek, czy wydziałanych zagwarantować jakieś prawa, które mieli w spółce-matce, też były to burzliwe spotkania, ale też strona społeczna bardzo wiele dobrego dla pracowników zrobiła.

B: Pytanie o techniki związków zawodowych, czyli takie konkretne, wykorzystywane narzędzia działalności, które są skuteczne? Czy to są, nie wiem, ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych czy zagrożenie strajkiem i tak dalej, cała ta procedura?

O: Najważniejszym argumentem i najpoważniejszym argumentem, który sprowadzał do firm media, to była groźba strajku.

B: Ale nawet jak się wie, że tego strajku nie będzie w praktyce, bo ile było strajków na kolei w ciągu dwudziestu pięciu lat, takich poważnych? No, było kilka i tak więcej niż gdzie indziej oczywiście.

O: No, było kilka zagrożeń strajku, ale podejrzewam, że co poniektórym liderom związkowym łatwiej było dotrzeć do mediów, mówiąc o strajku, bo wtedy akurat było większe zainteresowanie i mogli swoje racje wypowiedzieć, niż gdyby tego słowa nie użyli. Bo słowo „strajk” jest takim słowem, które od razu powoduje zapalenie się czerwonego światła i już, że tak powiem, media wysyłają swoich przedstawicieli, żeby zobaczyli, co się dzieje, jak się dzieje. No i już jest news, może akurat nie ma w tym czasie nic ciekawszego do przekazania to pyk i już leci. Było takich kilka sytuacji, gdzie były blokady, gdzie...

B: A no właśnie, bo ostatnia sytuacja. To coś, czego związkowcy nie chcą nazywać okupacją, no ale były przedłużone negocjacje, kiedy zajęli pomieszczenie w budynku spółki kolejowej, to teoretycznie nie ma tego zapisanego w ustawie rozwiązywania sporów. Strajkiem też to nazwać ciężko w zasadzie.

O: Nie, nie. To nie była ani okupacja, ani strajk. Po prostu strona społeczna uważała, że cały czas jest w trakcie prowadzenia mediacji, co prawda mediator ogłaszał przerwy, ale strona społeczna uważała, że jak przerwa, to nie musi opuszczać pomieszczenia i przebywała. Także nie nazwałbym tego okupacją, tylko taką długotrwałą mediacją, przeprowadzeniem mediacji z pewnymi przerwami, podczas których jedna strona nie opuszczała miejsca prowadzenia tych mediacji.

B: Ale media przyciągnęło. Znacznie bardziej niż pikietą, która tu była we wrześniu, kiedy to była tylko pikietą.

O: No tak, bo zaczęto używać słowa „okupacja”. Okupacja, a to nie było okupacją, bo okupacja całkiem na czym innym polega. Ale to słowo, „okupacja”, podobnie jak „strajk” już spowodowało to, że media zdecydowały się sprawdzić, co tu jest na gruncie i zobaczyć, ile z tego można wrzucić do wiadomości. Moim zdaniem tylko na tym to polegało, ale o okupacji tutaj mowy być nie może.

B: Kolejną taką techniką są pisma. Tych pism się tworzy dużo, do ministerstwa, do parlamentarzystów i tak dalej. Czy one realnie coś dają, czy to raczej jest tak, żeby pokazać ludziom, że są pisma, wysłaliśmy, więc o co chodzi?

O: Pisma wysyłane do ministra, do premiera i tak dalej w mojej ocenie nie dawały rezultatów takich, jakie były oczekiwane. Natomiast był to sygnał, że jednak spowiadamy się najwyższej władzy, w ministerstwie czy tam w rządzie o sytuacji, i że się ją nagłaśnia, że się przedstawia swoje racje i tak dalej. Natomiast to jest, no, realnego, że tak powiem, pozytywnego wpływu, powiem szczerze, nie zauważyłem z tych wszystkich pism. To było tak raczej przedstawienie swoim członkom czy pracownikom, że jednak powiadamy najwyższych w tym państwie, przedstawiamy i oczekujemy na jakąś realizację. No ale mam wrażenie, że niewielki to przynosiło skutek.

B: Czy można dziś wskazać grupę, o której można powiedzieć, że jest wygranym na kolei? Po tych dwudziestu pięciu latach przekształceń. Czy są tacy ludzie? Czy nie? Czy wszyscy dostali po trochu na przykład?

O: Wygranych? Trudno mi powiedzieć wygranych. Moja teściowa tylko poszła w wieku pięćdziesięciu pięciu lat na emeryturę.

B: Kolejową?

O: Kolejową.

B: No, to rzeczywiście.

O: A ja mam [ZANONIMIZOWANO] lat i jeszcze mam [ZANONIMIZOWANO] lat do emerytury. Z mojej perspektywy to mogę powiedzieć, że ona jest człowiekiem sukcesu, tak? Chociaż dostała tam emeryturkę niewielką, ale ma jakiś tam spokój.

B: Czy jest jakaś grupa, której najbardziej przysłużyły się zmiany, które zachodziły? No, to się wiąże z tym, no ale...

O: Z czterystu tysięcy kolejarzy zrobiło się niecałe sto tysięcy. Nie wiem, czy te osoby, które odeszły można uważać za osoby wygrane. Te, które poszły na emeryturę wcześniej, no to można tak powiedzieć, że one w pewnym stopniu nie były narażone na te stesy, które [NIEZROZUMIAŁE] dalszych działań restrukturyzacyjnych i można ich uznać za tę grupę, która na tym skorzystała. Jeżeli chodzi o tych, którzy pracują, to na pewno stanowisko maszynisty stało się takim stanowiskiem poszukiwanym w każdej ze spółek przewozowych. I oni cały czas są traktowani jako...

B: Taka elita trochę?

O: Ten taki uprzywilejowany... Uprzywilejowana grupa kolejarzy. Jeżeli chodzi o pozostałych pracowników, trudno powiedzieć. Może pracownicy Cargo, którzy pracują, którzy otrzymali akcje, w jakimś stopniu też, można powiedzieć. Ci, którzy mają udziały w funduszu własności pracowniczej, nie sprzedali ich wcześniej, też można powiedzieć, że są w jakiś sposób wygranymi. Bo ten fundusz, te jednostki są coraz bardziej cenne. Generalnie brak mi takiej grupy, która by mogła powiedzieć, że jest na sto procent wygrana i czuje się bezpiecznie i nie ma żadnych możliwości czy tam nie ma żadnych zagrożeń co do dalszego funkcjonowania. Nawet maszyniści nie mają, w mojej ocenie, takiego poczucia pełnego bezpieczeństwa. I powiem, że tego mi brakuje po tylu latach tej restrukturyzacji, że ciągle nie ma tej stabilności. Jeżeli chodzi o zatrudnienie, jeżeli chodzi o pracę, cały czas prowadzone są działania optymalizacyjne. A z drugiej strony trzeba to zrozumieć, bo jesteśmy poddani działaniom konkurencji, która też stara się jak najmniejsze mieć koszty stałe. No, my tych kosztów stałych takich niskich nie mamy, bo mamy [(NIEZROZUMIAŁE)] inne ustawy, które nie pozwalają nam tak radykalnie zejść z tych kosztów stałych. No i tak te działania muszą być prowadzone, a jak muszą być prowadzone, to brak tej takiej stabilizacji, takiego spokoju, który by pozwalał powiedzieć, że no, teraz mamy chwilę spokoju, możemy sobie popracować. Nie, nie, cały czas coś się dzieje i dlatego, no, nie ma tego wśród pracowników, którzy... Nie ma takiego poczucia, że oni są wygrani i mają pewność zatrudnienia. Tej pewności nie ma nikt.

B: Czy jest jeden autor zmian, które zaszły? Ale chodzi mi o to, o 1989–2015, dwadzieścia pięć, już dwadzieścia sześć lat prawie, które idzie. Kto jest głównym... Był głównym sprawcą tych zmian, które tam zachodziły? Czy jest jeden taki podmiot?

Czy to było tak, że to tak szło, kto tam bardziej przeciągał na swoją stronę, dlatego dzisiaj jesteśmy tu, gdzie jesteśmy.

O: No, nie widzę takiej osoby czy takiego jakiegoś ośrodka, który by kreował jakieś tam działania, bo nawet patrząc na działania zarządów poszczególnych spółek czy PKP, same one też były uzależnione od polityki prowadzonej przez rząd, także tutaj, powiem szczerze, nie ma. Bo co rząd, to inne koncepcje, co zarząd, to inne spojrzenie. Praktycznie brakowało mi i brakuje mi tej takiej jednej wspólnej myśli czy wspólnego działania do osiągnięcia jakiegoś tam celu. Można powiedzieć, że ten zarząd teraz miał plan spłacenia zadłużenia. Ale to jest to dopiero jakiś tam ułamek całego funkcjonowania kolei, natomiast jeśli chodzi o jakąś taką wizję przyszłościową, to w mojej ocenie jest... No, nie ma takiej. Nie ma takiej, ona się ogranicza tylko chyba do tego okresu sprawowania funkcji czy tam kontraktu i nie ma czegoś, co nowe i nowy zarząd mógłby przejąć i dalej to kontynuować. Takiego czegoś nie ma i chyba się nie zanoszą, żeby coś takiego powstało.

B: Dziękuję bardzo.

Wywiad nr 2

Rozmówca: 2. Rozmawiał: Maciej Chudkiewicz.

Legenda:

B – Badacz.

O – Odpowiadający.

B: Pierwsze pytanie, takie najważniejsze, w zasadzie od którego się wychodzi: jaki był wkład związków zawodowych w procesy przekształceń PKP po osiemdziesiątym dziewiątym?

O: No według mnie to było bardzo duże znaczenie związków zawodowych w przekształceniach na kolei, bo po pierwsze: gdyby związki nie wyraziły zgody na przemianę, ustawę o restrukturyzacji, komercjalizacji, prywatyzacji, to w ogóle takich przemian by nie było. Bo po pierwsze byśmy się skupili bardzo mocno nad osłonami socjalnymi dla pracowników i wiemy, że [ROZMOWA TELEFONICZNA] I gdyby nie wyraziły zgody, gdyby nie było tych osłon socjalnych dla pracowników, no to taka reforma by się nie odbyła. Przecież wszyscy wiemy, że było czterysta sześćdziesiąt tysięcy kolejarzy i w końcu niecałe sto tysięcy [zostało – M.Ch.], i jakby nie było tego dialogu społecznego, jakby ustawy nie były te... zagwarantowania, bo wiemy, że odprawy nawet zależały od stopnia bezrobocia w danym powiecie... To takie rzeczy by nie miały miejsca. I to było najważniejsze. Ta ustawa o restrukturyzacji, komercjalizacji, prywatyzacji. Ja boleję, że później, jakby rolę związków zaczęto ograniczać i to, co się teraz dzieje – dla mnie to naprawdę jeden wielki skandal, bo ci ludzie, co przyszli z banków, to oni nie znają ustawy o związkach zawodowych. Myślą, że jest dyktat i oni są najważniejsi, dla mnie to jest skandal, skandal! Bo ja jak siadałem do rozmów, mogę wymienić obojętnie z kim, to zawsze traktowałem ludzi jako podmiot, nie jako rzecz, a i siadaliśmy, żeby było negocjowane dobro kolejarzy, a teraz się okazuje, że negocjowane dobro tylko administracji, a tych, co spraw pracowniczych chcą bronić, traktuje się jak ludzi drugiej kategorii. Na tym dialog nie polega.

B: No właśnie, powiedział pan, że bardzo istotny wpływ na tę ustawę... Tylko czy nie jest tak... Bo dzisiaj związki na tę ustawę narzekają w zasadzie.

O: Ale wie pan... Ale w tym czasie, tak jak mówię: myśmy się głównie skupili nad osłonami socjalnymi dla pracowników. Ja się nie dziwię, że związki narzekają, bo po pewnym czasie ja powiem, że ta ustawa też miała wady, że utworzono kilkanaście spółek, gdzie dla mnie to jest [niezrozumiałe] dla mnie także jest wyprowadzenie Energetyki jako spółki, bo ja ciągle uważałem i nie ukrywam, że wszystkie związki razem, uważaliśmy, że powinno być połączenie kapitałowe infrastruktury, energetyki, telekomunikacji i informatyki, razem, żeby to było, a nie to, co się teraz dzieje. I razem uważaliśmy, że powinno być góra pięć spółek. Powinna być spółka przewozów pasażerskich, towarowych, no i spółka, która majątek zbyteczny by zagospodarowała, ale nie, że wyprzedaż, ale raczej przez dzierżawę. Ja się nie dziwię, że związki narzekają, bo mówię tak: uratowaliśmy pracowników, bo uratowaliśmy, ale jeśli chodzi o sprawy dania tak jakby wolnej ręki, to za dużo wolnej ręki ma z tej ustawy administracja i oni dlatego robią to, co im pasuje.

B: Ja w swojej pracy stawiam taką tezę, że mniej więcej w latach 89–2000 związki miały duży wpływ na to, co się działo na kolei. Po ustawie to się trochę ograniczyło, a po 2012, jak weszły „bankomaty” tak zwane, no to tak, jak pan mówi, już jest bardzo trudno w tej chwili.

O: Nie, bo powiedzmy tak: jeżeli chodzi o 1989 rok, siła związków była bardzo duża. Myśmy zawsze szanowali ustawę o związkach zawodowych, o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. I wie pan, wtedy jak kolej stanęła, to mogła sparaliżować całą Polskę, a i nie tylko Polskę, bo jakby była w porozumieniu z innymi związkami w Europie, to i całą Europę. I wtedy była ogromna siła. Po tej ustawie, jak zaczęto niektóre działy wyprowadzać z kolei, to rola związków zawodowych naprawdę trochę słabła. Ja uważam, że było błędem, że przedstawiciele związków zawodowych wchodzili do zarządów, bo tak nie powinno być. Najlepiej rozrabiali związki ludzie, którzy byli w zarządach PKP i wywodzili się ze związków zawodowych, tego nie powinno być, no i dla mnie rola związku to jest prawie zepchnięta na margines. W związku z tym ja boleję nad tym, bo jednak związki powinny się scalić, ta ustawa o związkach zawodowych dalej obowiązuje, ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych dalej obowiązuje i ja boleję nad jednym: że niektórzy związkowcy teraz jakby chodzą na pasku administracji. To ja obserwuję z boku i powiem, że nad tym ogromnie, ogromnie boleję i tak nie powinno być, bo związki powinny iść razem. Związki powinny być razem, powinno być dobro kolei, powinni wspólnie wypracować jedno stanowisko i o

to stanowisko walczyć. Przecież wiemy, że administracja cały czas rozgrywała związki. Mówi: ustalcie wspólne stanowisko. No, gdzie przy czterdziestu centralach zawodowych ustalili się wspólne stanowisko. I też powinna być ustawa o związkach reprezentatywnych. Przecież taka jak „Solidarność” czy Federacja czy Maszyniści nie powinni się obawiać. Mają tyle członków, a są związki, które mają dziesięciu członków i mają taki sam, jeden głos. I dlatego siła związków jakby się rozdrobniła, bo niektórzy działacze, ich ambicje, nie wiem, jakie, doprowadziły do tego, że i z „Solidarności”, i z Federacji wyszarpywano na małe związki zawodowe. Typowo branżowe związki, bo to były związki typowo branżowe.

B: Czy może pan wskazać jakieś takie najbardziej skuteczne rodzaje działań związków zawodowych?

O: No, po pierwsze, to powiedzmy tak: skuteczne to jest niedopuszczenie do sprywatyzowania infrastruktury. Bo jak wiemy, pierwszym, koronnym punktem pana ministra Morawskiego było sprywatyzowanie infrastruktury na wzór [NIEZROZUMIAŁE]. No, tutaj związki zdecydowanie wygrały tę sprawę i infrastruktura jest skarbu państwa, nie jest prywatna. Druga sprawa, że nikt nie został wyrzucony na bruk, że ludzie poodchodzili, mając odprawy, z osłonami, pozakładali firmy różne i prowadzą działalność. Trzecia rzecz: związki zawodowe faktycznie doprowadziły do tego, że ustalony został właściwy wybór ludzi, którzy chcieli odejść. Bo na przykład o tym się głośno nie mówi, ale powinno się mówić, że jak dwóch pracowało na kolei, to jeden tylko mógł z kolei odejść i nie zwalniało się jedynych żywicieli rodziny. No i że właściwa dotacja... w miarę właściwa dotacja z budżetu państwa do infrastruktury, do kolei, bo przedtem po prostu tego nie było i też każdy sobie przypisuje, a trzeba pamiętać o tym, że fundusz kolejowy został wynegocjowany przez związki zawodowe, wywalczony w ramach ogromnych protestów. Z tym, że ten fundusz miał być na bezpieczeństwo, a teraz okazuje się, że tym funduszem kolejowym łąta się wszystkie dziury, jakie tylko powstają, czy Przewozy Regionalne, czy inne rzeczy, to łąta się tym wszystkie dziury. Tu jakby wymieniać sukcesy związków, to trzeba powiedzieć, że najważniejsze jest to, że zrobiono reformę na PKP, bo bez zgody związków tej reformy by nie zrobiono.

B: Na ile w tej działalności związkowej było takiej gry podmiotowej, to znaczy faktycznie o kolej, o pracowników, a na ile występowała taka walka o władzę? Bo była mowa też o tej ambicji.

O: Tak, tak. Ja, powiedzmy, tak: jeżeli mogę siebie oceniać, innych kolegów z typowo związków, ale to nie mówię, nie branżowych, tylko skupiających wszystkie związki zawodowe, to była, powiedzmy, 95% naprawdę walka o podmiotowość ludzi, o podmiotowość człowieka, o to, żeby kolej faktycznie była jak największym pracodawcą i żeby była ta właściwa dotacja. A jeżeli chodzi o te pozostałe, to te 5% to już były ambicje tych związków branżowych, które patrzyły... Odwróćmy może kolejność, oni patrzyli na swoją branżę w 95%, a w 5% na kolej i taka jest prawda. To nie jest ciężkie pytanie, tylko to jest stwierdzenie faktów. Także tu proporcje były odwrotne, tu 95% walki o kolej, a tam było 95% walki o własną branżę, własne stanowisko. Fakty to potwierdzają.

B: Pan przyznał, że przekształcenia PKP były gigantyczne w osiemdziesiątym dziewiątym. Czy to się w jakiś sposób przełożyło na to, jak funkcjonowało państwo? To jednak bardzo ważny podmiot.

O: Wiem, no, wydaje mi się, że to miało ogromny wpływ na to, jak funkcjonowało państwo. Bo widzi pan, jakbyśmy powiedzieli, ciągle zarzucano nam na rozmowach, że kolej jest ogromnie zadłużona w stosunku do budżetu państwa. Z tym, że zapomniano, że to kolej wtedy finansowała z ruchu towarowego ruch pasażerski, bo musiała podnosić taryfę na ruchu towarowym, po to, żeby na ruchu pasażerskim była dotacja i to był ogromny wpływ, nie ma co ukrywać. Przecież kolejarze byli największymi podatnikami do budżetu państwa i ciągle się tak utarło, że to kolej, kolej, kolei można zabierać. Przecież wie pan dobrze, że przy tych przemianach oddłużono górnictwo, do dnia dzisiejszego się ciągnie, że kolei nie oddłużono, bo argumenty zarządzających teraz bankomatów, jak to pan powiedział, że muszą sprzedawać, żeby te sześć miliardów kolei oddłużyć. A ja uważam, że nawet, jak sprywatyzowano cokolwiek, to powinno iść na rozwój danej spółki, a nie spłacanie długów, bo te pieniądze idą na przejedzenie. Nawet ostatni przykład, gdzie w cargo dają sobie po dziesięć tysięcy i podają wszędzie, że dla nich to są grosze, a pracownikowi dają 45 złotych. Dla mnie to ogromny skandal. I był ogromny wpływ kolei na funkcjonowanie państwa, bo tak jak powiedziałem, wystarczy, żeby kolej zastrajkowała z tydzień czasu i całe państwo byłoby sparaliżowane.

B: Co pan ocenia jako najskuteczniejsze: czy to nieformalne rozmowy, czy to groźby strajku, czy działania marketingowe?

O: Wydaje mi się, że w pierwszym etapie naprawdę najbardziej skuteczne były ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, przeprowadzenie całego procesu do przeprowadzenia strajku generalnego. Oprócz tego, wie pan, na pewno dialog, rozmowy też mają ogromny wpływ, ale nie nieformalne, tylko formalne, bo nieformalne to wie pan. Ja taki przykład podam: jeden z ministrów finansów obiecał, że kiedy wygramy... jakby... my nie zastrajkujemy, to będzie podwyżka, a później mi powiedział, że umowy dżentelmeńskie to są na kortach tenisowych, dlatego ja powiedziałem, nigdy nie wchodziłem w nieformalne rozmowy, wszystko na papierze. Jeżeli jest na papierze napisane, to wtedy można wymagać, a tak to co pan będzie wymagał, jak on mówi, że umowy na kortach tenisowych.

B: Jasne. Oczywiście. No dobra, kończąc już: jak pan ocenia sytuację grupy PKP?

O: Według mnie to nie ma właściciela, według mnie to nikt nie panuje nad tą całą grupą, bo według mnie jak już tak zrobiono, to albo powinno być konsorcjum, albo holding, żeby ktoś tym zarządzał. A dzisiaj każdy sobie rzepekę skrobie i żadnego wpływu nie będzie, bo jak to sprywatyzują, nawet podajmy tę energetykę, to nie wiadomo, kto za dwa-trzy lata kupi, nie wiadomo, kto będzie zarządzał. Przecież 30% energii przez spółki przewozowe jest brane ze spółki kolejowej.

B: Jako sieć dystrybucyjna?

O: Jasne, przecież to była bardzo mądra decyzja w latach 30., przecież pierwszą zelektryfikowano średnicówkę w Warszawie, przecież Polska ma węgiel i Polska jest nastawiona na energię elektryczną i według mnie to tutaj nie ma takiego jakby zarządcy, żeby globalnie patrzył na funkcjonowanie całej grupy. No bo to, co mówię: powinien być holding albo jakaś korporacja, żeby to prowadzono. Teraz oceniam bardzo negatywnie, uważam, że jakby się czas cofnął, to na pewne rozwiązania na pewno bym związki namawiał, że kolej powinna być jako jedna całość. Różnie to można było rozwiązać, ale były różne rozwiązania. Nawet, o, Przewozy Regionalne: można było zrobić subkonta, mogli do zarządu wejść przedstawiciele województw, marszałków i by nie było problemu. A teraz to uważam, że to jest totalny bałagan i teraz jest to wszystko za późno.

B: Sytuacja po dwudziestu pięciu latach, jak pan myśli, co było najważniejszym wydarzeniem? No, oczywiście, ustawa, ale kto tam grał tak naprawdę o to i układał?

Czy w ogóle rządy miały jakąś wizję od początku? Bo ja pamiętam słowa Syryjczyka: „najlepszy program to brak programu”.

O: Nie, ale ja panu powiem, że rządy nie miały żadnego programu dla kolei, żadnego nie mają do dzisiaj. Nie ma ustawy konkretnej, jak ta kolej ma wyglądać, ustawy o transporcie, w którym kierunku to ma iść. Ciągle mówiono, obiecywano „tiry na tory”, że bardzo ekologicznie i ja uczciwie mówię po dwudziestu pięciu latach, że nie było takiego ministra, który by się bardzo poważnie zajął koleją. Wydaje mi się, że wszyscy dużo mówili, dużo obiecywali, ale konkretów nie było żadnych.

B: Dziękuję bardzo!

Wywiad nr 3

Rozmówca: 3. Rozmawiał: Maciej Chudkiewicz.

Legenda:

B – Badacz.

O – Odpowiadający.

B: Jak pan ocenia dziś sytuację grupy PKP, po 25 latach przekształceń?

O: Ale od strony ekonomicznej, społecznej, relacji tam..?

B: Społecznej raczej.

O: Ekonomicznie to mi jest trudno. Cargo jest na giełdzie, wszystko można zobaczyć. Jaki jest koń każdy widzi. Natomiast społecznie, jak sięgam pamięcią do połowy lat 90., bo wcześniej relacji jakichś tam nie miałem z PKPem. Ja za dużych różnic nie widzę. Pomimo zmiany ekip, które tam są to ja różnic nie widzę, czyli jest mocna pozycja związków zawodowych, które mają ciągle, no może nie taki jak był na początku lat 90. czy w połowie, ale jednak ciągle mają ogromny wpływ na sytuację w zakładzie.

I pomimo, że wydarczają się decyzje, których związkowcy by nie chcieli podjąć typu większa koncentracja czy sprzedaż tej Energetyki, czy inne decyzje, które zapadają np., to pomimo tego ten wpływ jest znaczący. Ja bym go nawet porównywał do wpływu w zbrojeniówce i w górnictwie. To jest na takim poziomie wpływ. Dlatego, że no siła tych związków jest w dalszym ciągu dość duża i z tą siłą kolejni zarządzający liczą się. To widać. Z tego punktu widzenia to ja bym to tak ocenił.

B: Rozumiem.

O: Ale tak jak powiedziałem. Wiele rzeczy dzieje się wbrew nim. Czyli tak jak te decyzje prywatyzacje czy decyzje typu, gdzie początkowo była blokada wejścia na tą giełdę, gdzie tam stawiały związki różne przeszkody, to w efekcie końcowym one jednak... Znaczący tak: tu była stawiana blokada, ale potem te związki ulegają. Też jak porównuję połowę lat 90., jak chociażby praca nad tą ustawą, to też jest w wyniku tych rozmów i mocy ogromnej, to jednak w jakiś sposób te związki dochodziły do porozumienia. Wpływ wpływem, ale jednak jakoś tam... Czy początkowo kierownictwo tych zakładów związane bardzo z PKP, gdzie te relacje pomiędzy tym związkowcami były wręcz przyjacielskie pomiędzy nimi, co miało wpływ wręcz

oczywisty, na decyzje kierownictw, czy też wspólne decyzje. To nawet teraz jakby wbrew początkowym, twardym pozycjom tej nowej ekipy po 2012 r. to również moim zdaniem związkowcy tej ekipie ulegają. Gdzie z jednej strony głoszą bardzo radykalne, ale werbalnie, tezy, podnoszą próby protestu. Te protesty, poza tym, a z drugiej testem w sprawie ulg, gdzie były negocjacje. Gdzie ten protest został wprowadzony w czyn, gdzie zablokowano tory. Ten protest można powiedzieć się udał i w efekcie tam było osiągnięte porozumienie dobre dla związków. One w sumie służyło zakładowi, służyło i zakładowi, i pracownikom. Ale no, ja jakoś tak, w efekcie bardziej związkowcy wymusili tym protestem rozwiązania im bliższe, które się przejawiały w trakcie rozmów. To moim zdaniem tutaj, ja nie wiem jakiego tutaj użyć określenia, żeby nie krzywdzić stron, ale związkowcy są w jakiś sposób teraz w obecnej chwili opanowani jednak przez kierownictwo.

Z jednej strony mają moc, liczą się z nimi, ale też to liczenie się powoduje, że nawet ta nowa ekipa, ja nie chcę [powiedzieć – M. Ch.], że kupiła, ale zaskarbiła sobie ich przychylność to jest za daleko idące słowo, ale jest w stanie z nimi doprowadzić do porozumień. Często jestem wręcz zdumiony jak dalece idących. Przecież ta sprzedaż Energetyki, musimy sobie zdawać sprawę, że związkowcy w firmie w energetyce, dali przecież zgodę.

B: Wracając do wątku, o którym pan powiedział. Użył pan takiego sformułowania "związki ulegają". Czy to uleganie to nie jest element słabości związków? Właśnie po zmianie tej ekipy?

O: Ech... [prośba o zatrzymanie nagrywania. W trakcie pauzy odbywa się dyskusja w trakcie której Badany wypowiada swoje zdanie, jakiego boi się wypowiedzieć do nagrania – M.Ch.]

B: Pan tego woli nie mówić, ale ja to powiem. Są trzy centrale związkowe. Jedna ma swojego członka zarządu w Cargo, szef drugiej jest członkiem rady nadzorczej z ramienia pracodawcy w jednej ze spółek tej spółki, a szef trzeciego związku w zasadzie formalnie - ciężko powiedzieć co - ale wszyscy mówią, że [ZANONIMIZOWANO]. Czy to nie jest tak, że oni rzeczywiście mają mniejszy wpływ? Są określenia bardzo brzydkie, można powiedzieć, że ktoś został zblatowany. Sam pan użył podobnego sformułowania. Chodzi o to, że pozwala pracodawcy przepchnąć rzeczy, które inaczej by nie przeszły. Inna metoda. To nie jest rozwiązanie siłowe, tak?

O: Przyznaje, że ja do końca nie wiem na czym to polega. Ale to jest... jakiś taki skomplikowany proces się odbył. Ja nie chcę powiedzieć o skorumpowaniu. Bo to nie jest właściwie słowo. Ale no właśnie ten szef jednego związku jest dla mnie, na tle dwóch pozostałych, o wiele bardziej pryncypialny w tym co robi niż dwaj pozostali, którzy werbalnie są bardziej radykalni. Krzyczą głośniej itd. Ja często spotykam się z określeniem w stosunku do szefa tego związku, że nie rozumiałe jest jego zachowanie. O co mu chodzi? Czy to jest właśnie polityka? Czyli jego pryncypialność jest traktowana jako polityka. Jako udział w polityce i dlatego on pryncypialnie stawia się. Ja sam często się zastanawiam: jak to jest? Co się takiego tutaj wydarzyło? To są moim zdaniem jakieś takie się wytworzyły dziwaczne zależności. Czyli z jednej strony władza tych zakładów dobrze wie, że te związki jednak mają moc. Tzn. ona wie i śmieją się z tego. Oni mówią, tzn. podskórnie czują, że jak tamci by się w trójkę sprzęgnęli i chcieliby w trójkę zrobić coś wbrew nim, to byłoby to szkodliwe dla firmy i oni wolą dmuchać na zimne. Wkraczamy na bardzo delikatny grunt, ale jakimiś prostymi zabiegami: związek potrzebuje np. udekorować paru swoich działaczy medalami. No to się daje im te medale. Związek potrzebuje catering na święto, które jest organizowane. No więc się finansuje z zasobów firmy catering, dojazd.

B: Rodzaj sponsoringu.

O: To nie jest duży koszt. To wcale firmy aż tak nie obciąża. To nie są pieniądze do kieszeni działacza. Ale to działa. Tu się wytworzył jakiś taki dziwny mechanizm. Bo w związku zawodowym jest tak, że szeregowi działacze patrzą na swojego szefa związku czy on ma dojście na pokoje władzy. Jak on jest w stanie zaprezentować im, a często przed nimi udowadnia, bo bierze telefon, dzwoni i zwierzchnictwo, przecież nawet na poziomie ministra, odbiorą telefon, umówić się można na spotkanie.

To to rozwiązuje jakby element prestiżu działacza w stosunku do szeregowych pracowników i to pozwala temu działaczowi trwać: bo ja mam oddziaływanie. Bo ja mam tutaj moc. Potem dochodzi do mediacji. Kierownictwo zakładu, które umożliwiło te rzeczy jak ten catering, sponsoring tego czy innego, innej kwestii jakichś zawodów, czy nawet udział w tych zawodach, przez co podnosi się prestiż tych zawodów i działacza. Jak ci działacze powiedzą nie, to z tamtej strony następuje zdumienie. Jak to nie? Przecież tu jest rada nadzorcza. A ta rada nie jest, że komuś dają. To jest obowiązek. Członkostwo zarządu to jest obowiązek. I tak dalej. Ale to się traktuje: no jak to, no przecież mają panowie ten udział i teraz nam tutaj mówią nie?

Się robi jakieś takie uwikłanie tutaj tego wszystkiego, że działaczowi jest trudno powiedzieć nie, tamci się obrażają. Działacz z kolei czujący oczekiwanie swoich członków nie może się zgodzić. No i następuje jakiś taki, no schizofreniczny taki, no układ, w którym strony usiłują swoją pozycję zachować, i prestiżową itd., a jednocześnie z tyłu głowy mając te wszystkie rzeczy, które się wydarzyły. I to jest dramat jakiś. To jest kompletny dramat. Ja tego przyznaję - do końca nie rozumiem. Z jednej strony byłoby takie dobre, żeby strony trwały na swoich pozycjach, tak? Związek jest związkiem. Tu jest z kolei ten element utrzymania przez zakłady pracy. Ilość oddelegowań. Często to jest krawędziowe, ale idzie się na rękę. Ale oczekuje się potem w zamian czegoś. Itd. I teraz właśnie nie wiem. Mam problem z oceną. Nie wiem w ogóle jak do tego podchodzić. Jak to oceniać. Ja potem siadam, ja nie bardzo chcę, żeby to było... (prośba o wyłączenie nagrywania).

Wywiad nr 4

Rozmówca: 4. Rozmawiał: Maciej Chudkiewicz.

Legenda:

B – Badacz.

O – Odpowiadający.

O: Ja nie wiem, czy to się jakoś... To znaczy to się zmieniło, to też jest drugie pytanie, tak? (...) ich następcami, tak?

B: Czyli chce pan powiedzieć, że jakby zachowali wtedy wpływ w spółkach Grupy PKP, ale to zaczęło się tworzyć poza, to...

O: Nie zostało opanowane. To znaczy tak bym powiedział, że wpływ związków zmalał proporcjonalnie do tego, jak zmalało znaczenie PKP na kolei w Polsce. Jeżeli chodzi na przykład o sektor towarowy, no to tam z grubsza licząc, Cargo ma połowę rynku, tak?

B: Tak.

O: I związki zawodowe w Cargo moim zdaniem są nadal silne, tylko zmieniły metody działania.

B: No jasne.

O: Bo mają, zresztą bardziej koncyliacyjne, niewątpliwie. Próbują swoje interesy załatwiać na zasadzie negocjacji, a nie powiedzmy strajku i stawiania na ostrzu noża. I wydaje mi się, że dużą część tych interesów załatwiają. To, co... Natomiast to, że powstała druga połowa, w której są różne inne koleje, duże, małe, nie wiem, wyspecjalizowane, ogólne.

B: No tak, ale jeżeli weźmiemy Lotos z kolei czy Orlen, tam też te związki, tylko inne, nie kolejowe, tak?

O: Ale nie sądzę, żeby one się... To znaczy nie zauważyłem, żeby one się wtrącały w działanie firm, tak? Generalnie to...

B: Czyli na poziomie pracowniczym ewentualnie?

O: Tak, to znaczy mnie się wydaje, że kolej jest takim szczególnym przypadkiem z jednego powodu. To znaczy nie tylko kolej, oczywiście pewnie inne tego typu tradycyjne branże, że związki zawodowe się zajmują nie tym, do czego są powołane. To znaczy usiłują zarządzać przedsiębiorstwami, tak? Decydować o ich strategii, o

jakichś tam kluczowych decyzjach czy coś takiego. Jeżeli by związki zawodowe się zajmowały sprawami pracowniczymi i wszystkim, co jest na styku pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, to prawdopodobnie w ogóle nie byłoby dużej części tych konfliktów, bo konflikty rodzą się na tle tego, że związki zawodowe uzurpują sobie prawo do współdecydowania o tym, co się dzieje w przedsiębiorstwie. I czasem to połączenie z interesami pracowników jest dość iluzoryczne, tych ich postulatów. I mnie się wydaje, że w Cargo trochę się z powrotem cofnęły do tej roli. Cargo jakoś tam sobie powiedzmy radzi. W związku z czym, ma jakiś budżet i jest w stanie część tych spraw pracowniczych w jakiś sposób rozwiązać polubownie, tak? No i chyba to, tam są też związki, które są niezadowolone z tego powodu, czego case'm jest, szczególnym przypadkiem ten tam jakiś maszynista z Nowego Sącza, co nigdy lokomotywą nie jeździł, tak?

B: Wilk, Wilk.

O: Ale to pokazuje, że to nie jest mainstream, tak? To jest właśnie, mam wrażenie, że to jest jednak jakiś tam jednostkowy przypadek pokazujący, że główny nurt nie robi jakichś specjalnych zadań, tak? Może nie są one tak spektakularne jak były dawniej.

B: No tak, tylko ostatni w ogóle strajk na kolei, nie licząc tam Przewozów Regionalnych, który był parę lat temu, to jakby dzisiaj w ogóle nie ma atmosfery do robienia strajku, tak naprawdę.

O: To znaczy to jest moje zdanie prywatne akurat, jest takie, że w Polsce się nie da zrobić strajku generalnego, po prostu.

B: Generalnego się nie da, bo nawet prawo na to nie pozwala.

O: Ale nawet jakby ktoś łamał prawo i tak dalej, i tak dalej, uważam, że od kilku ładnych lat, ale kilku raczej dziesięciu, nie został zrobiony żaden strajk generalny z jednego powodu. To jest po prostu niewykonalne. Za każdym razem strona związkowa odpuszczała, bo miała świadomość, że jak ktoś powie „sprawdzam”, to pociągi będą dalej jeździć.

B: Oczywiście.

O: I to będzie ostatni strajk na kolei. Wszystkim spadną jakby łuski z oczu i zobaczą, że nie ma żadnych związków kolejowych, tak? Że to jest po prostu bluff. Moim zdaniem oni organizacyjnie są dużo słabsi niż byli, tak? Nie mają takiego poparcia w załogach. W ogóle czasy się zmieniły, otoczenie się zmieniło. Ludzie nie są tak zapatrzeni w związki zawodowe. Mają inne kanały komunikacji. Związki zawodowe

zazwyczaj wygrywały na jednej rzeczy, na monopolizowaniu kanału komunikacji. Ludzie od nich dowiadywali się co się dzieje. I ten przekaz był od razu profilowany, tak? Jeżeli zarząd tam mówił, że robimy coś tam, to ludziom się mówiło, że zarząd tam nie wiem, chce okraść firmę albo chce wyrzucić ludzi i tak dalej, i tak dalej. I nie było alternatywnego kanału komunikacji. W związku z czym, można było ludźmi manipulować. A dzisiaj tego nie ma. Ludzie mają po pierwsze, ja już abstrahuję od tego, że mają telewizję, to mają Internet, mają fora, mają nie wiem. Jest po prostu ta komunikacja dużo szybsza, jest wielokanałowa. W związku z czym, związek zawodowy nie jest monopolistą w tym. Jeżeli ktoś był dyżurnym ruchu na małej stacji, to skąd on miał wiedzieć co się dzieje w firmie w Warszawie umownej? Nie miał skąd się tego dowiedzieć. Dzisiaj jednak jest tych możliwości dużo więcej. I to mi się wydaje, że to jest taka przyczyna tego wszystkiego, że nie ma po prostu możliwości, nie są w stanie zmobilizować ludzi. I myślę, że tą słabość w gruncie rzeczy wiedzą o niej i dlatego ten spór nigdy nie wypada powyżej pewnego poziomu. Najlepszym przykładem jest ostatni strajk w Przewozach Regionalnych.

B: Wyłączę na chwilę.

O: Tak, że to jakby taka jedna duża teza, że te strajki są niewykonalne i że restrukturyzacja rynku spowodowała, że dzisiaj, jeżeli nawet któraś duża spółka zastrajkuje, ale co to jest duża spółka? No Cargo jest największą w sensie udziału w rynku, bo jeżeli postawimy Intercity, to będzie mnóstwo pociągów w Polsce pasażerskich jeździło, tak? Mnóstwo.

B: Ale strajk...

O: Jak postawimy Przewozy Regionalne, to będą regiony, w których ludzie nie zauważą, że jest strajk.

B: Zgadza się, tylko że to jest, jak zastrajkuje Cargo, będzie strajkowało przez tydzień, to ludzie tego nie zauważą. W sensie opinia publiczna nie będzie się tym specjalnie przejmowała, ale jakby stanęło Intercity albo Przewozy Regionalne, to to jest gigantyczny problem społeczny wtedy i dlatego...

O: Ja uważam, że nie. Ja bym postawił taką tezę i to też chyba jest druga rzecz, której mają świadomość związkowcy. Jeżeli by postawić Przewozy Regionalne na tydzień, tak? To okazałoby się prawdopodobnie, że po pierwsze, we wszystkich ważnych województwach coś jeździ, tak? To jest pierwsza istotna rzecz.

B: No tak, Warszawa, Katowice.

O: W województwach, w których TVN ma oddział regionalny, jeżdżą pociągi, więc nie ma co skręcić, tak? W Warszawie pociągi jeżdżą, na Śląsku pociągi jeżdżą, w Wielkopolsce pociągi jeżdżą, na Pomorzu pociągi jeżdżą. W Łodzi pociągi jeżdżą. W Krakowie może byłby kłopot, ale Kraków nie jest istotnym. To znaczy w ogóle Małopolska, kolej w Małopolsce nie jest istotnym środkiem transportu, tak? Umówmy się. Tam jest autostrada A4, poza tym wszyscy jeżdżą busami. Jest jedna linia kolejowa, która może ma jakieś znaczenie, ale jest tak rozkopana, że nikt nią nie jeździ, tak? W związku z czym, postawienie kolei w Małopolsce nie sparaliżuje regionu. Szczecin może, no nie wiem.

B: Marszałek Szczecina to jest taki też...

O: Tak, no bo to mówię, tam ta kolej jest powiedzmy w miarę silna. W związku z czym okazałoby się, że pociągi jeżdżą. I w dodatku, mogłoby się okazać, że w ładnych kilku województwach zorganizowano komunikację zastępczą za te pociągi, używając na przykład tych skomunalizowanych PKS czy czegoś takiego. I mogłoby zostać udowodnione, że ta kolej jest w ogóle niepotrzebna.

B: Zgadza się.

O: Bo marszałek by zobaczył, że pociągi przestały jeździć.

B: No tak, ale i tak się nic nie dzieje.

O: On jest kilkadziesiąt milionów do przodu w budżecie województwa i nic się nie dzieje. I wtedy powstaje bardzo poważne pytanie na sejmiku: po co my w ogóle do tego dopłacamy? I to jest niezwykle ryzykowne.

B: Czekają na czwarty pakiet kolejowy, żeby to odpuścić.

O: Ja nie wiem. To znaczy ja nie mówię nawet, że oni to zliberalizują, ja mówię, że oni po prostu powiedzą, że nam są pociągi niepotrzebne w całości.

B: To ja się zgadzam, ale z drugiej strony, związki zawodowe, te nawet ostatnie niby strajki w sensie tam grożenie i tak dalej, no formalnie oczywiście spór zbiorowy w Polsce może być o kwestie tam pracy, płacy i tak dalej, ale jakby no tak naprawdę im chodzi o to, żeby coś z tą firmą zrobić, nie?

O: Tak, i ja generalnie przy tym ostatnim strajku uważam, że oni mają dużo racji. To znaczy paradoksalnie to, co mówi Miętek, że złem rynku przewozów regionalnych są spółki samorządowe, to on ma rację. Ja się w pełni z nim zgadzam. Jeżeli Miętek mówi, że on uważa, że powinny być konkurencyjne przetargi na przewozy w regionach, no to jest liderem liberalizmu i głęboko go popieram, tak? Zgadza się,

powinny być ten i powinny przewozy regionalne nawet tą tezę dalej idącą, którą oni lansują, że powinno się przewozy regionalne doprowadzić do takiego poziomu, żeby mogły w nich konkurować, czyli wyzerować im długi. Też powiem szczerze, że byłbym w stanie jeszcze to przyjąć, tak? Rzeczywiście, no...

B: No ten dług taki...

O: Musimy coś wyczyścić i jest jakaś godzina zero, w której wszyscy mają równe szanse i od tego momentu zaczynamy. Jakby no nikt nie ciągnie historycznych jakichś zaszczości, tak? No ale kompletnie przeczy sobie w tym momencie mówiąc, że trzeba dostać pięcioletnie kontrakty. I z tym się głęboko nie zgadzam, tak? Bo złe są spółki samorządowe, bo mają bezprzetargowo kontrakty, a jak Przewozy Regionalne dostaną bezprzetargowo kontrakt, to jest dobrze. No to nie, to tego nie kupuję. I mnie się wydaje, że tak, że związki teraz rzeczywiście trochę bardziej widzą i to jest chyba też taki proces, który związki zawodowe w Europie przeszły, że muszą sobie w nowej sytuacji znaleźć nowe miejsce, że takie konfrontacyjne robienie afer o jakieś małe rzeczy po to, żeby cały czas udowodniać swoją siłę, nie daje się już sprzedać, tak? Oni muszą trochę zacząć wchodzić w taką sytuację odpowiedzialności za branżę, czyli takiej powiedzmy grupy nacisku, która pilnuje, żeby kolej była tam w tej politycznej przestrzeni jakoś istotna, tak? I to jest dobre w zasadzie, tak? Żeby być takimi rzecznikami branży trochę, bo jeżeli branża dostanie nie wiem, więcej środków na inwestycje, to siłą rzeczy będzie więcej pracy w tejże branży, tak? Jak będzie bardziej konkurencyjna i będzie szansa, że ci ludzie będą mieli tam tą pracę. I to jest ok, w tym sensie to jest taka trochę ewolucja też. Natomiast no jest jeszcze ta druga cała część, czyli liderzy związkowi kontra związki tak naprawdę. No w Cargo liderzy związkowi są kupowani regularnie, tak? Są kupowani stanowiskami, są kupowani wynagrodzeniami, bo po prostu w kalkulacji biznesowej firmy wyszło, że to jest taniej. Ktoś po prostu przeprowadził proste obliczenie i mu wyszło, że to jest kwestia zapłacenia garstce osób nawet za to, żeby nie przychodzili do pracy, tak? I tego kiedyś pewnie nie było, a teraz to po prostu wychodzi z biznesowych szacunków. Tak, że ja nie wiem, to znaczy ja bym powiedział, że tej cezury, którą bardzo usilnie próbuje obecny zarząd PKP mówić, że w 2012 coś się na kolei zmieniło, nic się nie zmieniło. Nie, to jest prymitywny PR, tak bym to nazwał, bardzo prymitywny.

B: To ciekawe, to znaczy, bo ja jak rozmawiam ze związkowcami, oni jednak odcinają się. To znaczy jedni bardziej, inni mniej oczywiście i tak dalej, ale oni uważają, że to

jest ekipa z zewnątrz. Oni się z nich tam śmieją, no że tam bankomaty i tak dalej, chociaż uważają, że po trzech latach to zarządy spółek kolejowych już uważają się za kolejarzy i w zasadzie jakby no teraz chcą, żeby też ich bronić przed zwolnieniami i tak dalej, nie?

O: No, ale ja nie wiem, czy jest gdzieś tam, czy coś się istotnego w tych relacjach zmieniło. Zmieniło się przy podziale PKP i nie wiem, czy się nie zmieniło przy wejściu do Unii. Ja bym takie dwie cezury w ogóle w najnowszej historii polskiej kolei stawiał. Podzielili kolej więc wszystko się zmieniło i drugi raz pojawiły się pieniądze unijne, których by nie było, gdyby nie było Unii i tak dalej i tak dalej. Czyli to w związku z tym się zmieniły relacje, jakby zaczęła być nowa infrastruktura, różne rzeczy się zdarzyły wtedy, tak? Otwarto rynek, pojawili się inni przewoźnicy i to są zmiany. Ja uważam, że 2012 nie jest. Jest trochę inny styl zarządzania, ale w gruncie rzeczy, no nie wiem, pomijając powiedzmy PKP S.A., to co się zmieniło w takiej PKP Energetyce w 2012 roku tak naprawdę?

B: No, akurat w Energetyce to wie Pan, że prezesem jest kolejarz, no, który nie jest z tej ekipy.

O: No, to co się zmieniło w PKP Intercity? Poza tym, że przyszedł ktoś, kto zmarnował kupę zasobów? Ale to, jak przyszedł nie wiem...

B: To znaczy w ogóle, no bo to jest pytanie o ocenę działań.

O: Prezes Warszewicz, był prezes Prześluga, był prezes Mędza. No byli różni prezesi. Czy na ich tle prezes Celejewski jest jakiś taki drastycznie...

B: Gorszy czy lepszy?

O: Nie, chodzi mi czy drastycznie inny?

B: To znaczy nie jest z tej ekipy w sensie, tak? Chodzi, to znaczy mi nie chodzi o, bo ja rozumiem, do czego pan zmierza. Tylko mnie chodzi, dlatego ja tak stawiam tą cezurę, bo chodzi o jakby różnice kulturowe, tak? Czyli nie wychodzimy z tego samego pionu...

O: Ale Mędza był kolejarzem? Nie był żadnym kolejarzem.

B: Nie był? Ja go nie znam akurat.

O: Nie, absolutnie, przyszedł z jakiejś [NIEZROZUMIAŁE]. Był typowym bankomatem na dzisiejsze, jakby przekładając. Zresztą robił to samo, co bankomaty. Ciął pieniądze na technikę, co się skończyło tym, że...

B: Trzeba było pożyczać wagony, tak jak dzisiaj.

O: Tak, że trzeba było pożyczzać wagony. Nic nie widzę tutaj, to nie był człowiek stamtąd, tak?

B: To znaczy ciekawe jest to, że jak ja na przykład czytałem masterplan kolejowy, który tam za Massela chyba był opublikowany do 2030 roku, to tam są takie zdania. On był chyba z roku 2007 albo 2008 i tam jest taki akapit, gdzie jest napisane, że trzeba będzie zmienić sposób zarządzania Grupą PKP i sprowadzić ludzi spoza branży, między innymi z bankowości i z firm doradczych. I to tam 3 czy 4 lata wcześniej już zostało w zasadzie w tym masterplanie przewidziane, że tak powiem, czy zaplanowane tak naprawdę.

O: No, ale to wynika chyba z tego, że PKP S.A. to nie jest w ogóle kolej, tak? Ta firma w ogóle nie jest żadną koleją, tak? To jest agencja zarządzania długiem i nieruchomościami. No więc jeżeli ktoś by chciał profesjonalnie to prowadzić, to powinien takich ludzi poszukać, tak? Ludzi od nieruchomości i od finansów, no i chyba ci, którzy dzisiaj są w PKP S.A. się w miarę do tego nadają. To znaczy przynosi to efekt, tak?

B: No pieniądze na pewno.

O: Na pieniądzech, ale też sprzedali jakby jakieś tam nieruchomości, coś zaczęli prywatyzować, czyli robią to, do czego przynajmniej ustawowo PKP S.A. jest powołane, tak? Natomiast ci sami ludzie wysłani do PLK, Intercity czy czegoś takiego, kompletnie się nie sprawdzają, tak? Właśnie jest przegięcie w drugą stronę, tak jak nie było w ogóle ludzi spoza kolei, to kolejarze zarządzali nieruchomości i to nie przynosiło efektu. Tak teraz bankowcy zarządzają ruchem kolejowym i też jest dokładnie tak samo nędzny efekt jak kolejarze zarządzający finansami, tak? Jest beznadziejnie, no. Więc to jest jakby, nie ma w tym żadnej logiki. Ja rozumiem, że związkowcy nie czują z nimi, trudniej im znaleźć wspólny język, tak? To było tak w gruncie rzeczy, że wcześniej może część tych sporów była trochę malowana, taka, że w gruncie rzeczy wszystkim chodziło mniej więcej o to samo, tylko każdy sobie szukał w tym. Czyli dzisiaj trudniej im się jest przebić przez tą kulturę korporacyjną, czy jak ją tam nazwać, ale z punktu widzenia branży to to nie jest żadna różnica. To jest jakiś tam może problem związkowy i to też nie wiem, czy nie na wyższym poziomie wyłącznie.

B: Ale z drugiej strony zaczęły się pierwsze prywatyzacje. No wcześniej tego nie było, tak? No zaczęło się PNI pierwsze, no nie udane bardzo powiedzmy. Z drugiej strony

Cargo, no taka pół-prywatyzacja powiedzmy. No zaraz pójdzie Energetyka, prawdopodobnie. Netia zaraz przejmie Telecom, tak? I tak dalej, no tego nie było wcześniej, więc dla związkowców na kolei to jest zupełnie nowa jakość. Oni się tego oczywiście boją, bo dla nich to oznacza...

O: Ale są całkowicie nieskuteczni w tym procesie, tak?

B: Pilnowania, żeby nie doprowadzić do sprzedaży?

O: Czy załatwienia tych...

B: Bo z tego, co ja z nimi rozmawiam, to oni nie są przeciwni. No ale gwarancje sobie pozałatwiali. W Cargo dziesięcioletnie, siedzą na razie, ci którzy nie chcą, to nie muszą, PDO mają i w zasadzie, zresztą ludzie się dopytują o to PDO z tego, co mi tam, wiadomo. W PNI też mieli gwarancję zatrudnienia i nawet jak teraz przyszedł syndyk i będzie ta upadłość już w tej chwili likwidacyjna może, bo tam zdaje się Budimex się odwołał, to i tak muszą siedzieć i tak trzeba im zapłacić najpierw zanim cokolwiek innego się zrobi. Więc coś tam pozałatwiali. To znaczy chodzi mi o to, że oni jakby nie są przeciwni prywatyzacji pod jakimiś tam warunkami, ale to jest jednak zmiana jakościowa, bo wcześniej nie było tego. To znaczy potrafili dopilnować, żeby nie było tej prywatyzacji, a przecież ustawa wymusza.

O: Ale ja nie wiem, czy oni tego dopilnowali.

B: Teoretycznie, no PKP S.A. się ma niby rozwiązać w ogóle i tak dalej, tak?

O: No tak, ale czy związkowcy tego dopilnowali, czy nieudolność zarządu wpłynęła, że tego nie było? Nie wiem, to jest ciekawe, czy związki zawodowe jakby były w stanie to wymusić?

B: Wszystkim było na rękę po prostu, żeby tego nie wypuszczać.

O: Właśnie, nikomu nie zależało. Nie wiem, czy to jest tak, że wszyscy chcieli prywatyzować, ale opór związków był tak silny, że to blokowało, nie? Oczywiście, teraz jest nowa sytuacja.

B: Może to był jeden z elementów.

O: No to z tego można wysnuć następującą tezę, czyli prognozę na przyszłość, że skoro otwarcie rynku spowodowało, że siła związków zawodowych zmalała, to dalszy proces prywatyzacji, czyli wychodzenia kolejnych spółek z Grupy PKP spowoduje, że ta siła będzie dalej mała.

B: Oczywiście.

O: I w związku z tym, związki szukając jakiejś swojej roli w tej sytuacji mają dwie drogi. Albo cofną się na pozycję li tylko broniących praw pracowniczych w pojedynczym przedsiębiorstwie, albo przejdą na poziom wyższy próby reprezentowania branży jako całości. Ale to musi być takie trochę porozumienie ponad podziałami i nie bardzo narzędziem do tego są zadamy, tak? Zresztą oni też zawsze mówią, oni się kształcą, tak? Bardzo to podkreślają, że chcą być też tacy trochę bardziej światowi. Uczą się języków, siecują się z jakimiś tam organizacjami związkowymi w Europie.

B: Tak, tak, ETF, ITF i tak dalej, no tak.

O: To znaczy jakoś tam starają się trochę podnieść swoją kulturę organizacyjną, czy jak to nazwać, tak?

B: Nie, no na pewno to się zmieniło w perspektywie ostatnich kilku lat. Działalność związkowa w ogóle.

O: No tak, ale „Solidarność”, często zachowania „Solidarności” bardzo często są podyktowane dużymi interesami politycznymi, które są zupełnie poza branżą, tak?

B: Dokładnie.

O: Bo teraz robią strajk w Cargo, no bo ma być niespokojnie w kraju, tak? W PLK.

B: Oni czekają w tej chwili ze strajkiem do września.

O: No bo idealny moment to jest zrobienie strajku.

B: Rozpoczęcie sporu zbiorowego we wrześniu i na październik.

O: I o cokolwiek, tak? Nie ma znaczenia, może być o 60 złotych dopłaty, byle kryteria formalne się zgadzały, żeby można było zrobić strajk, tak?

B: Absolutnie tak. Z drugiej strony jest Leszek Miętek, który nota bene też jest blisko PiS bardzo przecież.

O: No tak, ale podobno z SLD ma kandydować.

B: Występuje w telewizji Trwam i tak dalej. Z SLD ma kandydować?

O: Tak, jest podobno z SLD, właśnie wszyscy...

B: Przecież był kiedyś kandydatem z SLD, tylko zdaje się go wsadzili gdzieś daleko na liście i zrezygnował. Natomiast wiem, że kandydował z Samoobrony kiedyś.

O: To Samoobrony nie pamiętam.

B: Kandydował, natomiast...

O: Słyszałem, że będzie z SLD, gdzieś tam w Bydgoszczy albo w Toruniu.

B: No tak, no bo to tam u siebie.

O: A powinien być z PiS, zdecydowanie. I nawet pewnie by się dostał.

B: No właśnie. Też tak myślę.

O: Tylko co wtedy będzie? No i co wtedy będzie?

B: Nie wiem, czy on na senatora nie...

O: Niewątpliwie Miętek jest człowiekiem charyzmatycznym, on dobrze mówi, nie jest głupi. To znaczy jest chyba takim ewidentnym liderem tego środowiska, tak?

B: To znaczy on jest, w mojej ocenie on ma strategię, ponieważ on organizacyjnie nie jest bardzo mocny. Ta jego struktura jest nieduża w sumie tak naprawdę, relatywnie.

O: No tak, oczywiście.

B: To dlatego on ma taką, moim zdaniem, taką strategię medialną bardzo. To znaczy właśnie, żeby się pokazywać, żeby wychodzić. Chociaż tam jest głównie on tak naprawdę, tak? Jak się spojrzy na jego strukturę, ile osób się jeszcze zna ze związku zawodowego maszynistów, to jeszcze może dwie, trzy, jak ktoś głębiej wejdzie, ale głównie jest on oczywiście, tak? Więc wszystko jest na niego nastawione z jednej strony, a z drugiej jest bardzo mocna pozycja medialna. Jak ktoś myśli o związkowcu kolejowym, no to jest Miętek automatycznie, od razu. W zasadzie innych się nie zna, tak naprawdę, tak?

O: No tak, no właśnie. Ale w ogóle ich tam jest wszystkich z pięciu może, takich co można wymienić nazwiska, ze wszystkich łącznie związków, tak?

B: No tak, no jest Grymel, powiedzmy, tak? Stolorz ewentualnie jeszcze, z Federacji. No właśnie ta Federacja na przykład, która ma silne dosyć struktury w zasadzie, to oni na przykład moim zdaniem idą w majątek. To znaczy oni się okopują na swoich etatach i takim etatyzmem starają się tam zapewnić sobie status quo.

O: Jakieś spółki mają, coś tam, kiedyś „CS Natura Tour” sp. z o.o.o panowali całą. Teraz to rozumiem, że też wychodzi spod tego, bo PKP chce sprzedać. Może sprzeda im?

B: Nie, nie, im nie sprzeda. Z tego, co wiem, to PKP wykrawa najcenniejsze, może nie najcenniejsze, ale te kawałki, na które są chętni, po prostu sprzedaje po kolei.

O: I zostanie wydmuszka, tak? W sensie spółka żyje dalej.

B: To znaczy jest zarząd, tak? I tak dalej, ale te ośrodki, na które jest chętny, to są zdejmowane i sprzedawane po prostu, no bo cała to jest chyba nie do sprzedania w zasadzie.

O: No bo nie wiadomo po co taka firma w ogóle istnieje, tak?

B: No komuś to było na rękę.

O: No komuś to było na rękę, bo miał strukturę, mógł nią zarządzać, tak? Ale to były miejsca, gdzie związki zawsze się bardzo silnie angażowały, tak? Właśnie takie około kolejowe wszelkie aktywności i rozumiem, że w ramach tego, żeby się nie wtrącali w główną kolej, to się im dawało...

B: Ale no właśnie, czy to nie jest zły model, tak naprawdę? Bo na przykład w Niemczech związki zawodowe na kolei też są bardzo silne. Oczywiście, one są bardzo połączone z zarządem i tak dalej. Mówię o tych EVG, on się chyba nazywa ten związek, ten taki główny. Oni chyba zdaje się mają swoje towarzystwo ubezpieczeniowe, gdzie wszyscy pracownicy są ubezpieczeni i płaci za to pracodawca. Czyli de facto pracodawca płaci związkom zawodowym.

O: Ale to u nas jest to samo. Ale przecież u nas jest to samo. Związki zawodowe też siedzą w ubezpieczeniach.

B: No więc właśnie. Kolejowe?

O: Tak. No to niech pan sobie to prześledzi, bardzo silnie siedzą w ubezpieczeniach. Jest to jedna...

B: A to akurat tego nie wiem.

O: Jedna z ciekawszych dziedzin, którymi oni się zajmują, no bo właśnie to jest tak, pracownik, z którym związkowcy mają kontrakt, w związku z czym jak ubezpieczyciel, no duża firma, tak? Duże ilości ludzi.

B: Gigantyczna.

O: Tak, więc ubezpieczenia zdrowotne, na życie.

B: Wszelkiego typu, oczywiście.

O: Wszelkiego typu, tak? No oni mają gigantyczne bazy klientów potencjalnych. Więc ubezpieczyciele idą do nich. Po mają iść do zarządu?

B: W tym sensie, że oni jakby są pośrednikami, tak? Na tej zasadzie, że można pójść do siedziby związku i się zapisać i tam płacić składkę małą, a związek z tego ma prowizję, to tak. To rzeczywiście się dzieje. To nie tylko na PKP, bo ja też jak działałem na przykład pamiętam w Puławach, do nich można było tam nie wiem, nawet siedziba jakiegoś banku, tam można było sobie konto założyć i tam ING chyba.

O: No, bo ktoś po prostu stwierdził, że tak.

B: Komuś się to opłacało, mieli za to niezłą kasę, gadzety rozdawali i tak dalej. To absolutnie się zgadzam. To znaczy chodzi może, że w Niemczech jest ten model taki, że oni mają swoją agencję, to znaczy swoją firmę ubezpieczeniową po prostu.

O: Bo są właścicielami czy współwłaścicielami?

B: Tak, tak.

O: No nie, to u nas chyba aż tak przedsiębiorczo jeszcze nie jest.

B: Więc to też jest, ale właśnie jakby w ten sposób zachowują sobie spokój, bo z drugiej strony, to znaczy ja nie wychodzę z założenia, że związki zawodowe to jest zło. To znaczy w tym sensie, że to jest jakiś element takiej kultury partycypacyjnej. Są oczywiście pewne patologie i tak dalej, wiadomo. To się zdarza na różnych poziomach, nie tylko w związkach. Zresztą mam o to pytanie, zaraz do niego przejdę, co pan o tym sądzi, ale generalnie związki zawodowe, czyli jakaś reprezentacja pracowników, szczególnie w tak dużej instytucji moim zdaniem nie jest taka głupia.

O: Jest potrzebna, no dokładnie. Nawet czasem jest przydatna, w sensie, że w jakiś sposób można skonsultować, co ci ludzie teoretycznie przynajmniej, czego oczekują, tak? Bo można ileś rozwiązań dać ludziom, tak?

B: Tak.

O: Tak, że jasne, właśnie mówię, problemem jest to, że usiłują się wtrącać w zarządzanie.

B: Ale to też jest ciekawe. To znaczy, bo taki przykład, jest restrukturyzacja, no spółki non stop się restrukturyzują, te z grupy PKP. No więc restrukturyzacja w polskich warunkach, zwolnienia, tak? I czy na tym etapie one się nie powinny wtrącać?

O: Nie, w restrukturyzację, która dotyczy nie wiem, właśnie zwolnień...

B: Mamy łączenie zakładów na przykład, tak? No i to się automatycznie wiąże ze zwolnieniami najczęściej.

O: Nie, no nie, samo łączenie zakładów, czy dzielenie, nie powinno się wiązać ze zwolnieniami.

B: Nie powinno, ale wie Pan, no stanowiska się będą dublowały i tak dalej, tak? Więc oni mają świadomość, że w perspektywie doprowadzi to do tego, że część osób nie będzie potrzebna z administracji chociażby.

O: No to nie, no ale to oni mają taką, jak rozumiem, przyczyną istnienia związków zawodowych w normalnym świecie jest to, że one powinny bronić miejsc pracy,

ewentualnie wysokości wynagrodzeń, tak? Dwóch najważniejszych, podstawowych spraw.

B: No i BHP, no ale to w tym pierwszym punkcie powiedzmy.

O: BHP, pochodnych do tego, co tam z wynagrodzeń, jak tam się coś liczy. No to są takie wszystko z tej grupy, tak? No więc rozumiem, że w ich interesie jest, żeby nie było zwolnień, tak? I powinni reprezentować pracowników w tym sensie, że szukać jakichś rozwiązań czy proponować czy nie wiem, nawet blokować tego typu rzeczy, żeby tych miejsc pracy nie ubywało, tak? I w tym sensie powinni brać w tym udział. Natomiast czy siedziba połączonych zakładów będzie w mieście A czy w mieście B, to z całym szacunkiem, ale wydaje mi się, że nie jest, to znaczy związki nie powinny mieć na to wpływu, tak? Oni mogą się interesować tym, czy wybór któregoś miasta wpłynie na większą bądź mniejszą liczbę ludzi, którzy będą tam potrzebni, tak? No, ale to, że im pasuje coś bardziej niż coś, no to niestety, tak? To uważam, że nie ma związku.

B: Tylko, no znaczy, bo wie Pan, skąd to się bierze oczywiście, tak? To znaczy to też jest efekt polityczny, że jak mamy Nowy Sącz i tam ma być zakład albo ma nie być zakładu, to to się wiąże z pewnym prestiżem dla miasta i tak dalej, i tak dalej, nie? Jak weźmiemy sobie takiego senatora Koguta i tak dalej...

O: Tak, ale ja myślę, że to chodzi głównie o to, że struktura związkowa w Nowym Sączu przestanie istnieć jak tam nie będzie zakładu, tak?

B: Oczywiście.

O: Więc oni bronią już nie ludzi, oni bronią związku, a to są już różne rzeczy.

B: No bronią też swoich etatów i tak dalej, tak?

O: Swoich etatów, tak.

B: Oczywiście, jak najbardziej. To zachowanie tego status quo. Jak najbardziej.

O: Więc ja myślę, że no generalnie pomysł finansowania związków przez pracodawców jest wątpliwy, tak?

B: W tym sensie, że mówimy o etatach związkowych?

O: O etatach związkowych, tak. Bo wprawdzie u nas poziom partycypacji społecznej jest w ogóle niski, więc może powinien mieć jakieś wsparcie, tak? Może powinien być jakiś taki model mieszany, gdzie nie wiem, do każdej złotówki, którą odprowadza pracownik na związek, ale ze swojej pensji dobrowolnie całkowicie, pracodawca coś dokłada, tak? Żeby tam jakoś promować tego typu działania. No ale nie może być tak,

że pracodawca po prostu utrzymuje związkowca. Bo to jest, bo to powoduje, że ludzie nie są też specjalnie, to znaczy oni nie mają poczucia, że ludzie za nich płacą. I ludzie też nie mają takiego poczucia. Jakby kazać ludziom za nich płacić 100% tego, to by nie było uzwiązkowienia.

B: To by przestali płacić.

O: To by nie było uzwiązkowienia, tak? I wtedy, tylko że to być może zbyt radykalne, bo ludzie niechętnie płacą za cokolwiek, w związku z czym...

B: To też prawda.

O: Doprowadziłoby to do likwidacji związków i to też nie byłoby dobre, tak? Dlatego mówię, że może powinien być jakiś model mieszany.

B: Z drugiej strony, związki się przygotowują już od kilku lat, tak jak ja mam z nimi kontakt, do tego, że zostaną wyprowadzone związki z zakładów pracy. To znaczy teraz to się odsunęło, to widmo, ale były takie ustawy i tak dalej, teraz za tych rządów i oni się szykowali. Ja już nie mówię tylko o kolei, ale na przykład miałem kontakt z „Solidarnością” na przykład na Mazowszu, to oni we wszystkich swoich miastach powiatowych, gdzie działają, kupowali lokale, budynki. I oni je wynajmują, żyją z tego i tak dalej. Po prostu takie przedsiębiorstwo, trochę tak to działa, a z drugiej strony są przygotowani na to, że jak ich wyrzucą, to będą mieli gdzie działać tak naprawdę, więc oni też są świadomi tego, że to się może skończyć prędzej czy później, tak? Bo to oczywiście nie tylko etaty, ale też no nie wiem, na Grójeckiej jest siedziba związku, mają swoją salę i tak dalej, tak?

O: No tak.

B: Więc to jakoś tam im się... Ale właśnie, bo ja mam tutaj pytanie, oczywiście my i tak to poruszamy, natomiast jest takie pytanie, które mnie szczególnie interesuje. Pan zresztą o to parę razy zahaczył. Czy związki zawodowe działające na kolei dbają o interes pracowników, spółek, własny czy działaczy? Bo to się oczywiście przenika. To znaczy są te kwestie nie wiem, pracowników, no to mamy wynagrodzenia, jest akcja awansowa, no to oni tam przychodzą i negocjują wtedy, tak? W kwestii spółek...

O: No tak, ale są, ja taką anegdotę opowiem, jak byłem w [ZANONIMIZOWANO] i był, to co mnie jedna z większych rzeczy, która mnie zaskoczyła, związki zawodowe mają prawo opiniowania premii i tam nagród chyba.

B: Opiniowania?

O: Opiniowania, jak nie w ogóle nawet zatwierdzania.

B: Bo opinia nie jest wiążąca. Aha, no właśnie.

O: To znaczy nie wiem, czy nawet nie zatwierdzania. Tak jest zapisane w jakimś zakładowym układzie zbiorowym, tak? No i ok. I kończy się miesiąc, jest jakaś lista ludzi do wynagrodzenia. Jest jakaś grupa pracowników, którzy się wyróżnili w danym miesiącu, więc się wpisuje, żeby im dać parę złotych do pensji. I to idzie do związków i wraca z opinią negatywną, żeby im nie dawać.

B: Akurat tym, czy w ogóle?

O: Nie pamiętam, no nie pamiętam. Ale argumentacja jaka za tym idzie? Wszyscy są zatrudnieni na stanowisku kierownik pociągu i wszyscy w związku z tym mają zarabiać tyle samo. I danie premii komuś jest karą dla wszystkich innych. No i to jest już socjalizm w czystej formie. To znaczy tego nie mogłem zrozumieć, jak związek zawodowy jest przeciwko temu, żeby komuś dać więcej pieniędzy. To ta filozofia do mnie kompletnie nie trafia.

B: No to faktycznie jest dziwne.

O: To jest dziwne, to jest bardzo dziwne, że negatywne opinie na podwyżki na przykład, tak? Dlaczego ktoś ma dostać podwyżkę? Podwyżkę powinni dostać wszyscy, taka jest jakby...

B: Nawet małą, ale wszyscy.

O: Jeżeli mamy dać komuś, ale wszyscy, tak? I wszystko po równo. I to jest takie, to znaczy to chodzi tylko na bardzo niskich szczeblach, wśród ludzi bardzo słabo wynagradzanych. Trzeba powiedzieć, że ludzie na kolei są bardzo słabo wynagradzani. Naprawdę, bardzo słabo.

B: Na tych podstawowych stanowiskach.

O: Bardzo, beznadziejnie. W związku z czym, dla tych ludzi te 60 złotych to jest dużo po pierwsze. Po drugie, no oni mają siłą rzeczy mniejszą siłę ekonomiczną i tak dalej, i tak dalej, więc dużo prościej się nimi zarządza. Więc ja bym postawił taką tezę też dość odważną, że związki zawodowe celowo utrzymują te wynagrodzenia na niskim poziomie. Bo to jest tak trochę jak niepotrzebnie ludzi edukować, bo później będą czegoś chcieli. Im jest na rękę to, że ludzie są, mają słabe warunki pracy, niskie wynagrodzenie, więc jest wysoki poziom frustracji i niezadowolenia, więc takich ludzi dużo prościej jest skanalizować, tak? Więc stąd na kolei jest model, że ma być bardzo dużo ludzi bardzo słabo wynagradzanych. Drugi taki przypadek miałem, gdzieś tam zespół nie wiem, siedmioosobowy w biurze. Panie, tam jakieś w księgowości, kadry

czy coś. Jedna pani się zwolniła, tak? Zostało ich 6. I tak nie miały nic do roboty, tak? No i dostały następującą propozycję: czy zatrudniamy nową osobę na stanowisko tamtej? Ale zarabiała, no nie wiem, to było jakiś czas temu, ale na dzisiejsze pieniądze powiedzmy 2.500 brutto, tak?

B: No to bez szału.

O: Naprawdę, nie ma się z czego cieszyć. Czy zatrudniamy nową osobę na stanowisko tamtej siódmej, czy nie zatrudniamy nikogo, dzielicie między siebie jej robotę i wszyscy dostają i dzielimy jej pensję po równo między te osoby, które zostały, tak? I wolały, żeby kogoś zatrudnić. Więc bardzo dziwna dla mnie decyzja.

B: Bardzo dziwna. Z drugiej strony, ja jak sobie myślę jako socjolog nad tym, bo to jest ten etap przejścia od kolektywizmu do indywidualizmu. I o ile no nie wiem, jeżeli pan kojarzy, nie wiem, na przykład Parsonsa czy jakichś tam innych, którzy budowali te modele modernistyczne czy modernizacji, to oni jako kolektywizm, taki idealny przykład to ZSRR wtedy stawiali, ale jako indywidualizm USA, tak? I oni pokazywali takie kraje idące tą ścieżką gdzieś od tego do tego. I wydaje mi się, że o ile no nie wiem, my tak tutaj gdzieś w Warszawie, pracujący w tych biurach i tak dalej, no to jesteśmy już zdecydowanie bliżej, tak?

O: Tak.

B: Ten indywidualizm właśnie i takie jest zachowanie dla nas skrajnie dziwne tak naprawdę, dlaczego nie wziąć sobie dodatkowe tam nie wiem, 300 czy 400 złotych, no bo to faktycznie jest dziwne.

O: To przy 2,5 tysiąca to jest po prostu bardzo duża różnica.

B: No oczywiście, 1/5, w zasadzie 20, 25%. To jest bardzo dużo. A z drugiej strony właśnie jest ten kolektywizm, czyli obawa o grupę tak naprawdę, która gdzieś tam broni, chroni i tak dalej, tak? Jakies te funkcje pierwotne jeszcze i tak dalej, i tak dalej. Moim zdaniem to wychodzi z tego. I właśnie na kolei bardzo silny jest ten przykład jeszcze tego. To się też oczywiście wiąże z wykształceniem, z pochodzeniem i tak dalej. A moim zdaniem to właśnie...

O: Dokładnie. I na tym związki zawodowe mają bazę. Dlatego one są na tej kolei, czy w takich tego typu tradycyjnych branżach są silne. No silne też jest, tu akurat wydaje mi się, że mam dobrą robotę, w jakichś nie wiem, takich monokulturach jak kasjerki w supermarkecie, tak? Znowu słabo wykształceni ludzie, przy bardzo niskich

zarobkach, za to ich jest dużo. I to jest obszar naturalny, gdzie związki zawodowe mogą działać, tak?

B: Tak.

O: Ale to jest troszeczkę kosztem tych ludzi. Trochę im wmawiają coś, co wcale nie jest w ich interesie. Czyli właśnie musi nas być dużo, dalej będzie nędza, ale brońmy każdego jednego miejsca pracy i obrońcy status quo. Właśnie to, szkodliwość ich jest głównie taka, że oni bronią status quo, że nie są w stanie wejść na jakies takie poziomy. Nie bardzo wierzą, to też jest ważne, w tej branży generalnie tego brakuje, w ogóle nikt nie wierzy, że ta branża może odnieść sukces. To jest takie na wejściu. Wszyscy uważają, że będzie po prostu coraz gorzej, coraz gorzej i na szczęście taki już upadek nastąpi później, niż ja tam będę pracować, tak? W związku z czym, należy liczyć tylko na tym, żeby się nie dać wyrzucić za burtę przed emeryturą, tak?

B: I dotrzeć do końca.

O: Oni nie widzą szans na to, że tu będzie kiedykolwiek lepiej. To się dopiero niedawno zaczęło zmieniać, że zaczęli przyjmować nowych ludzi na kolej, tak? Bo się okazało, że ta luka pokoleniowa jest tak duża, że się pojawiają nowi ludzie. Ale generalnie model był taki, że po prostu będą nas wyrzucać, wyrzucać, wyrzucać i my się musimy tylko bronić, żeby nas wyrzucali wolniej a nie szybciej. Więc nie ma takiego pomysłu na to, że można coś wymyślić, żeby nie wiem, nie było ciągłych redukcji, tak? Bo dzisiaj jest taka wizja, że tylko będą redukować. Nie ma takiej wizji, że nie wiem, coś się odbije i nagle zaczną przyjmować, tak? Zwłaszcza w PKP tak nie jest.

B: No zdecydowanie, to znaczy w PLK się pojawił, bo są te programy takie na przykład dla techników czy coś takiego, tak? Dla tych szkół, że oni stamtąd biorą ludzi i tak dalej, że to się jakoś będzie rozwijało, ale w innych spółkach to zdecydowanie tak. Tylko zwalniamy.

O: Tylko gorzej, gorzej, gorzej. No więc to też się wiąże trochę z tym, że PKP czy spółki Grupy jakby systematycznie tracą rynek, tak? No, ale weźmy takie Koleje Dolnośląskie na przykład, tak? Koleje Dolnośląskie, jeżeli nic się gwałtownego nie zdarzy, należy zakładać, że będą rosły, tak?

B: Będą, będą, bo marszałek tam...

O: Bo marszałek chce, żeby przejęli jedną linię w tym roku, drugą za dwa lata i tak dalej, i tak dalej. Tam jakiś program zakupu taboru, no to wiadomo, że ktoś tym

taborem musi jeździć. W związku z czym, tam mamy sytuację kompletnie inną, bo tam związki nie mogą ludzi straszyć zwolnieniami, bo nie ma żadnych racjonalnych powodów, że ktoś zostanie zwolniony, poza tym, że nie będzie chciało mu się pracować, nie? Ale tego nie ma w PKP.

B: No, a w Kolejach Mazowieckich? Tam też nikt nikogo nie straszy zwolnieniami, bo to jest spółka, która jakby najlepiej sobie radzi w ogóle z przewozów, nie wiem, osobowych tak naprawdę, nie?

O: No tak, ale Koleje Mazowieckie są takim mikro PKP, tak?

B: To prawda.

O: Koleje Mazowieckie są jeszcze gorsze. Koleje Mazowieckie są klinicznym przypadkiem moim zdaniem kolei w Polsce, dlatego, że są PKP, który ma pieniądze.

B: To jest jeszcze gorzej.

O: To jest jeszcze gorsze niż PKP, który nie ma pieniędzy. Uważam, że w Przewozach Regionalnych zrobiono ogromny tak naprawdę, bardzo dużą pracę, bo ta spółka w gruncie rzeczy osiągnęła niezwykle dużo jak na warunki, w których działa, tak?

B: Straszny dług i tak dalej, no.

O: Mają straszny dług. Nikt ich nie chce, nikt się nie interesuje ich losem, a byli w stanie nie wiem, sprzedaż przez Internet wprowadzić 3 lata przed Intercity, tak? Które ma wszystko.

B: Tak, biletomaty powprowadzali.

O: Biletomaty, nie wiem, no tysiące rzeczy zrobili taką organiczną pracą. W gruncie rzeczy, bardzo dużo moim zdaniem zrestrukturyzowali się wewnętrznie, zwiększyli efektywność. Dużo pracy zrobiono w Przewozach Regionalnych i wcale nie za Pasikowskiego. Kompletnie nie.

B: Nie, nie, to wcześniej.

O: To jest kilka różnych lat, przez różne zresztą zarządy robione, tak? I Koleje Mazowieckie w tym czasie nie zrobiły nic. Ilość pracowników na kilometr czy na pasażera. Oni tak działają na bardzo wygodnym rynku, więc mogą sobie na dużą nieefektywność pozwolić, tak? Bo ten jakby wielkość rynku i wzrost rynku to przykryje, ale właśnie ta filozofia związkowa w Kolejach Mazowieckich jest taka zupełnie jak z dawnego PKP. W ogóle nie czują oddechu niczego na sobie.

B: To znaczy ja jak się przygotowałem teraz, to tam poczytałem sobie Pana historię trochę, [ZANONIMIZOWANE] To znaczy no strona internetowa z aktualnymi wydarzeniami i tak dalej, to w zasadzie jest teraz. Konta na Fejsie nie mają.

O: Tak, podstrefy regionalne, pociągi ponumerowali. W zasadzie prawie wszystko, co tam było na tej liście, w końcu zostało zrobione.

B: Ale ile to trwało.

O: Zajęło im to parę ładnych lat, ale w gruncie rzeczy tak. Natomiast no nie, SKM warszawska ma chyba jeden związek wydaje mi się, w tej chwili.

B: No oni są poza strukturą kolejową w zasadzie tak naprawdę.

O: Oni są taką czystą spółką, nie?

B: Tak.

O: Czystą zupełnie. Część spółek tych, samorządowych jest takich pół na pół, no ale Koleje Mazowieckie niestety są fragmentem PKP, takim żywym fragmentem PKP.

B: No bo artykuł 23' Kodeksu pracy, przeniesienie razem ze związkami, więc w zasadzie oni dlatego powstałi tak naprawdę, bo tak jak też z nimi rozmawiam na przykład, no nie wiem, Koleje Śląskie, ja dzisiaj ich pytałem: „Czy jesteście zainteresowani, żeby wejść do Kolei Śląskich?”. No miałem taką rozmowę. „Nie”.

O: Nie?

B: „No, ale dlaczego?”, „A nie, bo wiesz co i tak dalej”. Nie ma konkretnej odpowiedzi tak naprawdę.

O: No bo nie mają, nie będą mieli tych samych gwarancji działania jak mają w ponadzakładowym układzie zbiorowym, tak? Ja nie wiem, co jest w Cargo. Ja nie wiem, czy w Cargo przeszedł układ zbiorowy, czy jest nowy, bo ktoś mi mówił, że jest nowy.

B: Zatrzymam na chwilę.

O: PKP Cargo ma, w tym zakładowym układzie zbiorowym czy ponadzakładowym też, gwarancję tych tam zniżek kolejowych, tak? I w jaki sposób zarząd Cargo jest w stanie to wyegzekwować od innych spółek?

B: Że? Jeżeli w innych spółkach jest zniżka.

O: Że jego pracownicy będą mogli jeździć ze zniżką pociągami pasażerskimi.

B: Ja mam taką legitymację z Intercity wydaną...

O: Ja wiem, tylko chodzi mi o to, że w normalnie funkcjonującej strukturze, powiedzmy Intercity jest tam sprywatyzowane, dajmy na to, tak? Albo Przewozy

Regionalne przejmie ktoś inny, i jak zarząd Cargo wyegzekwuje ten? Będzie musiał to kupić i to za duże pieniądze.

B: No tak. A teraz nie musi? Nikt za to nie płaci?

O: Nie, teraz jest to jakiś tak ślisko załatwione, że poziom tego wykupu jest jakiś śmieszny.

B: No tak.

O: Ale to działa tylko dopóki prawem Kaduka koordynuje to PKP, tak?

B: No faktycznie.

O: Bo to, co ja proponowałem na tym etapie [ZANONIMIZOWANO], ja powiedziałem tak: „Wyrzucimy z tego całego systemu wszystkich poza przewoźnikami pasażerskimi”, bo dlaczego mamy wozić za półdarmo pracowników PLK?

B: No racja.

O: Ja rozumiem, że ja mogę na zasadzie wzajemności, tak? Ja moim ludziom z [ZANONIMIZOWANO] dam jeździć za darmo SKM trójmiejską, bo może sobie pojedą do Gdańska. Za to jak mało ich pojedzie, tak samo jak mało tych z Trójmiasta przyjedzie do mnie. Tak więc można uznać, że to się z grubsza zbilansuje, tak? I możemy sobie podpisać wśród przewoźników pasażerskich jakieś tam porozumienie, że się nawzajem honorujemy, nawet bezprzeplwowo. Ale jaki my mamy interes, żeby wozić kogoś, kto nic nie może nam zaoferować?

B: No racja, tak, tak, Cargo czy PLK czy Energetyka.

O: Nic nam nie oferuje, tak? W związku z czym ten system nie ma żadnego sensu ekonomicznego.

B: Ekonomicznego nie ma, absolutnie. To znaczy on, zachowanie spokoju społecznego, bo jak pan pamięta, jak oni przecież chcieli likwidować te...

O: Ale ja nie mam interesu w [ZANONIMIZOWANO], żeby był spokój społeczny w Cargo czy nie był spokój społeczny. Jest mi to obojętne.

B: W Cargo oczywiście, że nie, tylko że struktury związkowe są ponadzakładowe.

O: Ale zarządy nie.

B: Zarządy nie, ale wie Pan, jaka jest argumentacja? Dzisiaj my, jutro wy i tak dalej. Przecież pamięta Pan, bo to chyba było ze trzy lata temu, kiedy na Szczęśliwickiej [ówczesna siedziba PKP SA – M.Ch.] były wielkie protesty, to oni naprawdę się wtedy

zmobilizowali, jak na związkowców to było bardzo dużo. Kiedy chcieli w ogóle zlikwidować te ulgi przejazdowe, tak? Dla emerytów i tak dalej.

O: No. Ja też ich tu rozumiem, ja ich rozumiem, no bo wracając do tego, że ludzie są słabo wynagradzani, to jest jedno. Drugie to, że ludzie są generalnie z prowincji, pracują na kolei, co znaczy, że oni bardzo daleko dojeżdżają do pracy.

B: Tak, tak, standard, to jest nawet Błonie czy coś takiego.

O: No tak, ale w [ZANONIMIZOWANO] byli ludzie, którzy dojeżdżali do pracy z Ostródy na przykład.

B: Tam, koło Olsztyna?

O: Tak, z Iławy była istotna ilość ludzi, ze Skarżyska Kamiennej. Ja nie wiem, ile kosztuje bilet ze Skarżyska Kamiennej.

B: O, to naprawdę daleko. W miarę dużo.

O: Ale jakiś majątek, tak? Taki, że to będzie bardzo istotna część wynagrodzenia. Więc jakby im zabrać ulgę przejazdową, to po prostu muszą zrezygnować z pracy.

B: To prawda.

O: I dlatego to jest dla nich istotne. Nie, to nie jest taki przywilej trochę na zasadzie przyjemności. Oni w zasadzie jakby dostali, jakby im to zamienić na przywilej pod tytułem, że masz dojazd do pracy koleją za darmo, a inny nie, to prawdopodobnie by to wzięli na zasadzie, że oni wcale i tak nie mają pieniędzy, by sobie jeździli na wakacje, tak? I to jest dlatego istotne, ale to jest problem niskich wynagrodzeń. Gdyby ci ludzie byli lepiej wynagradzani, to by mogli sobie ten bilet kupić. Natomiast, że oni są bardzo słabo wynagradzani, to oni na ten bilet nie będą mieli. I dlatego to jest tak istotna rzecz dla związkowców, bo to jest paradoksalnie jeden z podstawowych elementów warunków pracy.

B: A widzi Pan, bo ja pamiętam też walkę o to, jak była w Zarządzie Transportu Miejskiego. To znaczy w Warszawie, w sensie pracownicy autobusów i tak dalej. To też było nie tak dawno. Przecież w końcu chyba ZTM samemu zabrano, a zostawiono autobusom i tramwajom zdaje się w końcu, już nie pamiętam dokładnie, jak to się skończyło. I oni argumentowali, że za Hitlera to było i tak dalej, że to ma ponad 100 lat i tak dalej. Natomiast tu jest faktycznie inna sytuacja, nie?

O: Nie, to jest zupełnie inna sytuacja. To nie jest...

B: Szczególnie, jeżeli konkubentom, konkubinom, to nawet Kaczyński zatwierdzał przecież.

O: Tak, tak.

B: To można było dawać rzeczywiście. Takie pytanie z perspektywy 25 lat, jaki Pana zdaniem wpływ na przekształcenia PKP i rynku kolejowego miały związki zawodowe?

O: Z perspektywy czego?

B: 25 lat.

O: Jaki miały wpływ? No, że opóźniły proces. Chyba taka generalna, opóźniły i opóźniają proces. Cały czas opóźniają proces. To znaczy, gdyby nie było siły związków zawodowych, to pewnie te przekształcenia by się działy szybciej. Myślę, że jakkolwiek trzeba by wziąć analogię do innej branży, która wychodziła przecież z podobnego...

B: Tak, Energetyka czy coś.

O: Cokolwiek takiego, gdzie dawno to już nie jest państwowe. Pewnie poczta jest dalej, tak? Na przykład.

B: No jest takich kilka, jeszcze ciężka chemia powiedzmy, poczta, górnictwo.

O: Tylko, że poczta nie wiem, czy dopiero niedawno została spółką.

B: No tak, z rok już.

O: No, a kolej jednak 10 czy 15 lat temu, tak? Ale tak, no co się dzieje z Przewozami Regionalnymi też jest przykładem tego, tak? No chociaż 5 lat jeszcze urwać, tak? To jest takie po prostu granie na zwłokę. I to myślę, że to głównie, bo nie zatrzymało to tego procesu, nie udało się tego jakby obronić. Głównie poprzez zresztą Unię Europejską, czyli bym postawił też taką tezę, że dopóki ośrodek decyzyjny był w kraju, dopóty związki zawodowe były w stanie hamować, nie, blokować zmianę. Blokować, po prostu one nie szły. Od momentu, kiedy ośrodek decyzyjny wyjechał do Brukseli, nie są w stanie tego robić. Nie opanowały sposobu oddziaływania na politykę unijną. W gruncie rzeczy, wszystkie przekształcenia na kolei są pochodną decyzji unijnych. I gdyby nie było Unii, to być może mielibyśmy państwowych przedsiębiorców PKP do dzisiaj, skonsolidowane i już.

B: Faktycznie. To znaczy ja jak byłem w Brukseli raz na posiedzeniu ETF, czyli ten European Transport Federation, Trade Union Transport Federation, jakoś tak to się tłumaczy i oni tam faktycznie narzekali strasznie, że w zasadzie nie bardzo wiedzą, co zrobić. To znaczy oni są takim ciałem doradczym Komisji Europejskiej, ale nic z tego nie wynika tak naprawdę, bo to jest ciało doradcze. Więc oni tam nie mają żadnego

wielkiego wpływu. Próbowali lobbować wśród europarlamentarzystów. A to akurat wtedy pamiętam, była rozmowa o czwartym pakiecie kolejowym. Próbowali lobbować wśród europarlamentarzystów, ale po pierwsze to jest bardzo trudne i skomplikowane w sumie i człowiek, który gdzieś tam jest po prostu europarlamentarzystą, ma średnie pojęcie na ten temat i jak oni już trochę ludzi przekonali, rozmawiali, no na przykład taki Liberadzki, no on się akurat zna, ale takich ludzi jest niewiele.

O: Tak.

B: I oni jakoś tam ich przekonali, rozmawiali, to były wybory i przyszli nowi ludzie i oni mówią: „Kurde, no 4 lata...”.

O: Pracy. No tak, ale przeciwko nim są nie wiem, profesjonalne biura...

B: Pracodawcy też są, lobbujące.

O: Pracodawców poszczególnych lobbujące, zatrudniające nie wiem, personel, mające na to pieniądze i tak dalej, i tak dalej. I tam ten lobbing się zderza i po prostu takie wymachiwanie szabelką już nie wystarcza, tak? Ale to jest to, o czym mówię. Oni się muszą profesjonalizować i to bardzo poważnie. Ale to wymaga dużych pieniędzy, więc trzeba mieć skądś finansowanie na coś takiego. Czwarty pakiet kolejowy, czyli co, uwolnienie rynku przewozów pasażerskich. Ja nie wiem, to znaczy uważam, że tego związkowcy nie są w stanie zrozumieć, z punktu widzenia ich podstawowych celów, czyli ilości ludzi, którzy pracują na kolei i wynagrodzeń tych ludzi.

B: To są te formalne cele, jak sam pan powiedział, a nie rzeczywiste.

O: No. To otwarcie rynku prawdopodobnie by zwiększyło ilość ludzi, którzy pracują w branży, tak?

B: No zwiększy konkurencyjność, polepszy się oferta, będzie więcej ludzi pracowało, jeździło i tak dalej.

O: Tak.

B: To się wszystko zgadza, ale sam pan stwierdził wcześniej, że to są te formalne cele. A rzeczywiste cele są być może na utrzymaniu obecnej, tak? Bo ich pozycja teraz jest jednak znacznie silniejsza, bo mogą mieć wpływ na to, co się dzieje. A w zliberalizowanym rynku, tak jak w Arrivie jest komisja zakładowa „Solidarności” i co ona tam może? Poza tym, że zarząd ją...

O: No nie, ostatnio pod urzędem marszałkowskim.

B: No tak, no wiadomo, to jak ich wyrzucano, to rzeczywiście. To też jest dziwna sprawa.

O: To jest dziwna sprawa, ale nie, no wydaje mi się, że właśnie prawidłowo się zachowała w sensie takim, że broni realnie...

B: Realnie.

O: Realnie broni ten i myślę, że więcej jest warta ta manifestacja tam stu osób pod urzędem marszałkowskim, niż ileś tam pism zarządu, tak? Z punktu widzenia marszałka.

B: Tak, tak, oczywiście.

O: Bo to są jego...

B: Tak, realni mieszkańcy.

O: Mieszkańcy, wyborcy i tak dalej. Tak, że tu się związki prawidłowo zachowały, wydaje mi się. Jak bronią się tam przed zwolnieniami w jednej czy drugiej spółce, to też się prawidłowo zachowują. Jak się bronią, bo mają też taką funkcję pożyteczną. Dzięki temu, że przenikają te struktury na przykład często wyciągają jakieś dziwne zachowania zarządów, tak? Ostatnio wyciągnęli tam te jakieś zlecenia dla, wczoraj chyba coś, dla...

B: Wasiakowej.

O: Wasiakowej, tak. No to ktoś tam, jest jakaś taka kontrola społeczna dzięki temu, tak? I to jest dobrze. I takie rzeczy wydaje mi się, że nikt poza nimi nie jest w stanie tego w ogóle wyłapać, bo tylko oni mają ludzi, wewnątrz którzy mogliby to wiedzieć.

B: Ale to nie wyciągnęli związkowcy. Związkowcy byli zaskoczeni tą informacją. Ja z nimi rozmawiałem.

O: Tak?

B: No to się pojawiło, pierwsza informacja na tym portalu kulisy24.com, który założyli ludzie Latkowskiego, którzy przeszli z „Wprost” po tym, jak ich stamtąd wyrzucili po aferze taśmowej.

O: Aha, ale ktoś im to przyniósł, mi o to chodzi.

B: Ktoś im to przyniósł, rzeczywiście.

O: Ktoś im to przyniósł, przecież...

B: Tak, tak, ale to nie byli związkowcy, bo oni byli sami zaskoczeni. Chyba, że to, no może nie z tymi, co ja rozmawiałem, ale generalnie byli zaskoczeni tą informacją i pytali się nawet mnie, czy moim zdaniem coś odwołają ją albo co, a tu...

O: Nie, to wiadomo, że nie.

B: Nie, oczywiście, że nie.

O: To wiadomo, że nie, ale w tej sytuacji bankomatów, kiedy duże pieniądze wychodzą poza kolej, bo kiedyś one się nieefektywnie na tej kolei kisiły, mam wrażenie, tak? A w tej chwili są duże pieniądze z kolei wyprowadzane i oni przeciwko temu protestują i słusznie, no bo to są właśnie pieniądze, których jakby w branży brakuje i tak. Więc taka rola byłaby pożyteczna, takiego nie wiem, watchdoga czy czegoś takiego.

B: Kontrolera trochę, tak. Tu mi się przypomina kazuś Przewozów Regionalnych. Tu mi jakiś związkowiec opowiadał, że jemu mówił jakiś prezes Przewozów Regionalnych, ale nie pamiętam który, że on płaci 1,5 miliona czy 2 miliony złotych jakiejś firmie doradczej. Bierze jakiś EY czy McKinsey a czy Deloitte, płaci im, oni dwa lata przygotowują mu projekt restrukturyzacji, on im za to płaci, on wszystkim jak się do niego przyczepiają „czemu nic nie robisz?“, mówi: „No, pracują”. I mówi, ja mam spokój na 2 lata, mogę sobie robić co chcę w tym czasie. No i to kosztuje, tak? Na tej zasadzie.

O: No i powinni to wyciągać, tak? To znaczy tutaj powinni być bardziej radykalni, wydaje mi się.

B: Czy mógłby pan wskazać osie sporu między związkami zawodowymi, a władzami rządowymi albo spółek kolejowych? Takie podstawowe rzeczy, o które, gdzie toczyły się spory w ciągu tych ostatnich lat.

O: No to redukcje i zwolnienia na pewno, czyli zmniejszenie ilości ludzi pracujących. Przywileje powyżej Kodeksu pracy wszystkie, czyli dodatkowe urlopy, nie wiem, jakieś dodatkowe składniki wynagrodzenia i tak dalej, i tak dalej, bo jest próba, teraz zresztą cały czas trwająca, próba przenoszenia zasad wewnętrznych ze spółek PKP na cały rynek, tak? Czyli oni mogą lobbować, żeby to, w zasadzie, żeby taki ponadzakładowy układ zbiorowy zmienić na ustawę o zatrudnieniu na kolei, tak? I żeby te wszystkie rzeczy były wpisane w ustawie, bo próbują właśnie ochronić te swoje przywileje w jakiś trwały sposób, a widzą, że ochrona ich na poziomie przedsiębiorstw nie wystarcza, bo powstają nowe przedsiębiorstwa i po prostu i już. I siłą rzeczy, konkurencyjność przedsiębiorstw PKP jest niższa przez ich żądania i powstaje kłopot, bo niższa konkurencyjność oznacza, że będzie mniejsze zapotrzebowanie na pracę, tak? Więc wydaje mi się, że te przywileje są bardzo istotną

rzeczą, nawet nie wiem, czy nie ważniejszą niż wynagrodzenia, bo tak w sumie te spory o wynagrodzenia nie są istotne, tak? To znaczy w tych wszystkich strajkach zawsze tam dopisywali coś.

B: No tak, tak.

O: Że chcą tam więcej zarabiać, ale nie uważam nigdy, że tak naprawdę był strajk na tle płacowym istotny.

B: Chyba ma pan rację. To znaczy faktycznie, też jak z nimi rozmawiam, to oni tam, no dadzą te 100 złotych czy tam 25 czy 50, ale nie ma realnej takiej...

O: Tak, to znaczy to nie jest clue.

B: Tak, to znaczy oni jakby wierzą zarządom, że nie ma na to pieniędzy. Ja to tak rozumiem, że oni rozumieją, że nie stać firmy na podwyżki.

O: No bo trochę tak jest, firmy nie stać na podwyżki, ale na propozycje pod tytułem „uproszcmy ponadzakładowy układ” i te wszystkie pieniądze, które dostajecie w deputacie węglowym, nie wiem, dodatkowym urlopie i tak dalej, no przecież oni, to nie znaczy, że nie chcą wypoczywać. Te dodatkowe urlopy czy zmniejszone ilości godzin pracy czy coś i tak dalej, i tak dalej, to wszystko służy temu, żeby było więcej nadgodzin. A najgorszą rzecz, którą można zrobić związkom zresztą, to absolutnie, jak płachta na byka, no to, jeżeli oni przychodzą, że mamy strasznie dużo nadgodzin, ludzi, to jest propozycja, żeby zatrudnić ludzi, żeby nadgodziny zeszły. To jest katastrofa, bo przecież to uderzy po kieszeni pracowników i będą wściekli na nich. Oni nie chcą, żeby tam więcej ludzi pracowało. Oni chcą, żeby ludzie przekraczali, żeby norma była taka mała, żeby przekraczali tą normę i brali pieniądze za nadgodziny, które są większa za każdą nadgodzinę niż za godzinę zwyczajnie przepracowaną.

B: Tak, tak, czyli to jest taka furtka obchodzenia podwyżek.

O: Tak, to jest taka furtka obchodzenia podwyżek. A jak się proponuje to na stole, w sensie no dobra, to likwidujemy te wszystkie patologie i robimy podwyżki, nie? No to nie, no bo właśnie wychodzi ta niska baza wtedy, tak? Ludzie zaczynają więcej zarabiać więc są mniej niezadowoleni. To po co ma być trzynastka, tak? Można powiedzieć: „To zlikwidujemy trzynastkę, dodajmy co miesiąc każdemu tyle, ile miałyby z tej trzynastki i skończymy, na zero wszyscy są”, tak? I pracodawca jest na zero, i pracownik jest na zero. Ale nie, bo ma być trzynastka.

B: To bardzo ciekawe, nie do pomyślenia w ten sposób.

O: Więc wydaje mi się, że te przywileje są dużo, dużo ważniejsze. Czyli obrona miejsc pracy i przywilejów jest dużo ważniejsza niż wynagrodzenia. Tak bym powiedział, to znaczy mówię, nie pamiętam istotnego strajku w sprawach o pieniądze.

B: O pieniądze, rzeczywiście.

O: Może gdzieś tam nie wiem, w tych wczesnych latach 90. czy coś takiego, kiedy była duża inflacja i generalnie wszyscy musieli strajkować o podwyżki, bo to był wyścig z inflacją. To tak ostatnio niespecjalnie.

B: Dziękuję bardzo.

Wywiad nr 5

Rozmówca: 5. Rozmawiał: Maciej Chudkiewicz.

Legenda:

B – Badacz.

O – Odpowiadający.

B: No to zacznijmy w takim razie. Jak ocenia Pan, będąc używał tej formy, sytuację Grupy PKP w roku 2016?

O: Ona jest niezwykle trudna, bo jesteśmy po bardzo głębokich przemianach, które poszły w kierunku rozdrobienia kolei. Związki zawodowe, przynajmniej [ZANONIMIZOWANO], od początku przeciwstawiał się wszelkim formom rozdrobienia PKP. Zaczęło się to od ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji, dlatego tutaj podniosłem, że [ZANONIMIZOWANO] był przeciwko temu z uwagi na to, że jeden ze związków zawodowych, konkretnie „Solidarność” brała czynny udział w tworzeniu rzeczywiście tej ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji PKP, która się okazała po prostu złem. Kolej została mocno rozdrobiona, powstało na bazie starego PKP szereg rozmaitych prywatnych spółek, które zaczęły funkcjonować i jak gdyby czary goryczy dopełniła zmiana tej ustawy, tak zwane usamorzędowanie przewozów regionalnych, które jeszcze bardziej no skomplikowało tą sytuację. Kolej to taka organizacja biznesowa, która działa generalnie na bazie korzyści skali. I wszelkiego rodzaju podziały, ćwiartowania zmniejszają efektywność funkcjonowania. Dlatego polska kolej zaczęła przegrywać przede wszystkim w konkurencji międzygałęziowej z transportem drogowym. Przez wiele lat była traktowana po macoszemu, więc nie była dofinansowywana, doinwestowana infrastruktura kolejowa i ona już się doprowadziła do katastrofального poziomu. Od kilku lat przy wykorzystaniu funduszy unijnych te inwestycje w infrastrukturę ruszyły, ale ruszyły przede wszystkim na ciągach korytarzy transeuropejskich potrzebnych Unii Europejskiej, a niekoniecznie polskiej gospodarce. Tylko z tym też jest problem z uwagi na to, że za tymi inwestycjami infrastrukturalnymi nie poszły plany transportowe, które kierowałyby i z tych inwestycji tworzyły dźwignię finansową i przyciągały transport na kolej, zarówno towarów, jak i pasażerów. Tak, że jeśli chodzi o sytuację Grupy PKP i polskich kolei jest trudno, no bo mówię, przegrywamy konkurencję z transportem

drogowym poprzez rozdrobnienie, poprzez bardzo wysokie stawki dostępu do infrastruktury kolejowej, poprzez otwarcie rynków europejskich, bo to, że znaleźliśmy się w Unii Europejskiej, to rzutuje bardzo mocno na sytuację polskich kolei z uwagi na to, że my konkurujemy z firmami, które takiego rozdrobnienia nie przeszły. Chociażby dla przykładu nasz najbliższy sąsiad, który tylko teoretycznie wypełnia dyrektywy Unii Europejskiej o podziale infrastruktury od przewoźników i tak dalej, ale to i tak wszystko funkcjonuje w ramach jednego koncernu. Wobec powyższego, oni te korzyści skali oddziaływania mają olbrzymie. Boję się, że w najbliższym czasie czwarty pakiet kolejowy, który otworzy również rynki w obszarze przewozów pasażerskich spowoduje, że właśnie Grupa PKP i kolej będzie w bardzo głębokiej defensywie, szczególnie przez to rozdrobnienie na spółki wojewódzkie i tak dalej. No przecież tylko ludzie o małej wyobraźni i bardzo źle życzący kolei, mogli wymyśleć sytuację, w której powstaną małe wojewódzkie spółeczki kolejowe, które jeżdżą w granicach województw, które nie wożą ludzi między centrami skupisk ludzkich, tylko w ramach województwa kończą swoje przewozy na małych stacyjkach na granicy, które mają bardzo wysokie koszty stałe w związku z budową całej struktury tej spółki i tak dalej, w której efektywność wykorzystania ludzi i taboru jest na poziomie maksymalnie 40%. No to tylko ludzie, którzy źle życzą kolei takie decyzje mogli podjąć. Tak, że no tą sytuację oceniam jako bardzo trudną. Zaczynamy odbudowywać, bo kolejnym problemem Grupy PKP jest luka pokoleniowa, ale to zaczynamy odbudowywać. Coraz więcej pojawia się młodych maszynistów, niestety nie widać takiego trendu jeszcze na innych stanowiskach, związanych z bezpieczeństwem ruchu kolejowego. Przecież to rewidenci, manewrowi i tak dalej, i tak dalej. Tutaj na tym polu zaczyna coś się dziać. Niemniej to są procesy długofalowe i szybko poprawy nie będziemy mieli, bo średnia wieku wśród maszynistów, która przekroczyła 50 lat, no to jest bardzo zły sygnał. Tym bardziej, że trzeba mieć świadomość, że pracownicy to nie tylko maszyniści. Dyżurni ruchu i inni muszą spełniać odpowiednie kwalifikacje zdrowotne, w pierwszej kategorii stanu zdrowia, ale niestety no cywilizacja powoduje to, że mamy z tym coraz większe kłopoty. Wzrok, słuch i tak dalej, i tak dalej.

B: Dopytując do tego, jak by pan ocenił działania rządów w tym okresie, tych poszczególnych, które się zmieniały, w kontekście tych zmian na kolei po 1989 roku, ale też działania kierownictwa Grupy PKP, czyli tych największych spółek albo jakby samej wtedy jeszcze PKP?

O: Cały czas, jak już wspomniałem, poszczególne rządy dokładały swoje 5 groszy do destrukcji kolei. Kolej zawsze była traktowana po macoszemu. Były rozmaite rządowe programy restrukturyzacji różnych gałęzi przemysłu, czy to hutnictwo czy górnictwo czy inne. Kolej zawsze była spychana na bok, nawet w nocy uchwalano ustawy, które zabierały na przykład finansowanie do prospołecznych przewozów pasażerskich i tak dalej, i tak dalej. Także kolej zawsze była spychana na boczny tor. Działał bardzo mocno lobbing samochodowy, który też tutaj no swoją rolę odegrał. Swego czasu, jak krążyłem po Sejmie, przy okazji sejmowej komisji infrastruktury i tak dalej, jak przy posłach widziałem jakieś osoby, które się kręcą, z nimi rozmawiają, to w ciemno mogłem powiedzieć, że to jest ktoś związany z branżą samochodową. No skutki są takie, że no bardzo mocno tracimy na tej konkurencji. Tak, że poszczególne rządy przykładały swoje 5 groszy. Może nie tyle do destrukcji, co do braku aktywności, żeby wykorzystać we właściwy sposób kolej.

B: Ale z drugiej strony, zawsze w każdym, może nie rządzie, ale w każdym parlamencie jest trochę posłów i senatorów związanych z koleją, kolejarzy, tak? Już tam w jaki sposób oni trafili do polityki, to jest inna sprawa.

O: No to powiem tak, że no środowisko kolejowe to jest taka specyficzna firma, gdzie się przechodzi z ojca na syna do pracy. Taka trochę rodzinna, natomiast dość specyficzna. I my jako kolejarze, reprezentujący kilkaset tysięcy, w tych najlepszych czasach, jak z rodzinami policzymy, to jeszcze więcej, kilkaset tysięcy obywateli, a rodzinami może i w milionach możemy rozmawiać, to my niestety, ale nie potrafiliśmy tak się zmobilizować, żeby do parlamentu wybrać osoby, które z koleją są związane. To są jednostki, pojedyncze osoby. Tutaj chyba taką najbardziej znaną jest senator Kogut, który od pewnego czasu jest, ale tak z kolejarzy nie ma reprezentacji.

B: Pani poseł Pierzchała, o ile pamiętam.

O: Ale pani profesor Pierzchała to też nie jest, no ona jest kolejkarka trochę związana tam z przewozami regionalnymi, potem uciekła do samorządu i tak dalej. No, ale to są dwie osoby, prawda? Może jeszcze byśmy ze dwie osoby znaleźli, no to przy skali parlamentu to jest kropla w morzu. I pytanie również o rolę tych kolejarzy w tym, co się działo na kolei, bo myślę, że pan senator Kogut nie będzie zaprzeczał, że odegrał jako przewodniczący „Solidarności”, kluczową rolę przy uchwalaniu ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji PKP. Ja przypomnę, że związek maszynistów wtedy

strajki ogłaszał, żeby przeciwdziałać. „Solidarność” to zrobiła. Natomiast no pani poseł Pierzchałowa, odegrała kluczową rolę znowu przy zmianie ustawy o usamorządowaniu przewozów regionalnych. Ona za tym była. Tak, że samo to, że kolejarz tam jest, to nie znaczy, że...

B: Dobrze robi dla kolei.

O: Że dobrze robi dla kolei.

B: Dopytując od razu, bo Pana związek ma pewne doświadczenia we współpracy politycznej, że tak powiem. To znaczy była umowa podpisana z Samoobroną z tego co pamiętam. Nie wiem, czy z SLD też nie było to jakoś sformalizowane przez pewien czas. Były też, nie pamiętam w tej chwili dokładnie, ale czy [ZANONIMIZOWANO] formalnie startował czy nie startował. Zdaje się, że byli też w wyborach samorządowych wystawiani kandydaci [ZANONIMIZOWANO]. Chyba do województwa z tego co pamiętam. Więc jakby to była taka próba właśnie mówienia głosem kolejarzy o tym, żeby jakby walczyć o kolejarzy?

O: To znaczy, to była próba, jeśli chodzi o nas jako związek. My staramy się współpracować ze wszystkimi dla realizacji celów w obronie praw pracowniczych, z każdą z partii. Natomiast epizod z Samoobroną rzeczywiście miał miejsce, ale no my mamy taki ustrój w Polsce, że żeby móc kandydować do parlamentu, trzeba się znaleźć na partyjnych listach do Sejmu. My byliśmy, z uwagi na to, że wybory były na jesieni, my mieliśmy wybory związkowe nasze w czerwcu i wtedy, kiedy zdecydowaliśmy się, bo uważamy, że do Sejmu powinni wejść kolejarze, między innymi w związku z tym, o czym mówiliśmy przed chwilą, żeby móc oddziaływać tutaj na tworzenie prawa i tak dalej. Na nas nikt nie czekał z otwartymi drzwiami, żeby nas przyjąć i naszych kandydatów na listy. Jedyną partią, która wtedy no otworzyła nam drzwi, była Samoobrona i rzeczywiście my z list Samoobrony nieskutecznie, nasi koledzy startowali. Choć jeden się tam otarł o mandat, ale no niestety skuteczności w tym nie było. No i epizod z Samoobroną, polityczny, jak gdyby się skończył. I my nie mamy żadnych nigdy umów politycznych z partiami. Rozmawiamy ze wszystkimi dla realizacji celów. Natomiast z partią jako taką nie ma. Natomiast ta umowa z Samoobroną miała wymiar tylko i wyłącznie taki, żeby się znaleźć na listach wtedy do parlamentu.

B: Ja pamiętam, jak czytałem w Głosie Maszynisty dyskusję na ten temat, która się właśnie odbyła przed jakby chyba w ogóle zbieraniem podpisów i tak dalej, że jakby

program Samoobrony w tym aspekcie kolejowym albo jest zbieżny z tym, co było proponowane przez ZZM, albo przynajmniej oni są otwarci na to, żeby te pewne postulaty wprowadzać.

O: Oczywiście, programowe sprawy są ważne. No wbrew pozorom, związki zawodowe wszystkie powinny być prospołeczne i tak dalej. No, a dzisiaj PiS reprezentuje wiele postulatów właśnie takich prospołecznych i tak dalej. No wypisz, wymaluj jak kiedyś Samoobrona, prawda? Więc tak to wygląda. Ja sam miałem również duże naciski na to, żeby kandydować do parlamentu i wtedy to z list SLD. Niemniej było to w okresie, kiedy my prowadziliśmy bardzo poważny spór w Przewozach Regionalnych i zmierzało do akcji strajkowej. Ja po prostu się wycofałem z tych decyzji z uwagi na to, ażeby nie upolitycznić, bo jeżeli my prowadziliśmy strajk, a to było w ramach, w czasie przygotowań i kampanii wyborczej, natychmiast byłoby to upolitycznione. Wobec powyższego, dla mnie ważniejszymi rzeczami była bieżąca sprawa załatwienia tamtego sporu i wręcz strajku, niż startowanie do parlamentu. Tak, że rzeczywiście plany związku były i decyzje władz takich o wystawieniu mnie w tych wyborach, niemniej z uwagi na bieżącą sytuację, ja z tego się wycofałem.

B: Teraz tak jak ostatnio mieliśmy okazję chwilę porozmawiać, to jeden z członków Waszego związku został członkiem zarządu krajowego [ZANONIMIZOWANO], więc jakby te ambicje gdzieś tam, co prawda no nie jest to członek chyba zarządu [ZANONIMIZOWANO] z tego, co wiem.

O: Nie, ale to jest członek, w ramach [ZANONIMIZOWANO] my współpracujemy ze związkiem.

B: Aha, [ZANONIMIZOWANO], oczywiście.

O: Tak. I został. Każdy ma tam prawo. No zobaczymy co z tego wyjdzie. Lewica jest w totalnej defensywie w tej chwili.

B: Wszyscy są w defensywie poza PiS w zasadzie.

O: No, pewnie i tak. Z tym, że wydaje mi się, nie chcę się tutaj politykować, bo to nie jest przedmiotem, ale wydaje mi się, że cały PiS jest oparty na jednym człowieku. I gdyby ten człowiek przestał pełnić swoją funkcję w tej partii, to podejrzewam, że PiS długo by nie przetrwał.

B: No dobrze. Przejdźmy do kolejnego bloku, czyli do udziału związków zawodowych w tym procesie przekształceń po 1989 roku. Częściowo już pan o tym powiedział, między innymi o roli „Solidarności”, odnosząc się, o tym, że Wasz związek strajkował

wtedy i walczył przeciwko tej ustawie, walczył też z usamorządowaniem, ale jaki był ten wkład jeszcze w te procesy związków zawodowych?

O: Bardzo duży. My byliśmy, my jesteśmy chyba specyficzną grupą zawodową.

B: Jako maszyniści?

O: Już abstrahuję, to znaczy w ogóle jako związki zawodowe, jako kolejowe, no bo abstrahuję już od tego epizodu AWS, kiedy to „Solidarność” się zaangażowała w tą ustawę, później już chyba sami zobaczyli, że to jest nic dobrego, że ja jak pamiętam, jak pamiętam, największe demonstracje i strajki nie były na kolei o podwyżki wynagrodzeń czy jakieś przywileje kolejowe, ale właśnie o strukturę, o zarządzanie, o to co się z koleją dzieje. Największe właśnie demonstracje były w tym. Czy były skuteczne? Tak naprawdę do końca nie były skuteczne, no bo jesteśmy w tym miejscu, gdzie jesteśmy. Pytanie, gdzie byśmy byli, gdyby nie te wystąpienia nasze. Podejrzewam, że być może bylibyśmy już filią jakichś międzynarodowych korporacji transportowych, bez polskiej kolei. Niemniej dla nas jest to istotne, nie mamy szczęścia i zawsze mówiliśmy, że nie mamy szczęścia do tego, ażeby mieć w rządzie sojusznika, który się zna na kolei i na kolei widzi taki filar transportowy i gospodarczy w Polsce, bo z reguły przychodzili ludzie, których trzeba było uczyć czym się różni wagon od lokomotywy, ale to takie zdanie miałem do pewnego momentu, bo zdarzyło się tak wcale nie tak dawno, że to kolejarzka została ministrem.

B: Infrastruktury.

O: Infrastruktury i rozwoju, z bardzo potężnym, bo to jest ważne, że ona była infrastruktury i rozwoju, czyli ona miała gigantyczny wpływ na dużo szersze spectrum działania niż sam transport. I to kolejarzka, która przez wiele lat pełniła funkcje i w Przewozach Regionalnych, i w PKP i tak dalej. Znała wszelkie bolączki, z którymi polska kolej do czynienia i nie musiała się nikogo pytać co ma zrobić, tylko mogła podejmować decyzje. Niestety, okres jej rządów należy do jednych z najgorszych dla polskiej kolei, bo nie zrobiła nic dobrego. Wręcz przeciwnie, za jej czasów sprywatyzowano spółki, które są elementem infrastruktury kolejowej, co jest grzechem no totalnym, totalnym, jeśli chodzi o funkcjonowanie kolei, bo bez infrastruktury, bez różnych elementów infrastruktury jakim jest chociażby Energetyka czy Telekomunikacja, trudno mówić tutaj o suwerenności decyzji polskich kolei i jej funkcjonowania. Tak, że ona zrobiła rzecz fatalną. Tak, że ja już do końca nie wiem, czy tam powinien być kolejarz czy lepiej nie kolejarz, wszakże nie mamy szczęścia

ani do tych kolejarzy, ani nie kolejarzy, bo tak jak już wcześniej powiedziałem, jeżeli się w parlamencie pojawili, to też różnie z tym było.

B: Ok. Mam takie...

O: Natomiast na jedną rzecz chcę zwrócić uwagę. Proszę prześledzić stanowiska mojego związku od wielu lat, jeśli chodzi o procesy restrukturyzacji i tak dalej. One są praktycznie niezmiennie. Myśmy nigdy nie zrobili wolty nawet o 90 stopni, a co dopiero o 180.

B: Co najwyżej o 360.

O: To, co ja mówiłem wiele lat temu, to co ja mówiłem na początku swojej kadencji, pamiętam przy rocznicy lubelskiego lipca. Moje wystąpienie znajduje się też na YouTube, to dzisiaj można powtórzyć i ono jest jak najbardziej aktualne. Wcale nie jestem z tego zadowolony, no bo cóż z tego, że o pewnych rzeczach z dużym wyprzedzeniem się mówiło, skoro nie potrafiliśmy znaleźć metod na przeciwdziałanie temu.

B: Tak, ustrzec przed błędami.

O: Natomiast też ja bym nie przeceniał tutaj roli związków zawodowych z uwagi na to, że my po tych, to znaczy kiedyś jak była jedna kolej, przed zmianą ustroju, można było podejmować wiele działań politycznych. Natomiast dzisiaj musimy bardziej zwracać uwagę na rozwiązania prawne. I przyznam się szczerze, że związki zawodowe i to jest myślę kluczowy aspekt, są w kleszczach prawnych działań, jeśli chodzi o procesy restrukturyzacyjne, bo my działamy na podstawie bardzo złej i chorej ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. Tak z nami to praktycznie się zaczyna rozmawiać dopiero wtedy, kiedy jest zagrożenie strajkiem. A proszę zwrócić uwagę co jest napisane, o co my możemy strajkować. My możemy o podwyżki, o pieniądze, o warunki pracy, ale nie możemy strajkować o destrukcję systemu kolejowego, firm naszych i tak dalej. I dzisiaj nie jest tak, że my możemy wbrew prawu podjąć decyzję o strajku, bo za chwilę się pojawią procesy odszkodowawcze i cywilne i tak dalej. Jest liberalizm gospodarczy, jak my zrobimy nielegalny strajk, to ktoś nas oskarży, że nie zdążył na samolot, kontraktu jakiegoś nie podpisał i tak dalej, i tak dalej, i tak dalej. To nie jest tak, jak bywało kiedyś dawno, że po prostu się przeprowadzało strajk, a na koniec strajku się podpisywało porozumienie, że nie będą wyciągane żadne... Wobec powyższego, tutaj rola związków zawodowych, przy takim układzie prawnym, i tak jest bardzo duża i staramy się poszukiwać różnych ścieżek oddziaływania, między

innymi strajk, który kiedyś był przygotowywany przez Konfederację Kolejowych Związków Zawodowych, o podwyżki płac, gdzie w uzasadnieniu było kilkanaście stron A4 działań gospodarczych, które miały dostosować spółkę do możliwości wypłaty takich podwyżek. To jest trochę falandyzacja prawa, ale pod pretekstem podwyżek płac, my robimy wiele, ale to jest pod pretekstem.

B: A potem się Was oskarża, że walczyacie tylko o pieniądze.

O: No, ale to warto byłoby, żeby dziennikarze i inni spojrzeli w prawo. Pierwszy artykuł ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. On jest chory i on powinien być zmieniony, tak? Tak samo, jeśli chodzi o chociażby rozstrzygnięcia prawne dzisiaj bardzo potrzebne, sądowe o legalności strajku, tak? Bo my możemy przeprowadzać procedurę, a potem pracodawcy mówią, że strajk jest nielegalny i to robią bezkarnie. W związku z czym, ja jestem zwolennikiem, nie chcę tutaj uciekać za bardzo od tematu, ale jestem zwolennikiem tego, żeby wprowadzić zasadę taką, że przed uruchomieniem strajku, wymagane jest, ale w trybie 48-godzinnym czy 72-godzinnym ekspertyza sądu o przeprowadzeniu procedury, która uznaje legalność bądź nielegalność działań strajkowych. I wtedy mamy czyste tutaj ten...

B: Jak w Wielkiej Brytanii na przykład.

O: A tak to ten. To znaczy strajk też strajkiem, natomiast wiele rzeczy my przed laty i teraz próbowaliśmy i próbujemy załatwiać w formie dialogu społecznego. Przecież ja pamiętam całonocne negocjacje z Hausnerem i tak dalej, porozumienia wielkie, właśnie również też dotyczące nie przywilejów kolejowych, ale struktur czy podziałów na spółki i tak dalej, i tak dalej. Też przeprowadzane w formie dialogu społecznego. Tak, że my tutaj na kolei nie nadużywamy kwestii strajków i demonstracji, natomiast próbujemy to robić w ramach dialogu społecznego, który został, że tak powiem, zahamowany totalnie w tak zwanej erze bankomatowej, tak? Bo tam dialog społeczny był bardzo mocno pogwałcony i konfrontacyjne nastawienie. Tak, że szukamy tutaj wielu metod. Myślę, że najbardziej efektywną jest właśnie dialog społeczny.

B: Ok, a propos Hausnera, byłem kiedyś na takim wykładzie jego, gdzie on się chwalił, że w zasadzie PESA powstała dzięki niemu, bo to było chyba na przełomie lat dwutysięcznych. Tak, albo po 2001 roku, bo to już było chyba za rządów SLD, no tak. Jak on był ministrem no i wtedy związki wywalczyły pieniądze na kolej, 550 milionów złotych, a on zadecydował, że to pójdzie na remonty chyba wagonów z Intercity wtedy

do PESY i dzięki temu PESA dzisiaj powstała i to jest jego sukces dzisiaj w zasadzie. Pytanie takie, bo już pan się do tego odnosił, natomiast jakby bardziej konkretnie. Czy związki zawodowe w swoich działaniach przejawiały więcej zachowań z kategorii podmiotowości, to jest chęci współzarządzania, czy też była to bardziej gra o władzę? Bo no, są te przykłady „Solidarności” na przykład, tak? Gdzie no ewidentnie są ludzie wystawiani i idą specjalnie, gdzieś tam się pną, a tutaj rzecz, o której pan opowiadał, to jest właśnie ta kategoria podmiotowości, czyli strajki i walka o te rzeczy zasadnicze, bym powiedział, o strukturę właśnie, tak?

O: To znaczy mój związek nigdy nie był partią polityczną, w przeciwieństwie do „Solidarności”. Myślę, że jak gdyby abstrahując od tego, co robiła „Solidarność” za czasów AWS, po AWS jeszcze wiele z tego zostało, to my kładziemy nacisk na właśnie podmiotowość. Nie na władzę, na obsadzanie swoimi ludźmi jakichś stanowisk. Staramy się no tak funkcjonować, żeby merytorycznie rozmawiać i próbować przekonywać. Zresztą dla związku zawodowego w moim przekonaniu, nie jest komfortowym obsadzanie stanowiska swoimi ludźmi z uwagi na to, że oni mają wtedy różne role. Ja jestem zwolennikiem no bardzo jasnego oddzielenia funkcji zarządczych od związkowych. I jeżeli my obsadzamy swoimi ludźmi jakieś stanowiska i oni potem muszą wypełniać swoją rolę, często w konfrontacji z nami, no to my mamy wtedy dylematy moralne, że my musimy tutaj występować przeciwko swoim ludziom i tutaj mnie się to nie zgadza. Tak, że związek, którym kieruję, stara się merytorycznie tutaj właśnie i podmiotowo podchodzić do tych rzeczy, co nie zawsze też nam się udaje. Jedną rzeczą, o którą zabiegamy, bo myślę, że to jest również bardzo ważne, a różnie jest postrzegane, to jest nasza obecność w organach nadzorczych w spółkach, czyli w radach nadzorczych. Myślę, że to jest bardzo ważny element, mylony bardzo często w środowiskach pracowniczych, że rada nadzorcza to jest zarząd. To nie jest zarząd, a to jest organ kontrolny i myślę, że przez to w ogóle postrzegam związki jako takie organizacje, które powinny być pośrednikiem między wizją, misją spółki a pracownikami. I uczestnictwo w radach nadzorczych no pomaga, przy takim pozytywnym nastawieniu do tego, no oczywiście może być tak, jak za czasów prezesa Karnowskiego, negatywne postawienie tych wszystkich, ale to uczestnictwo bardzo pomaga w realizacji tych celów i wcale moim zdaniem nie ma tutaj sprzeczności interesów, bo tak naprawdę interes jest spółki, chyba że ktoś, tak jak wtedy, kiedy nas odwoływano z rady nadzorczej, PKP czy Cargo, uważa, że interes

spółki jest tożsamy z interesem zarządu. To nie jest tożsamość. Czym innym jest interes zarządu, a czym innym jest interes spółki. I ja nigdy nie widziałem sytuacji, ja nie doświadczałem sytuacji, w której byłby jak gdyby gwałcony interes spółki w działaniach przedstawicieli załogi w zarządach. No nie zawsze się to zgadza z interesem zarządu.

B: OK. A propos członkostwa w radzie nadzorczej, no to rzeczywiście, tam w ostatnim czasie była walka o to. Natomiast jest tak, że w części spółek jest taki no nie wiem, pewne jakby takie nieformalne założenie, że jest miejsce dla trzech przedstawicieli. Są trzy największe związki na kolei, ale na przykład w Przewozach Regionalnych zdaje się są dwa miejsca, tak?

O: Jedno.

B: Jedno w tej chwili nawet, czyli jeszcze mniej.

O: Kiedyś były trzy, a po przejściu przez ARP zostało jedno miejsce. No tak ograniczono, ale kiedyś rada nadzorcza w Przewozach Regionalnych liczyła 18 osób czy 19, a dzisiaj 5 osób.

B: No tak, każde województwo jeszcze.

O: Więc z tych 5 osób jest 1. Na przykład w Intercity też nie było trzech, tylko dwa.

B: Ale teraz chyba są trzy?

O: No teraz są trzy, ale dwa obsadzone. Czyli tak naprawdę rzecz biorąc, no dużo mówi się o reprezentatywności, o wielkości. Jeśli chodzi o kolej, to są myślę trzy kluczowe takie organizacje związkowe: „Solidarność”, Federacja Pracowników PKP i Konfederacja Kolejowych Związków Zawodowych. Niczym nie chcę umniejszać tym mniejszym związkom zawodowym, ale to są chyba takie najbardziej oddziałujące organizacje na kolei.

B: Ok. Pytanie też, o którym pan już wspominał, no ale dopytam jeszcze. Jakie techniki związków zawodowych wykorzystywane w jakichś tam konkretnych działaniach czy w walkach, ocenia pan najwyżej?

O: Ja najwyżej cenię sobie dialog społeczny i rozmowy, ale też dla nas...

B: Pod kątem skuteczności, może tak.

O: No jeśli chodzi o skuteczność, to jest również współpraca z różnymi ekspertami, którzy pozwalają na wypracowanie poglądu na różne rzeczy. Ja myślę, że tutaj, jeśli chodzi o związki zawodowe się tak nieraz śmieję, że pracodawcy najlepiej by pasowały związki zawodowe takiego związkowca brzuchatego, wąsatego, w

gumofilcach. Natomiast chcę zwrócić uwagę, że w związkach zawodowych pracuje coraz więcej ludzi wykształconych, którzy mają pojęcie i to jest, bardzo często wprowadza nerwowość w zarządach, że związkowiec potrafi kompetentnie rozmawiać i pokazywać różnego rodzaju błędy czy wskazywać na niewłaściwe mechanizmy, ale właśnie te negocjacje i pomoc tutaj ekspertów w wypracowywaniu rozmaitych, bo przecież my wiele propozycji, to nie jest, że my mówimy „nie, bo nie”, tylko my dajemy konkretne propozycje. Na przykład na konsolidację w obszarze przewozów regionalnych czy inne. To są pomysły, natomiast no niestety tak jest, że dialog staje się efektywny wtedy, kiedy on jest połączony z niektórymi elementami siły, począwszy od demonstracji, które są najbardziej popularne, jeśli chodzi o takie siłowe rozwiązania, po strajki. Przecież przykładem takim może być chociażby dwugodzinny strajk o ulgi przejazdowe. No przecież zarządowi PKP, tak zwanym bankomatom, naopowiadano, że związki zawodowe to już nie mają żadnego wpływu na ludzi, nie mają żadnego wsparcia i można z nimi robić co chce. No i zarząd PKP w zasadzie sprowokował akcje strajkowe, próbując zabrać uprawnienia dotyczące świadczeń przejazdowych dla kolejarzy i my przeprowadziliśmy strajk ostrzegawczy dwugodzinny, który był bardzo skuteczny i dopiero potem się zaczęły jakiegokolwiek rozmowy z nimi merytoryczne i porozumienie i tak dalej. Natomiast gdyby ten strajk się okazał nieskuteczny, to podejrzewam, że dzisiaj na kolei związków zawodowych by nie było w ogóle, albo by były bardzo zmarginalizowane.

B: Naprawdę?

O: Tak, że to był taki kluczowy strajk. Złamano by nam kręgosłupy całkowicie. I to był strajk przełomowy, nie tylko o te ulgi przejazdowe, ale strajk przełomowy w ogóle o funkcjonowanie związków zawodowych.

B: O pewną podmiotowość.

O: O podmiotowość, dlatego związki zawodowe oprócz, to znaczy dla wzmocnienia tego dialogu społecznego, merytorycznego, muszą reprezentować odpowiednią siłę. A tutaj kluczowym jest zaangażowanie członków związków w to co się dzieje. Nie będę ukrywał i chyba żadnej tajemnicy nie odkryję, że z tym są problemy spore. Wielu członków związku traktuje związek jak taką najtańszą ubezpieczalnię świata, czyli jak ja zapłacę składkę, to już związek niech zrobi, a ten związek to kto? To przewodniczący, tak? I coraz trudniej wyzwolić te mechanizmy takie konsolidacyjne, natomiast bardzo często pomaga nam w tym pracodawca, występując z różnymi

projektami, zawierającymi rozmaite rozwiązania, które przed laty były wypracowywane i wtedy ta konsolidacja następuje. I ja pamiętam nawet w ostatnich latach udało nam się zmobilizować no dużą rzeszę kolejarzy do występowania w ramach chociażby tych dni protestu, które były robione przez trzy centrale związkowe, ale i nasze w sprawach bezpieczeństwa ruchu kolejowego, gigantyczne, jeśli chodzi o jedną grupę zawodową kolejarzy w Warszawie manifestacje, czy też przy rozwiązaniach o emeryturach pomostowych, w kwestiach emerytalnych i tak dalej. No to udaje nam się to robić. Niestety, ale muszę powiedzieć, że no sprawia to dużą trudność, choć jak powiedziałem, dla wzmocnienia dialogu społecznego, kluczowym jest obecność i wsparcie ludzi. Ja bardzo często dla przykładu uzasadnienia tych mechanizmów podawałem takie chyba akademickie przykłady dwóch spotkań, w których uczestniczyłem. Jedno spotkanie w Katowicach, w organizacji, która liczyła z 800 członków. Jak pojechałem na zebranie, na zabranie było 12 osób. Jeszcze był dyrektor zaproszony, więc poprosiłem przewodniczącego, żeby powiedział, że pociągi się spóźniły, żeby pan dyrektor na razie nie przychodził aż się po niego zadzwoni, bo ja mówię, jak zobaczy jaka armia za tym przewodniczącym stoi, to po prostu z nim nie będzie rozmawiał. A drugi przykład, odwrotny, w Kielcach w Przewozach Regionalnych, kiedy 50 pracowników w niewielkim zakładzie czterystuosobowym, 50 dostało wypowiedzenie z pracy. Jak pojechałem na spotkanie, no to oczywiście związkowi zawodowcy wcześniej przed spotkaniem z dyrekcją powiedziałem, że oczywiście my tu możemy różne techniki zastosować, ale jak nie będzie tutaj ludzi, to sprawa jest marna do załatwienia. I wtedy w tych Kielcach stał się cud. Stał się cud, bo chyba wszyscy pracownicy przyszedli. Sala wypełniła się po brzegi, na schodach, na korytarzach stało pełno ludzi. Pani dyrektor dostała od razu rozstroju i na spotkanie przyszedł zastępca dyrektora. I z zastępcą dyrektora rozmowa trwała chyba z minutę, bo ja mu tylko powiedziałem, że „dzień dobry, przyjechałem tutaj do Pana dyrektora i mam tak dużo czasu, że sobie postanowiłem, że będę tak długo czekał, aż zostaną wycofane wszystkie wypowiedzenia z pracy. Tylko, że jest mały problem, bo ci wszyscy ludzie, którzy tu przyszedli, oni powiedzieli, że oni razem ze mną będą czekać i tylko od pana dyrektora zależy jak długo my tu będziemy musieli czekać, kiedy pan podejmie decyzję o wycofaniu. Musi pan zwrócić uwagę, że wśród tych czekających są ci, którzy za godzinę, za dwie, za trzy muszą objąć pociągi, ale przecież nie będą mogli iść do pracy,

bo będą tutaj ze mną na Pana czekali”. I skończyła się rozmowa, pan dyrektor wyszedł, po 45 minutach było podpisane porozumienie, wycofane oczywiście wypowiedzenia z pracy, podpisany pakt gwarancji pracowniczych ze związkami zawodowymi i tego. Tak, że tak to działa, tak? Jeżeli za przewodniczącym, za nami, są ludzie, no to jest oddziaływanie społeczne. Jeżeli nie ma ludzi, no to do pewnego momentu możemy negocjować, rozmawiać, no ale gdzieś te elementy oddziaływania ludzkiego są. Generalnie związki zawodowe muszą pracować nad bazą i oddziaływaniem oddolnym, bo dzisiaj mam wrażenie, że związki zawodowe stoją trochę na głowie, bo my mamy dobrze rozbudowane centrale, które identyfikują zagrożenia, poszukują sposób rozwiązania tych zagrożeń. Przekazują te wszystkie informacje na szczebel pośredni, a ci jadą na dół no i tam się odbywa swoista łapanka, tak? Ludzie zaczynają uciekać od problemów, niech ktoś to załatwi za mną. Wobec powyższego, to jest chyba tutaj kluczowe pole do działania związków zawodowych, żeby znaleźć na to metodę takiego oddziaływania i takiego wsparcia społecznego. To znaczy tutaj bez otwarcia się związków zawodowych nie tylko na swoją bazę związkową, ale szerzej na różne ruchy społeczne, bo dzisiaj taki przechodzień na ulicy nie wie, gdzie zapukać, bo ma problem i związki zawodowe chyba powinny się tak zorganizować, żeby w świadomości społecznej tym miejscem, do którego warto zapukać jak mam swój problem, by było biuro związku zawodowego i wtedy myślę, że oni mieliby korzyść, ci nawet nie związkowcy w tym, że mają gdzieś jakieś wsparcie i przełożenie na swoje problemy, a związki zawodowe miałyby no to, że w sytuacjach, w których potrzeba zademonstrowania tego, że reprezentujemy odpowiednie siły dla wzmocnienia dialogu społecznego, z tego będą mogły skorzystać. I to musi być usystematyzowane, nie tylko okazjonalnie, bo dzisiaj mamy okazjonalne wyprowadzanie ludzi na ulicę czy to ACTA, czy to teraz Trybunał, ale to musi być takie usystematyzowane, żeby to, że tak powiem, oddziaływanie społeczne skumulowane poprzez związki zawodowe miało miejsce.

B: Mam też pytanie o różnego typu działania marketingowe, bo ja mam wrażenie, że akurat Wasz związek jest silny w tym wymiarze, tak? Bo są i działania na Facebooku i pan jest dosyć często, a może teraz coraz rzadziej, chociaż ja nie oglądam telewizji od dwóch lat, więc nawet nie wiem, ale na pewno bywał pan często w mediach, bo pamiętam. To jest skuteczne? To coś daje? Czy to jest po prostu taka polityka informacyjna?

O: To znaczy jest skuteczne, bo uruchamiamy różne kanały przekazywania informacji i wiedzy, tak? Żeby wiedza na temat tych procesów, które się dzieją, były od nas. No, media, tak słusznie pan zauważył, że ta telewizja to coraz mniej, ale dla mojego pokolenia jeszcze bardzo, to jest trochę tak, jak takie prawo objawione, bo ja bardzo często mogę mówić, tłumaczyć, ale jak ktoś coś w telewizji usłyszy, no to już tak powiedzieli jest koniec, ale jeżeli szef tak mówił, no to niekoniecznie. Wobec powyższego, pojawianie się w programach telewizyjnych, szczególnie tych na żywo, gdzie treści idą takie, które zostały wypowiedziane, skutkuje bardzo mocno i to ludzie dostrzegają. My jeszcze stosujemy techniki, mamy umowy z telewizjami, że my zamieszczamy te programy również na naszych kanałach informacyjnych, że do nich można wracać, bo są nieraz emitowane w takim czasie, że ktoś jest w pracy, nie mógł obejrzeć. Także tutaj trochę poszerzamy tą wiedzę. My mamy systemy informatyczne już od wielu lat współpracy chociażby z Polkomtelem, gdzie każdy członek związku ma swój telefon, gdzie mamy grupowego SMS. Jeszcze się nie śniło nikomu, to przecież wiele lat temu, dzisiaj to już jest bardziej popularne, gdzie docieramy bezpośrednio z informacjami do każdego. W tej chwili jesteśmy na etapie budowy tak zwanej platformy wymiany informacji, gdzie ta komunikacja będzie w obie strony funkcjonowała praktycznie online. To są ważne rzeczy, bo z tą informacją trzeba docierać. Natomiast trzeba uważać, żeby też nie było nadmiaru informacji, bo na przykład, jeżeli wiele organizacji i tak dalej stosuje mailing, to jak ktoś dostaje kilkanaście albo kilkadziesiąt maili dziennie, to po prostu tego nie czyta. Jest selekcja bez otwarcia, selekcja nawet, bo nie może być nadmiaru. Musi być informacja skondensowana. Ludzie nie chcą czytać, bo jak ktoś ma dwie strony do przeczytania, więc to musi być wszystko skondensowane i działanie obrazem też, tak? To ważne. Wydajemy też nasze pismo, które jest, to znaczy założenie jest takie, opiniotwórcze. Tam swoich strategii, różnych takich wrażliwych rzeczy nie publikujemy, ale próbujemy poprzez to pismo kształtować świadomość i naszą strategię, tak? To pismo jest ogólnie dostępne i nie ma żadnej strategii, jak ona byłaby położona na stole, bo nam pracodawcy swoich strategii na stole nie kładą. Wobec powyższego, tak to jest. I trochę krytycznie podchodzimy do ludzi, którzy na przykład wykorzystują Facebook do jak gdyby obnażania wszelkich strategii naszych. Uważam, że to jest szkodliwe działanie, no bo to czytają wszyscy. No więc jeżeli nasza strategia jest położona w ten sposób, no to druga strona to skwapliwie w ramach białego wywiadu korzysta.

B: Korzysta z tego.

O: No więc tutaj z tymi kanałami informacji. Oczywiście, my również robimy szereg rozmaitych działań takich, które, jak gdyby stoją poza formalnym funkcjonowaniem związku. To wspominałem o tych telefonach tanich, to są również ubezpieczenia, to jest ochrona prawna w sprawach karnych, też która jest zaszyta w składkach członkowskich. Tak, że szereg rozmaitych takich działań, które przyciągają. Jestem przeciwnikiem tego, że związek zbiera składki członkowskie, a potem na święta oddaje te składki w formie paczek, tak? To musi być spożytkowane w ramach takiej dźwigni finansowej, żeby z tego był większy pożytek. Jeżeli ktoś już zapłacił składkę członkowską, to żeby z tego miał pożytek czy porady prawne, czy tego typu rzeczy. Oczywiście, robimy też sztandarowe nasze imprezy, które mają konsolidować grupę zawodową. Dzisiaj coraz częściej ludzie pracują w samotności, czy to maszyniści czy inni. Kiedyś to się spotykali chociaż przy wypłacie, a dzisiaj przelewy na konto. Więc są takie konsolidacyjne imprezy sportowe czy turniej piłki nożnej, który za chwilę w czerwcu będzie, czy [ZANONIMIZOWANO]. No to też są takie imprezy i również powielane, szczególnie ten [ZANONIMIZOWANO]., również w wymiarze zakładowym, które gdzieś tam te środowiska mają konsolidować. I to też jest okazja do mniej formalnych rozmów, dyskusji nad strategią, nad tym co się dzieje i tak dalej. Tak, że tutaj w ten sposób.

B: No właśnie, a propos tej takiej mniej formalnej strony, to też chyba nie jest tajemnicą, że związki prowadzą nieformalne rozmowy i z zarządami pewnie, i z członkami ministerstw i tak dalej. Czy to jest tak, jak rozumiem, że na takie rozmowy idzie sam przewodniczący, ale za nim stoją ludzie i jest ta świadomość, tak?

O: Jeżeli ktoś myśli, że negocjacje odbywają się wyłącznie oficjalnie przy stole negocjacyjnym, to jest no po prostu naiwny, bo nie są. Główne rzeczy są rozstrzygane gdzieś przy rozmaitych innych rozmowach, bo chociażby te imprezy, o których mówię, to też jest okazja, żeby porozmawiać, wymienić poglądy, ale i my również nie uciekamy od takich rozmów w mniejszych gronach. No przecież nie jest żadną tajemnicą, że z różnymi zarządami, między innymi z tymi sławetnymi bankomatami to my się spotykaliśmy przy różnych okazjach. Byliśmy zapraszani chociażby do sławetnej „Sowa i Przyjaciele”, tak? Sam przewodniczący związku i inni uczestniczyli w takich spotkaniach. Ja tam przy okazji, nie mam się za co wstydzić, bo tam nie było nic zdrożnego, to były takie spotkania, które w jakiś sposób bardzo zapieczoną taką

zaognioną sytuację miały trochę uspokoić i wprowadzić jakieś elementy dialogu społecznego, co myślę, że się zbliżyło, ale rzeczywiście, rozmaite takie mniej formalne spotkania się odbywają. I one pewnie się odbywają na różnych szczeblach, czy to na szczeblach zakładowych i tak dalej. Źle by było, gdyby one miały podłoże jakieś takie niegodne i tak dalej. Natomiast ja w swojej karierze zawodowej w takich spotkaniach nigdy nie miałem okazji uczestniczyć. Jeżeli one były nieformalne, to zawsze miały swoją jakąś taką, nigdy nie przekroczone żadnej granicy takiej nieprzyzwoitości, tak? A wiele rzeczy udało się w sposób mniej formalny, taki mniej spięty po prostu załatwić i później w sposób formalny to się przelewało na papier.

B: OK. Ostatni blok już pytań, takie pytania z haczykiem w zasadzie. Kto jest dziś wygranym na kolei? Czy w ogóle jest ktoś taki, kto po tych zmianach?

O: To znaczy no wygranym na kolei przede wszystkim jest lobbing samochodowy, bo to co się stało, w jaki sposób była traktowana polska kolej, marginalizowana bardzo mocno, to zdyskontowały firmy samochodowe. To jest wiele firm prywatnych, samochodowych, transportowych i oni wygrali. Oczywiście, wygranymi są również ci, którzy skorzystali, sprywatyzowali szereg elementów kolei. Może nie tego rdzenia kolei, ale wiele firm typu DEC [*Dyrekcja Eksploatacji Cystern - spółka zajmująca się długoterminową dzierżawą wagonów towarowych, przede wszystkim cystern, dla przewoźników kolejowych – M. Ch.*] i inne. Przecież te firmy takie, które popowstawały przewozowe, kolejowe czy naprawcze, to są firmy, które się wywodziły właśnie z okolic starego PKP. No i poprzez uwłaszczenia rozmaite w tym obszarze stworzono swoje prywatne firmy. I to są chyba ludzie wygrani. Natomiast ja przyznam się szczerze, z mojego punktu widzenia, może to jest subiektywne, ja nie zauważyłem w okresie tych przemian takich mechanizmów, które byłyby właśnie ukierunkowane, że jakaś jedna czy grupa osób działała celowo na to, żeby to rozbić i na tym się wzbogacić. Raczej to miało miejsce przy okazji, a te grzechy reform na kolei, one mają raczej podłoże zaniechań. Zaniechano poważnego podejścia do kolei. Mówię, być może się mylę, nie o wszystkim wiem, ale tak to odbieram, że raczej to są zaniechania. Ja nawet, tak może na zasadzie anegdoty, kiedyś rozpoczęła się kadencja Sejmu, ja jadąc do domu rozmawiałem z jednym z posłów, próbowałem go zainteresować problemami kolei co tu jest do zrobienia i jak on jechał, to po prostu widziałem błysk w jego oczach, on się zapalał do tego, łykał to wszystko co ja do niego mówiłem. O tych patologiach na kolei i tak dalej, i tak dalej, i tak dalej. On się

zapalał, no ale jak się z nim spotykałem po miesiącu, po dwóch i jechał, to widziałem, że w tym pociągu trochę mnie unikał. Już nie chciał rozmawiać. I pewnie to było na tej zasadzie, jak poszedł tam do swoich, to mówi: „Chłopie, no daj ty spokój. Kolej? Nie bierz się za to, daj sobie spokój, człowieku nie wchodzić w to bagno”. No niestety, kolej to jest gigantyczna organizacja. Była gigantyczna organizacja z wieloma patologiami, z wieloma wyzwaniami i my nie spotkaliśmy na swojej drodze takich życzliwych, którzy chcieliby to zreformować. Albo było lekarstwem na to wszystko rozdrobnienie, pozbycie się problemu, tak jak gorącego kartofla, albo na zasadzie takiej, że tam trochę jakichś lodów pokręcimy, coś sobie tu wydzielimy i tak dalej, i tak dalej i gdzieś to dryfowało. W każdym bądź razie, jeśli chodzi o rządowe programy, plany, to przecież związki zawodowe protestowały na ulicach przeciwko temu, że my nie mamy strategii na rzecz kolei. No nie było, zresztą nie ma w tej chwili też takiej strategii, no bo dzisiaj przy tych, przecież miliardy złotych idą na inwestycje infrastrukturalne. I dzisiaj głównym problemem jest, czy wydamy pieniądze unijne czy nie.

B: Tak, a na co, to już...

O: Ale na co? Co to z tym będzie? Że dzisiaj na wyremontowanych torach jeździ mniej pociągów jak przed remontami? No to już na to nikt nie patrzy. Że linię kolejową z Warszawy do Gdyni remontowano 14 lat, a budowano ją 3 lata, no to nikt na to nie patrzy. I takiej strategii nadal brakuje. Niemcy robią to inaczej, tak? Oni mają swoje plany, oni mają dyrektywy, które raz, że pod ich dyktando są robione, ale również potrafią je omijać, nikt ich się nie czepia. Tam wydzielili niby infrastrukturę, ale wszystko jest w ramach jednego holdingu, bo kolej to jest korzyść skali i na tym naprawdę można zrobić dobry biznes, ale nie ćwiartować, bo to nie jest wiejski PKS, że sobie może działać w oderwaniu od wszystkiego, tak?

B: Jedzie, gdzie chce, to prawda.

O: Inwestycje dzisiaj w tabor? Do czego doszło, że powstały te spółki wojewódzkie. Kupowali tabor jak dzieci. My mieliśmy głód nowego taboru, bo był przestarzały. No, ale jak już się pojawiły te unijne pieniądze, to one też bezrozumnie są wydawane na dziesiątki serii, typów pojazdów, które są... Kto to utrzyma? Jak będą te magazyny? Ile to kłopotów sprawia w procesie eksploatacyjnym? Przecież maszynista musi mieć autoryzację na ten tabor i tak dalej. A jeszcze na domiar złego, to wszystko zamknięte w granicach województw. No jeżeli ten podział kolei, te podziały są takie świetne, no

to niech może pani prezydent Warszawy podzieli tramwaje warszawskie na dzielnice. I po co mają być po całym mieście tramwaje, jeździć? Jak będą jeździć dzielnicowe. Każda dzielnica swoją linię tramwajową kończy na granicy dzielnicy i jeszcze każda ma inny bilet na przykład, tak? No do czego to doprowadzi? Doprowadzi po prostu do destrukcji. Na tym wygrała nasza konkurencja międzygałęziowa, w transporcie samochodowym i myślę, że zaczną jak wejdzie czwarty pakiet kolejowy, zaczną wygrywać również koleje ościenne, które wejdą z ekspansją. Tylko obawiam się, że to wcale nie będzie nowa jakość, że to wcale nie będzie konkurencja, tylko na zasadzie utrzymywania kosztów stałych u siebie dumpingowych cen, te koleje wejdą, ale tylko na wybrane lukratywne linie kolejowe. I misja publiczna, misja społeczna kolei zostanie zatracona, bo oczywiście są linie kolejowe, gdzie są duże potoki podróżnych i one się tam finansują. Zaryzykowałbym, że przy niektórych relacjach może i nawet z zyskiem, ale też kolej ma misję publiczną, gdzie trzeba zapewnić ruch kolejowy, gdzie jest oknem na świat przy mniejszej czasami, gdzie nawet sieci dróg nie ma i tak dalej. I tam na pewno nie wjadą ci, którzy w ramach czwartego pakietu kolejowego się tutaj dostaną. A jeżeli my tego nie pohamujemy, przed procesami konsolidacyjnymi, to oni wjadą tu jak w masło. Jeszcze się zrobi kampanię społeczną w mediach, że proszę bardzo, nowa jakość wjechała na polskie tory, jak to jest pięknie i ta misja publiczna kolei po prostu zostanie zatracona.

B: Dziękuję bardzo.

Wywiad nr 6

Rozmówca: 6. Rozmawiał: Maciej Chudkiewicz.

Legenda:

B – Badacz.

O – Odpowiadający.

B: Jakby pan ocenił procesy restrukturyzacji PKP po 1989 r.?

O: Przede wszystkim pierwszym słowem, które się ciśnie na usta jest stwierdzenie, pewna konkluzja, która przez wiele lat towarzyszyła kolejom, czyli niedoinwestowanie. Pozostawienie kolei jako gałęzi transportu na zasadzie "jakoś to będzie". Oczywiście potężne napięcia po upadku PRL wynikające z tego, że ta sfera zawsze była obszarem dotowanym, a z drugiej strony brak ukształtowania nowej oferty przez pierwsze kilkanaście lat wynikające przede wszystkim z dużych cięć w nakładach inwestycyjnych, z braku pomysłów. I z tego, można powiedzieć, status quo, przedsiębiorstwa państwowego. Mimo oczywiście zdecydowanie lepszych wyników przewozowych pasażerskich i towarowych, ten jednak mechanizm pozostawienia kolei samej sobie wytworzył bardzo groźne skutki. Takie negatywy nigdy w takim obszarze się nie objawiają w ciągu roku ani dwóch, bo to jest kwestia średniookresowa czy długookresowa. Widać pewne skutki zaniechań po czasami kilku albo kilkunastu latach, tak samo jak czasem widać w drugą stronę jakieś decyzje pozytywne.

B: Idąc dalej, przechodząc do samych związków zawodowych. Jak pan ocenia wkład związków zawodowych w te procesy które zachodziły po roku 1989 na kolei?

O: Ja bym powiedział jako [ZANONIMIZOWANO], iż na pewno związki zawodowe były z jednej strony silne z drugiej strony słabe żeby przeciwdziałać patologiom, które przede wszystkim wytworzyły, szczególnie w latach 90., potężne bym powiedział zobowiązania, które są definiowane dzisiaj jako tzw. historyczny dług Przedsiębiorstwa Państwowego PKP no i mieliśmy przecież również przykłady działań o charakterze kryminalnym jeśli chodzi o pętlę finansową, bo nie dbało się o dobro publiczne, jakim jest dziś funkcja tego transportu. Jeśli przekroczy się pewien rubikon i rzeczy złe są czymś większym niż margines to wtedy mamy po prostu chory organizm. Tak to funkcjonowało. Oceniam też, iż przekształcenia własnościowe, poprzez tzw., inaczej: przekształcenie Przedsiębiorstwa Państwowego PKP w tej

formule zaproponowanej w 2001 r. w ustawie, one były zbudowane, można powiedzieć, nad wyraz, liberalnie czy czymś co bym określał, iż ten podział przedsiębiorstwa był z naddatkiem. Gdyby dzisiaj odnieść to do kontekstu sprzedaży Telekomunikacji Kolejowej i skandalicznej prywatyzacji PKP Energetyka, gdyby te dwa elementy były po prostu częścią Polskich Linii Kolejowych, podporządkowane, w sensie, bym powiedział, prokuracyjnym, Peelce, nie odczuli byśmy później skutków tego podziału, który z jednej strony dla związków zawodowych był może czymś dobrym bo on wytworzył, w cudzysłowie, "więcej, że tak powiem, różnego rodzaju stanowisk związkowych", w konkretnych nowych powołanych strukturach no i to, przejawiało się przy tym braku polityki państwa jako coś, co było praktykowane w formule w której były okresy w którym ten wpływ na niektóre decyzje biznesowe, czy personalne.

B: Wracając do tematu ustawy. Wydaje się, że związkowcy mieli duży wpływ na uchwalenie tej ustawy. To był rząd AWS-u...

O: No przecież w tym układzie koalicyjnym niektórzy liderzy związkowi odgrywali przecież wiodącą rolę, później będąc po wielu latach ewidentnie krytykami niektórych działań w sposób bardzo radykalny. Ale to już pozostawiam do oceny bardziej środowisku kolejarskiemu.

B: Czy Pana zdaniem związki zawodowe w tych działaniach, które prowadziły po 1989 r. bardziej przejawiały zachowania z kategorii podmiotowości, współzarządzania, czy to była bardziej gra o interesy, o władzę, o funkcje może, stanowiska?

O: Powiem może coś niepopularnego, że to był bigos z kaszanką. Nie oceniałbym tego w kategoriach funkcjonowania pewnego modelu w sposób jakiś partnerski zarząd firmy itd., dlatego, że każda ze stron miała uzasadnione racje wynikające z jednej strony po prostu z zachowania płynności biznesowej, poprzez różne sposoby, co się wiązało oczywiście z rynkiem pracy, ale przede wszystkim koniecznymi redukcjami, ale pamiętajmy również o tym, że mieliśmy uzasadnione protesty strony społecznej, które ja oceniam jako potrzebne. W szczególności związane z potężnymi cięciami zaplanowanych w Ustawie środkami na dofinansowanie Przewozów Regionalnych. To był gwóźdź do trumny, który rozłożył grupę. Z punktu widzenia kodeksowego w kodeksie spółek handlowych ta spółka już w pierwszych kilku latach była na pograniczu kodeksowej upadłości. To wynikało nie z decyzji zarządu spółki, a tym

bardziej aktywności związkowej, a po prostu politycznej decyzji rządu SLD-PSL, który po prostu właściwie uciął, zablokował po prostu stabilność tej części oferty, która była najbardziej potrzebną ofertą dla pasażera, który chce dojechać do pracy czy studenta, który chce dojechać do szkoły, czy ucznia.

B: Analizując materiały jakościowe, głównie archiwum czy prasę, które były wytwarzane w tych 25 latach, co mi się wydaje najważniejszym elementem o które walczyły związki zawodowe jest "dobro PKP". To się często pojawia w oficjalnych takich...Nie było zrozumienia ze strony związkowej na liberalizację i tak dalej. Jak powstały Koleje Śląskie to było w różny sposób wymuszane. Nie widać z ich strony próby zagospodarowania tego obszaru. Dalej siedzą tam, gdzie siedziały do tej pory. Trochę maszyniści próbowali, ale chyba bez większych rezultatów. Na ile to jest walka o dobro PKP, a na ile dobro PKP to się równa dobro nasze?

O: Ja bym to po prostu bardziej spointował tym, iż to dobro PKP było przede wszystkim pokazywane przez stronę społeczną jako dobro pracowników, które po części jest w takiej sytuacji, jak niedoinwestowanie również bardzo praktycznym narzędziem dla jakiejś kontynuowania kolejnych kadencji przez kolejnych liderów związkowych. Bo to jest system naczyń połączonych, że brak tutaj działań na pewno po prostu wysadziłby w powietrze liderów związkowych. A większość z nich to są osoby, które te funkcje pełnią już po prostu trochę czasu. Niektórych z nich cenię, bo oni mają rzeczywiście wiedzę. Ona jest na tyle dobra pro publico bono, że zawiera się również pamięci historycznych dotyczących różnych wcześniejszych decyzji, które mogą być niejednokrotnie czasami korygowane przez np. nową ekipę rządową, to może być odwrotność czegoś co było podjęte kilka lat wcześniej.

Ale powiedzmy, że ta pozycja na pewno związków zawodowych, była bardziej pomocna w rozwiązaniu również ustrojowym, jeśli chodzi o dofinansowanie sektora kolejowego, no dlatego, że po prostu to w gruncie rzeczy dopiero zaczęło stabilizować nas w poziomie elementarnym w ogóle pewną politykę państwa, adresowaną z jednej strony do samego środowiska. Możemy wtedy mówić, że mamy środki na cokolwiek. Że mamy środki na zakupy taboru, na modernizację sieci. Zaczyna się dostęp do środków europejskich. A z drugiej strony wtedy możemy mówić, że budujemy jakąś ofertę dla pasażera. Mieliśmy przez kilka lat w latach 2006-2008 włącznie wzrost ilości pasażerów. To też wynikało, żeby powiedzieć obiektywnie, z tych procesów, które zostały wtedy wdrożone na poziomie parlamentarnym i rządowym. I to się

utrzymywało przez trzy lata. Po 2009 r. możemy mówić po prostu o gwałtownym przyspieszeniu, paradoksalnie, przy kilkukrotnie większych środkach europejskich na procesy modernizacyjne oraz zakupy taborowe. To jest paradoksem.

B: Pytanie mam o tzw. ekipę bankomatów. Tak się popularnie na nich mówi. To są ludzie, którzy po 2012 r. znaleźli się tutaj, powiązani z Leszkiem Balcerowiczem. Dlaczego postawiono właśnie na tych ludzi? W masterplanie kolejowym do 2030 r. który jeszcze chyba za ministra Massela został opracowany, tam jest cytat, a on jest chyba z 2009 r. o ile pamiętam, że zarządzanie PKP musi zostać oddane w ręce specjalistów z bankowości i zarządzania. To się spełniło 2 czy 3 lata później.

O: Co do zarządzania to nie ma sporów. To jest immanentna część przewidywalnego i stosownego zarządzania firmą. Natomiast proszę zwrócić uwagę, na to, że te decyzje nie były podjęte - i to mówię z pełnym przekonaniem, twardo - nie były podjęte z punktu widzenia rozwoju kolei w Polsce. To jest sfera paradoksu. Tylko były podjęte z tego powodu, po pierwsze, że po kryzysie finansowym na rynku finansowym zaczęły się po prostu można powiedzieć swego rodzaju redukcje i przyszła ekipa, która szukała jakiegoś miejsca na rynku gospodarki regulowanej, ale przede wszystkim po to, żeby w sposób wyjątkowo wysoki zarabiać. No i po prostu przyciągała sferę innych specjalistów od wszystkiego, dla których dobro kolei jest po prostu zarządzaniem aktywami. To nie jest sfera planowania w jakiejś perspektywie pięciu-dziesięciu lat minimum, tylko nadawanie po prostu sensu tej obecności, której mianownikiem jest to na czym można zarobić, co można sprzedać, jak można dać zarobić różnym firmom przy okazji zagranicznym, w jaki sposób wypchnąć część atrakcyjnych nieruchomości do spółki córki gdzieś po cichu poza ustawą, poza zainteresowaniem opinii publicznej. No i przede wszystkim ja chcę zwrócić uwagę na jeden bardzo podstawą różnicę. Przede wszystkim związki zawodowe ich aktywność została zabita, poważnie i bez cudzysłowiu, kilkadziesiątrotnie większymi środkami na PR i reklamę. Jeśli tzw. suma środków na promocję Grupy w 2008 i 2009 r. wynosiła tam, nie wiem, milion zł, a po przyjsciu tej ekipy wzrosła do 40, a następnie w tym roku do 60. Każdy kto się odezwie, a szanuję tych związkowców i wyrażam naprawdę uznanie, tym niektórym liderom, którzy w tym zdecydowanie trudniejszym dla nich osobiście po prostu czasie podejmują rękawicę w sytuację, w której druga strona ma miliony w mediach, ma miliony na własny PR, no i przede wszystkim straszy i pozywa do sądów każdego kto się odezwie, czy wyrzuca z pracy. Nie oceniam czy z powodów

352

uzasadnionych czy nie uzasadnionych, ale to jest generalnie dzisiaj w sektorze kolejowym, tak jak ja widzę historycznie różnice w ciągu kilkunastu lat, to jest ta dominanta strachu.

Można przyjść do sejmu, wyrazić swoją opinię i być wyrzuconym z pracy. Co po prostu w demokratycznym państwie mogłoby się skończyć dymisją szefa tej spółki.

To jest ohydne. To jest obrzydliwy przykład pozbawionej empatii polityki niszczenia środowiska związkowego. Jeśli ktoś nie traktuje kolei jako pewnego dobra, identyfikowanego wspólnie, razem, to traktuje po prostu reprezentację wyłonioną zgodnie z regulacjami ustawowymi jako coś co nie powinno istnieć. I praktykę, która sprowadza się do tego, że nikt nie ma prawa przeżyć, ewentualnie ci, którzy zostaną z nami.

Chcę powiedzieć, że uważam, że te środki pozyskane na działania PRowo-reklamowe będą też służyć, mówiąc eufemistycznie, do kupowania, szantażowania i niwelowania jakiegokolwiek głosu. To, że nie było głosu przeciwnego przy sprzedaży PKP Energetyka uważam za skutek tego.

B: Jakie techniki, konkretne działania związków zawodowych, oceniłby pan najwyżej? Takie o najwyższym stopniu skuteczności. Czy to nieformalne, czy formalne rozmowy, czy podpisywanie różnych dokumentów, czy wykorzystywanie ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, a więc ewentualne zagrożenie strajkiem. Ze swojego doświadczenia: jak pan to ocenia?

O: Ja tutaj jestem o tyle może mniej standardowym politykiem, że największym uznaniem darzę wnikliwość i ocenę, w procesie konsultacji zarówno dokumentów programowych, np. ministerstwa, rządu czy udział związków w komentowaniu projektów kolejowych. Z drugiej strony, jeśli dochodzi do sporu zbiorowego to on rządzi się własnymi standardami, także tutaj mówimy już...

Wszystko to, co służy dobru sektora kolejowego w tej fazie, które nie jest wyrazem napięcia strajkowo-protestacyjnego jest lepiej artykułowania niż inne formy tej ekspresji własnej, związkowej, czy powiedzmy dotyczącej jakiegoś problemu itd.

To zawsze ma skutek finansowy, dlatego, że po prostu, jeśli jest strajk na kolei to nie ma przychodów. Tu bym jednak zwrócił uwagę na inny fakt, iż - co jest bardzo charakterystyczne - drugi raz w ciągu ośmiu miesięcy mieliśmy gigantyczną awarię w PKP informatyka. Co się nie zdarzyło nigdy wcześniej, żeby były jakieś... kilkugodzinne tak. To jest prawdziwie po prostu zwiastun nie tyle problemów, tylko

tego co jest za kurtyną i za parawanem tej jasno realizowanej polityki obrony własnego wizerunku.

B: Ostatnie pytanie: komu najbardziej przysporzyły się te zmiany, które zaszły na kolei. Czy jest jakiś podmiot, grupa ludzi, o których można powiedzieć, że wygrali tę sytuację? Czy wręcz przeciwnie?

O: Wygrali nie kolejarze. Odnosząc się do ostatnich trzech-czterech lat, to widać wyraźnie, że obejście ustawy kominowej poprzez opinię prawną spowodowało przede wszystkim to, że urwało się ucho, jeśli chodzi o koszty pracy, dlatego, że po prostu w każdym z podmiotów grupy mamy zdecydowanie bardziej rozbudowaną biurokrację i setki nowych osób, które w przeszłości nie liznęły nawet tej problematyki z punktu widzenia zawodowego. Dzisiaj sytuacja, którą mamy np. w Polskich Liniach Kolejowych. No ogromny dramat, wynikający z wytworzenia takich zmian np. w pionie inwestycyjnym, że liczba dyrektorów i kierowników projektów przekracza grubo setkę. Przychodzi po prostu do uzgodnień, to to trwa miesiącami. Znam inwestycje kolejowe w ostatnich latach, gdzie cztero- czy ośmiokrotnie zmienili się szefowie danych projektów. Przecież podsumowaniem tej polityki zarządzania są coroczne zmiany szefa pionu inwestycji w Peelce. Co rok to prorok w inwestycjach kolejowych. Tutaj nie mówię wyłącznie o prezesie, bo tam było ich trzech. Ale tutaj mamy te złote strzały, które polegają na tym, że przychodzą ludzie na kilka miesięcy, wychodzą z milionowymi odprawami... Po prostu żyć nie umierać. To musi znosić strona społeczna, która dzisiaj z punktu widzenia siły reakcji jest w defensywie, bo po prostu to jest również wynikiem zmian w sferze komunikacji, zróżnicowania dostępu mediów itd. Dzisiaj medium związkowe nie zastąpi wielu innych mechanizmów komunikowania się nawet wewnątrz związku. Stąd jest ta moja diagnoza taka, że stronę społeczną zachowują w jakiejś części te środowiska kolejowe, które stawiają na ludzi, którzy myślą po prostu w perspektywie własnego planu życia zawodowego. Jak to nie jest plan życia zawodowego w sektorze kolejowym, nie mówię tu o dogmacie, tylko o pewnym wyborze życiowym, no to na pewno osoby przypadkowe nie będą tym bardziej identyfikować tych nie tylko interesów pracowniczych, ale po prostu identyfikować problemów, które należy pokazać publicznie zanim dojdzie po prostu do nieszczęścia. Chcę tylko podkreślić, że mianownikiem tej ekipy jest brak umiejętności zarządzania ryzykiem. I to, że, powiedzmy, mamy tą krzywą wznoszącą, jeśli chodzi o różnego rodzaju zagrożenia ruchowe, wypadki, incydenty plus wchodzi

te nowe technologie dotyczące zakupów to to potrzebuje po prostu specjalistów. Jest kilka sfer w transporcie kolejowym, które rozstrzygną o jej przyszłości. To jest zapewnienie obecności tego sektora jako konkurencyjnego w sferze gospodarki no i przede wszystkim jakieś przywrócenie czegoś, co było jakimś kanonem punktu odniesienia postrzegania tego resortu, tej gałęzi gospodarki. Trwałych, dogodnych dla pasażera rozkładów jazdy, które są stabilne. Przy której każdy Kowalski może planować własny codzienny dzień, nie musi sięgać co dwa tygodnie do Internetu albo dowiadywać się na peronie, że coś się w międzyczasie czasie zmieniło. Bo przypominam, że wydano w ostatnich latach miliony złotych na doradztwo, które również sprowadzało się do tego, że niektórzy opłacani przez PKP SA konsultanci za pieniądze sugerowali opowiadanie dowcipów na peronach w trakcie spóźnień pociągów czy puszczenia muzyki poważnej.

Wywiad nr 7

Rozmówca: 7. Rozmawiał: Maciej Chudkiewicz.

Legenda:

B – Badacz.

O – Odpowiadający.

B: Jak oceniasz sytuację grupy PKP po dwudziestu pięciu latach przekształceń?

O: Trudne pytanie. Dlaczego trudne? Dlatego, że po dwudziestu pięciu latach, powiedzmy, że reforma była w 2000 roku. Jako całość PKP funkcjonowało w lepszy lub gorszy sposób, niemniej jako całość. Był to model kolejowy wypracowany przez naście lat, model, który sprawdza się de facto w innych państwach, zachodnich.

B: Ten model przed 2000 rokiem, o tym mówimy?

O: Tak. Dalej trzymają go koleje francuskie de facto, bo jeszcze nowość, którą można dzisiaj zaznaczyć, to włączenie RFF [*Réseau ferré de France - Sieć Kolei Francuskich. Zlikwidowane w 2014 r. francuskie przedsiębiorstwo państwowe, które zajmowało się zarządzaniem należącą do państwa francuskiego infrastrukturą kolejową, odpowiednik polskiego PKP PLK – M.Ch.*], czyli infrastruktury, do SNCF [*Société nationale des chemins de fer français- Narodowe Towarzystwo Kolei Francuskich. Francuskie koleje państwowe – M.Ch.*] – francuski państwowy przewoźnik kolejowy model kolei niemieckich podobny, mimo że jest rozbitcie, ale system modelu holdingowego, gdzie szef szefów rozlicza wszystko. Teoretycznie rozbitcie, praktycznie jedna duża zorganizowana firma. Mimo że się mówi, że jest wielu przewoźników, że jest otwarty rynek i jeszcze parę innych rzeczy. Nie chcę się odnosić do innych modeli, nie będę mówił ani o modelu czeskim, ani o modelu słowackim, porównujemy się do tych dwóch kolei tradycyjnych, dużych, z którymi... Czy rywalizujemy? Współzawodniczymy, na rywalizację powinniśmy się postarać, ale wkład państwa naszego w infrastrukturę, może nie w infrastrukturę... W kolej, w niedoinwestowanie kolei przez ostatnie lata, no, jednak odgrywa dosyć dużą rolę. Niedoinwestowanie, tu trzeba powiedzieć, że niedoinwestowanie, czyli niekupowanie nowych wagonów, nowych lokomotyw, mimo że było Pendolino, jeszcze parę innych rzeczy, ale trzeba powiedzieć, że w latach 2000 czy w 90. te same szybkości osiągnęliśmy tradycyjnymi „dziewiątkami” czy innymi osiągnęliśmy te same szybkości.

No ale idziemy do przodu. Po dwudziestu latach jak to oceniam? Po dwudziestu pięciu? Tak jak powiedziałem, pierwsza reforma, tak jak ktoś to powiedział, trzeba robić tak reformę, żeby nic nie zrobić. Te reformy u nas trochę za daleko poszły, nawet sąsiedzi stwierdzają niektórzy, że nie chcą powtarzać modelu polskiego, mam tu na myśli wypowiedź niemieckich polityków, którzy wprost stwierdzili na jednym zjeździe, żeby nie powtarzać błędów polskich kolei. Wprost stwierdzili, może ten, kto wypowiadał, myślał, że nie jest obecny nikt z innych polskich na tej sali albo umknie mu to, albo źle przetłumaczy, ale okazało się, że byliśmy zdziwieni taką wypowiedzią. Nie wiem, czy to jest dobre, czy złe, ale wydaje mi się, że jakbyśmy podążyli też śladem innych i robili to, co inni nawet, bylibyśmy może dalej. A wkład państwa i zainteresowanie jednak powinny być inne, większe przy naszym rozbiciu, to dzisiaj trzeba powiedzieć, może się okazać, że ten model się nie sprawdzi. Dlatego, że mamy złe przykłady prywatyzacji na kolei, bo możemy powiedzieć, pierwsza sprywatyzowana firma - Przedsiębiorstwo Napraw Infrastruktury - jest chociażby najlepszym tego przykładem, gdzie prywatyzacja była końcem tej firmy, gdyż inwestor, mimo że był, jak to ktoś nam powiedział, z górnej półki i z pierwszej piątki przedsiębiorstw budowlanych w Polsce, nie potrafił zarządzać właściwie tą firmą i doprowadził do katastrofy duży segment rynku w Polsce, mówię tu o rynku kolejowym. Innym przykładem, może nie prywatyzacji czy sprzedaży, może nie bezmyślnej, ale jakiejś takiej nie do końca przemyślanej, jest TK Telekom, gdzie inwestor kupił, ale nie wiem, czy kupił to z myślą o dalszej odsprzedaży i z myślą o tym, że ten szkielet tych połączeń może być komuś w przyszłości potrzebny i może być wykorzystywany jako pozycja monopolisty w Polsce, gdyż jest to jedyna sieć tak dobrze zorganizowana. Może ktoś mówi, że jest przestarzała, ale jest dobrze zarządzana i dobrze, na dzień dzisiejszy, prawo drogi czy prawo czegoś innego odpowiada tym, a jeżeli ktoś inwestuje pieniądze, to chyba wie, co robi. Inną prywatyzacją, która też była jakby takim... Była sprzedaż polskich linii... Polskich Kolei Linowych, gdzie, można powiedzieć, każdy z inwestorów po takie coś by się schylił, a sprzedanie funduszowi inwestycyjnemu chyba najlepiej świadczy o kondycji, o tym, że ta firma była kurą znoszącą złote jajka, gdzie już praktycznie skończono wszystkie inwestycje, wykupiono wszystkie grunty, zmodernizowano sieć wagoników, lin, wszystkich innych. Czyli firma, która de facto powinna przynosić już tylko zyski i te zyski powinny być dzielone z właścicielem, okazało się, że została

sprzedana. I nie interesowałem się dalszym losem, ale nie wiadomo, czy inwestor z rynków finansowych nie myśli już o sprzedaży tego podmiotu. Ostatnim złym, jakby takim kamyczkiem już do całej tej... Tego rozgardiaszu jest prywatyzacja PKP Energetyka, gdzie przy sprzeciwie całej branży praktycznie podjęto decyzję o sprzedaży funduszowi inwestycyjnemu, gdzie wyceniono firmę praktycznie na dwa miliardy złotych, dając upust prawie sześćset milionów na nieściągnięte należności, a należy zaznaczyć, że te należności są gwarantowane przez skarb państwa. Nie chciałbym tu nadużywać, mówić o jakichś przymusowych czy jakichś innych, ale przykładem jest choćby fundusz kolejowy, gdzie już w funduszu kolejowym jak wiemy, na restrukturyzację przewozów regionalnych jest przeznaczony około stu milionów złotych na spłatę energetyki. Inną rolę, jaką jeszcze tu odegrały, jest pierwszy raz, że związki zawodowe zaczęły, to zostało podkreślone, wykazały swój profesjonalizm inny niż dotychczas, czyli od samego początku, przed podjęciem jakiegokolwiek prywatyzacji i skutkach związki zawodowe walczyły prawnie, lobbingowo i w każdy dostępny sposób nie tylko poprzez ogłoszenie strajków czy jakichś tam innych rzeczy, tylko walczyły w każdy możliwy sposób w każdej możliwej sytuacji. Wydaje się, że nowocześnie, bo co by nie powiedzieć, pierwszy raz zrobiono opracowanie, które kiedyś nie tylko robiła to... Opracowanie robiły firmy doradcze dla właściciela, ale pierwszy raz firma doradcza zrobiła opracowanie dla związków zawodowych mówiących o tym, czy jest to dobry ruch, czy to jest zły, pierwszy raz przekazano takie opracowanie szerszemu gronu osób jako materiał źródłowy, do komisji sejmowej, w której ten materiał cieszył się dużym uznaniem. Co prawda nigdy nie wymieniano źródła pochodzenia, ale po dyskusji w komisji infrastruktury można było wnioskować, że te pytania, które zostały zawarte w tym materiale i te wątpliwości były przez posłów podnoszone. My uważamy, że obojętnie w jaki sposób one znalazły się na mównicy, to że zostało to upublicznione i tworzyło to jakiś lobbing wokół tej sprawy, uważamy za pozytywne jakieś tam działania. Inną rzeczą jest działanie związków zawodowych w Energetyce. Chciałbym, żeby to koledzy się wypowiedzieli, gdyż po stronie [ZANONIMIZOWANO], według nas zostało zrobione wszystko, co było możliwe, łącznie z pismami do ministra infrastruktury z pytaniami o infrastrukturę kolejową, która jest w zarządzaniu energetyki, łącznie z zapytaniem o zarządzenia, wszystkie te rzeczy, które, jak się wydaje, powinny nam odpowiedzieć, nie zostały udzielone odpowiedzi, bo do dnia

dzisiejszego nie mamy odpowiedzi choćby na tak istotną rzecz, co zaliczamy do infrastruktury kolejowej, a wchodzi w skład energetyki, bo nie mamy tego na dzień dzisiejszy. Nikt przed prywatyzacją poważnie, a wydaje mi się, że to tutaj nie powinno paść w nowoczesnym państwie w XXI wieku i przy obiektywizmie i prasy, i mediów, i wszystkich innych, nikt tego pytania, no, schowano je pod biurko czy pod stół. Inną rzeczą jest też, jeżeli mówimy o energetyce, w jaki sposób i jak szybko to zrobiono. Czy nie należy upatrywać tutaj jakichś spraw, które nie do końca by były wyjaśniane, gdyż uważamy, że ta prywatyzacja, tak dużej firmy i o takim znaczeniu dla, można powiedzieć, bezpieczeństwa, ale za bezpieczeństwem nie chcielibyśmy się chować, ale może dla użyteczności publicznej, dla społeczeństwa, należało to zrobić już po wszystkich wyjaśnieniach możliwych, łącznie z odpowiedziami na nawet najdrobniejsze pytania, żeby ta prywatyzacja nie pozostawiała cienia wątpliwości i niewyjaśnionych spraw, może się to okazać w skutkach brzemienne na przyszłość, gdyż nie wiemy, jakie są w umowach zapisane rzeczy, nie znamy tej umowy, nie wiemy, co z inwestycjami PLK-owskimi, mówię tu o infrastrukturze, jak one się będą odbywały. Wiemy tylko tyle, że Energetyka jest konsorcjantem w wielu przetargach, nie odpowiedziano nam, jak będzie realizował inwestycje fundusz inwestycyjny, który jest zainteresowany bardziej zyskami niż rozwojem infrastruktury, bo jak wiemy, fundusz inwestycyjny nie jest funduszem non profit, ma określone cele i określony zarobek. Nie jest to firma charytatywna, bo jeżeli ktoś wykląda półtora miliarda czy miliard czterysta to nie po to, żeby rząd polski się temu przyglądał i dostał miliard czterysta i żeby potem powiedziano: no, słuchajcie panowie, nic żeśmy nie zarobili. To nie jest tego typu instytucja. To jest potężna instytucja finansowa. Z drugiej strony nie odpowiedziano nawet na takie proste pytanie o spółki celowe, które utworzono w Polsce co prawda, ale kapitał jest luksemburski, a jak wiemy wszyscy, Luksemburg jest dzisiaj stolicą takiego przepływu kapitału, który nie do końca jest wiadomy. Też musimy powiedzieć sobie w dzisiejszych czasach, czy... I to trzeba powiedzieć wprost, zadać takie pytanie rządzącym: czy kapitał nie ma narodowości? Bo ja tutaj mogę powiedzieć, że okazuje się, że kapitał ma narodowość. Nie jest to takie, jak nam wpaja się bez przerwy, że kapitał nie ma narodowości. Bo najlepszym przykładem, takim przykładem klinicznym jest chociażby Fiat. Nie będę się tu powoływał na inne firmy, bo nie chciałbym się tutaj rozwodzić, ale przykład kliniczny, gdzie prezes Fiata powiedział, że zakłady we Włoszech powinny być zamknięte, bo są tak nieopłacalne,

że dwieście tysięcy ludzi produkuje sześćset tysięcy samochodów, a w Polsce to samo robi trzydzieści tysięcy ludzi i produkuje sześćset tysięcy samochodów, czyli jesteśmy jedną wielką montownią. Ale to nie chcę brnąć...

B: Mam pytanie jeszcze.

O: Nie chcę brnąć tu w samochodowy przemysł, bo skoncentrujemy się na kolei, ale to też musimy wziąć jako element skali państwa. Bo wyprowadzenie produkcji z Tychów to jest jakby też odcinanie kolei, bo jest to odejście klienta naszego, którym był Fiat, którym żeśmy przewozili samochody, bo musimy tutaj... Koncerny zachodnie mimo tego to jednak dbają, bardziej wolą wozić przesyłki swoje koleją, jest to bezpieczniejsze i zorganizowane, tańsze w gruncie rzeczy i jest to masowy wywóz. I przykłady mamy Fiata, Opla czy jakichś innych, w Polsce też tych rzeczy.

B: Padło kilka przykładów firm, które podlegały prywatyzacji w ostatnich latach i pytanie mam takie: co związki robiły, żeby wstawić się, bo jak rozumiem, próbowały za każdym razem na początku nie przeciwstawiać się prywatyzacji, ostatecznie do niej dochodziło. I z czego wynika, że tak naprawdę do żadnej prywatyzacji nie doszło przed 2012 rokiem w zasadzie?

O: Do prywatyzacji przed 2012 rokiem doszło. Jedna była prywatyzacja.

B: Ale tuż przed 2012?

O: Tak, gdyż prezes ówczesny dosyć dużo mówił o prywatyzacji, ale ciągle był gdzieś ten interes państwa i ciągle był ten interes grupy, całości, i było to powiązane, i firmy miały w sumie dobre wyniki, bardzo dobre niektóre i ciągnęły to do przodu. W 2011 roku dlaczego na przykład sprzedano PNI i co związki zrobiły? Jak wiemy, zostało zawarte w 2011 roku porozumienie pomiędzy stroną rządową, to było pierwszego kwietnia, stroną rządową a związkami zawodowymi, stroną pracodawcy, w której zagwarantowano, tak zwane porozumienie wynegocjowane w długich debatach w Ministerstwie Infrastruktury, gdzie ministrem infrastruktury był pan minister Grabarczyk, a podsekretarzem ds. kolejnictwa był pan minister Massel, wynegocjowano, że żadna prywatyzacja nie odbędzie się bez porozumienia ze związkami zawodowymi, bez uzgodnionego paktu gwarancji pracowniczych. i pierwszym przedsiębiorstwem, które zostało sprywatyzowane, było PNI. W PNI został wynegocjowany pakt gwarancji pracowniczych, praktycznie przedstawiony przez związki zawodowe, gdyż związki zawodowe w pewnym momencie przy prywatyzacji, no, obliguje je ustawa. Tutaj trzeba powiedzieć, że jest ustawa, kiedy

mogą związki zawodowe negocjować pakty, jakie wielkości... Może nie jakie wielkości, tylko kiedy i w jakim czasie. I przyszły właściciel praktycznie zgodził się na wszystkie zapisy, które proponowały związki zawodowe, więc związki zawodowe zostały... No, zostały im spełnione praktycznie wszystkie ich zapisy i skonsumowano to w pakcie gwarancji pracowniczych, w którym wszystko to, o co załoga sobie tam w jakiś sposób układała czy chciała, żeby to zostało zapisane, zostało uwzględnione. Pakt wiemy, że był zawarty na prawie pięć lat, więc nawet, jak robimy restrukturyzację czy jakieś inne, to restrukturyzacja przez nowego pracodawcę odbywa się w ciągu pierwszego roku, dwóch, góra trzech ze względu na to, że mamy świadomość tego, że jeżeli przedsiębiorstwo dobrze funkcjonuje, to trzon przedsiębiorstwa musi zostać, gdyż pracodawca byłby chyba niepoważny, no, może nie, nie użyję słowa niepoważny, samobójcą, jakby zwolnił wszystkich, można coś takiego zrobić, jest to teoretycznie dopuszczalne, ale jeżeli on chce zagarnąć rynek i wejść na ten rynek, no to raczej restrukturyzuje. Mieliśmy tego przykłady. Chociaż nie chciałbym się wypowiadać o innych branżach, bo restrukturyzacja w Polsce kojarzy się ze zwolnieniami, to jest akurat taka bolączka już chyba całego państwa. Gdzie indziej restrukturyzacja bardziej kojarzy się z przekształceniami organizacyjnymi, poszukianiem dla tych ludzi miejsc pracy, u nas raczej wiąże się to ze zwolnieniami i z odejściem tych ludzi, i praktycznie nowoczesne państwo nie powinno tych ludzi zostawiać na pastwę losu i na swój sposób im pomagać. Ale jesteśmy daleko od nowoczesnego państwa, u nas jeszcze Polska jest wielką montownią. Ten pakt został skonsumowany, pierwszy duży sprawdzian, który miały związki zawodowe, to była prywatyzacja PKP Cargo, która miała odbyć się poprzez inwestora strategicznego w 2011 roku. I tu muszę powiedzieć, że federacja była jedynym związkiem zawodowym, który przeciwstawił się tej prywatyzacji, nie podpisał porozumienia w miesiącu październiku/listopadzie, gdyż uważał, że prywatyzacja poprzez inwestora strategicznego może tę firmę rozłożyć. I tu okazało się, że to niepodpisanie [ZANONIMIZOWANO] dało wtedy impuls rządzącym, że trzeba się zastanowić, co dalej. Musimy też powiedzieć, że rok 2011 był rokiem wyborczym wczesnego parlamentu i tutaj nacisk związków zawodowych, nie wszystkich, mówię tutaj o Federacji, i lobbowanie w tym kierunku spowodowało, że minister wtedy nie podjął jednak tej prywatyzacji PKP Cargo przez inwestora strategicznego, wszyscy inwestorzy strategiczni, którzy chcieli wejść, mając świadomość tego, że nie jest podpisany pakt gwarancji i pójdzie na wojnę ze

związkami zawodowymi, nie dali konkretnych ofert. Trzeba też powiedzieć, że był w tym momencie kryzys, który trwał już trzeci rok i rządzący zupełnie inaczej podchodzili do tych spraw, a też trudności, które miał wtedy ówczesny minister w innych sprawach, mówię tu o panu ministrze Grabarczyku, spowodowały to, że do końcowej decyzji mimo wszystko nie doszło. Sprawa PKP Cargo ma głębszy sens. Po zmianie ekipy rządowej, gdzie na miejsce pana ministra Grabarczyka przyszedł nowy minister, pan minister Sławomir Nowak, który po kilku miesiącach zrobił dosyć duże zmiany w zarządzaniu firmami, uznał, że trzeba odwołać, jak on to nazwał, stary beton kolejowy i go skruszyć, trzeba wprowadzić nową krew do zarządzania, trzeba ominąć ustawę kominową, której według nas ominięcie było niezgodne z prawem, to wszyscy żeśmy stwierdzili, do dnia dzisiejszego nikt nie wyciągnął z tego konsekwencji, gdyż ta... Dopiero wybory się zbliżają, mamy rok 2015 i jesteśmy przed wyborami, więc pan ówczesny minister Nowak mówił, że trzeba dostosować wynagrodzenie prezesów do rynkowych stawek i wynagrodzeń. Zrobiono specjalny materiał na ten temat. Głównym tym, który robił ten materiał to była firma PWC, gdzie zarządzającym chyba jeszcze do tej pory jest pan minister Socha. Mówię tutaj o tym. I ten materiał przedstawiono nie związkom zawodowym, ale przedstawicielom w radzie nadzorczej PKP S.A., gdzie jak wiemy, w każdej spółce są przedstawiciele w radach nadzorczych z ramienia pracowników. I ówczesny minister po zmianie ekipy doszedł do wniosku, gdzie pierwszy raz ogłosił to w miesiącu kwietniu, na naszym zjeździe w Muszynie, że trzeba prywatyzować Cargo przez giełdę, dlatego że on uważa, że powinien być też akcjonariat pracowniczy, żeby każdy spółkę, i pracownik mógł sobie kupić, i taki akcjonariat pracowniczy, ale też, żeby trafiło to do szerokiej... Bo mówię tu, do szerokich inwestorów, nie tylko strategicznych czy tych powyżej pięciu procent czy funduszy, czy innych, tylko rozdrobniony akcjonariat w rękach rozdrobnionego akcjonariatu, no co w jakiś sposób chyba te zamierzenia zostały osiągnięte. Później był praktycznie rok negocjacji, jak wiemy, zakończony podpisaniem porozumienia, w którym strona społeczna osiągnęła konsensus, no, nazwijmy to w sposób jakiś tam, osiągnęła konsensus, czyli wszyscy byli niezadowoleni. Ale osiągnięto ten konsensus, osiągnięto pakt gwarancji pracowniczych, który będzie obowiązywał jeszcze chyba dziesięć lat zatrudnionych, no i są tam zapisy, no ale w tych... Pod naciskiem niektórych sił związkowych zrobiono taką nowoczesną, jak na ówczesne czasy, jak się wydawało, czyli wprowadzono członka zarządu z ramienia pracowników, co zostało

w tym pakcie zapisane i to... Czy to jest duży sukces? No, jest to sukces negocjacyjny, no. Sukces też był wywalczony pod presją czasu, dlatego że stronie właścicielskiej zależało wtedy na szybkim podpisaniu tego porozumienia, gdyż niepodpisanie tego porozumienia odwlekało start spółki Cargo na giełdzie o następne miesiące, gdyż trzeba by było robić następne, nowe wyliczenia, nowe uwarunkowania, jak wiem, są tam określone terminy, które trzeba po prostu spełnić. Jeżeli się nie spełni, wtedy trzeba od nowa robić prospekt emisyjny. To, jeżeli było, mówię tutaj o tych 25 latach. Trzeba by było podzielić te lata na lata do 2000 i od lat 2000 do 2012 znowu, kiedy przychodzi inna grupa managerów, niezwiązanych z koleją i wpływ związków zawodowych, no, ja bym tutaj powiedział tak, że związki zawodowe na kolei odgrywają rolę jako prawie że partie polityczne, nazwijmy to w ten sposób, gdyż nauczyły się wiele od partii politycznych, czyli umieją lobbować, umieją rozmawiać nieformalnie, ja nie mówię tam o jakichś nocnych Polaków rozmowach, no ale... Spotykają się z zarządami formalnie, ale przedstawiają swoje cele i założenia. Związki zawodowe mają w swoich programach pewne założenia, które powinny realizować, myśmy takie założenia zrobili na ostatnim zjeździe, taki program mamy i my go realizujemy. Może nie w stu procentach, gdyż życie weryfikuje pewne rzeczy, ale było założenie, żeby nie rozbijać tych spółek, a po drugie, żeby z giełdy większość finalizować, jeżeli już mamy, no, mówić o restrukturyzacji, prywatyzacji czy jakiejś sprzedaży. Oczywiście jako związek zawodowy stoję na stanowisku takim, że prywatyzacja, czy ona jest dzisiaj konieczna, gdzie kapitał bardziej się komasuje niż dzieli. Bo jest trend ogólnoświatowy, więksi i grubszy stają się jeszcze większymi i jeszcze potężniejszymi graczami na rynku, gdzie koncerny się jednoczą w celu wspólnych interesów, więc tutaj uważam, że koncern, który nazywa się PKP, powinien bardziej być zjednoczony i bardziej szukać rynków na zewnątrz niż wewnątrz i rozbijać, gdyż może się okazać, że kolej, tak jak ktoś powiedział, jest to jeden wielki organizm. I wycięcie z tego organizmu jednego czy dwóch życiodajnych elementów czy narządów może się okazać tragiczne w skutkach. Bo człowiek nie może funkcjonować bez nerek czy bez serca, czy bez jakiegoś innego, czy nawet najmniejszego organu, który jest mu potrzebny do życia. Tak to wygląda.

B: Jakby się przedstawiała ocena faktycznych działań związków zawodowych na kolei w tym okresie? To znaczy czy to jest tak, że więcej zachowań takich kategorii podmiotowości, czyli chęci zarządzania, czy to jest gra o władzę na przykład?

O: Znaczy się, gra o władzę tutaj nie powinna mieć miejsca, tutaj bardziej troska o dobro firmy, gdyż z tą firmą my się utożsamiamy, my jesteśmy pracownikami długoletnimi. Utożsamiając się z tą firmą, po prostu związaaliśmy całe życie i jeżeli ktoś, z kim wiąże się całe życie, to leży mu na sercu dobro tej firmy, mówię firmy, bo tutaj teraz jest trochę rozdzielnie, ale jako jeden wielki kolejowy organizm uważaliśmy, że dobro firm, dobro mówię tutaj w sensie rozwoju, w sensie lepszego wykonania, potrafiliśmy... Ja powiem tak: dla dobra firmy potrafiliśmy wiele wyrzeczeń zrobić. Nawet jako związki, jako kolejarze potrafiliśmy zrobić wiele wyrzeczeń. Te wyrzeczenia zaczęły się od kryzysu, może nawet wcześniej, od samej restrukturyzacji w 2000 roku, gdzie były one opisane, czyli przesunięcia ze stanowisk, przesunięcia na inne, możliwość przesunięcia z jednej firmy do drugiej. Mało tego, jak powiedziałem wcześniej, zrestrukturyzowania niektórych, czyli odejścia za odprawami pracowników. Trzeba powiedzieć, że ustawa zakładała już wtedy odprawy dwudziestopięcio- i dwudziestotysięczne, należy wrócić do tego i sprawdzić to dokładnie, jeżeli pracownik nie skorzystał z iluś tam ofert. Powołano specjalną agencję zatrudnieniową, która pomagała kolejarzom znaleźć pracę, to była kolejowa agencja aktywizacji zawodowej specjalnie dedykowana kolejarzom. Jedyne, czego nie dopilnowano i można mieć czy pretensje, czy do ówczesnych władz, nie tylko kolejowych, a nie władz, nie dopilnowano ciągłości takiej może nie zatrudnieniowej, ale ciągłości dla tych wszystkich pracowników, czyli praw nabytych. Myślę tu o emeryturach, że nie zapisano tam, myślę tutaj o ulgach, ale ja mogę to wyjaśnić, wyjaśnienie jest proste: kolejarze byli przyzwyczajeni, że zawsze istnieje układ zbiorowy pracy, który dla nich i dla całego sektora kolejowego był jak biblia – rzeczą świętą. No więc zamach na tę biblię uważany był wtedy, że to jest praktycznie rzecz niemożliwa, że ta biblia... Ale doszło, no i w tym momencie ówczesni władający i koleją, i w związkach, i zarządzający z pozycji państwa nigdy by czegoś takiego nie przypuszczali i nigdy nie śniło im się, że mogą przyjść „managerowie”, którzy zniweczą ten stuletni dorobek negocjacyjno-płacowo-różnych przyzwyczajień. Po trzecie trzeba wiedzieć, że państwo zrobiło w tym czasie dużo reform, w dziewięćdziesiątym ósmym, dziewiątym, dwutysięcznym, były reformy rolnictwa, była reforma ZUS-u, była reforma służby zdrowia i na tej kanwie chyba kolejarze stracili najwięcej, gdyż obiecano im znakomitą służbę zdrowia, pozbawiając swoich przychodni i szpitali. Włączając ich w system kas emerytalnych służb mundurowych,

gdzie potem bezczelnie ich wyrzucono stamtąd, włączając ich w system powszechny. W 98 roku obiecano kolejarzom, że praktycznie wszyscy ci, którzy są zatrudnieni na umowę, praktycznie będą mieli możliwość odchodzenia na 55, kobiety 60 lat. Wszyscy wtedy w to uwierzyli, ale brakło jednego mądrego, który by to zapisał w ustawie. No i dzisiaj mamy to, co mamy, że kolejarze zostali znowu objęci tym samym systemem emerytalnym – powszechnym. Co prawda próbuje się tam ratować emeryturami pomostowymi, ale to jest taka proteza, która w pewnym momencie zniknie. Więc to jest system wygaszający, a jeszcze trzeba powiedzieć, że pracodawcy nie bardzo chętnie płacą na ten system. Nie chciałbym rozwijać tego wątku, bo nawet państwo w tej chwili straciło na tym znaczeniu. Mówię tu o dalszej restrukturyzacji, która potem nastąpiła, no i ciągle ta kolej z czterystu pięćdziesięciu tysięcy jest poddawana restrukturyzacji. Dzisiaj to jest kolej, która może się składać z osiemdziesięciu, siedemdziesięciu tysięcy ludzi. Jeszcze rozbić na samorządy, gdzie dzisiaj próbuje się zrobić znowu protezę, no, może w dobrym kierunku. Ocenimy to może za parę lat, mówię tu o wejściu Agencji Rozwoju Przemysłu do Przewozów Regionalnych, ale też popsucie tej kolei, chociażby w Przewozach Regionalnych, gdzie marszałkowie wbrew przyrzeczeniom mieli... Mieliśmy wszystko uzgodnić, no ale życie sobie, władza sobie, jak to w Polsce bywa. Dużo rozmów, konkretów na koniec, nawet wypracowany pomiędzy stroną związkową, rządową nie podpisano. A najgorsze jest to w tym wszystkim, jak można już tak podsumować nie tę rozmowę, tylko podsumować rządzących: brak jest stabilności i brak jest poczucia takiego, że obywatel nie zostanie opuszczony przez państwo. Że obywatel powinien się czuć współodpowiedzialny za państwo, ale państwo też powinno się czuć współodpowiedzialne za obywatela. Tego w Polsce nie ma, żeby państwo powinno być silne, ale też powinno chronić obywatela. Że jeżeli się coś obiecuje czy coś się mówi, czy coś się podpisuje, to pacta sunt servanda, czyli powinno się to wykonywać. Próbuje się to w naszym państwie omijać, to jest nie tylko u nas, ale jest to rzecz, która dotyczy, no, całości chyba, bo nie spotkałem się w tej chwili... Państwo działa pod chwilą emocji, pod chwilą jakichś tam potrzeb. Państwo powinno działać długofalowo, państwo powinno wiedzieć, czego chce i na koniec obywatel powinien mieć poczucie nie oszukania przez państwo, ale powinien mieć poczucie, że jest obywatelem tego państwa i jeżeli państwo mu coś przyrzeka, to tego dotrzymuje. W ten sposób ja przynajmniej rozumiem państwo może nie opiekuńcze, ale państwo

sprawne, dobrze zarządzane, gdzie zależy, tak jak powiedziałem, państwu na dobru obywatela.

B: Często w materiałach, które czytam czy w jakichś materiałach archiwalnych, czy w jakiejś prasie związkowej takim argumentem jest, że związkom zawodowym zależy na PKP, zależy na kolei. I to jest taki argument jakby występowania w obronie kolei, w obronie pracowników, ale w ogóle kolei. Na ile po osiemdziesiątym dziewiątym roku pomiędzy związkami a władzami PKP i rządem ta walka toczyła się o PKP właśnie czy o jakieś interesy konkretne?

O: Znaczący się... Powiedzmy szczerze: dobro kolei, powiedziałem już wcześniej, przynajmniej ja, a mówię to w roku 2015, mnie trudno ocenić lata 90. Czy lata, kiedy przekształcenia się dokonywały. Z punktu widzenia ówczesnych władz może to rzeczywiście wyglądało trochę inaczej, niż dzisiaj mamy to realizowane, no bo jeżeli dzisiaj mówimy o tym, że powinniśmy w 2000 roku już albo najdalej w 2003, 2004, sprzedać wszystkie spółki kolejowe, no to chyba nie tędy droga, że my wykonujemy dzisiaj wszystko to, co zapisaliśmy w 2000 roku, wykonujemy właśnie teraz, odkrywamy tę historyczną dziejowość, że jest 2015 i my musimy prywatyzować firmy. To można się zapytać: to co robili wszyscy przez ostatnich 15 lat? Czy nie wykonywali tej ustawy, czy ta ustawa była sobie a muzom, a życie płynęło, no i jeżeli ktoś podejmował takie decyzje, to chyba kierował się, tak jak dzisiejsze władze, które twierdzą, że kierują się dobrem spółek. Ja twierdzę, że ówczesne władze też kierowały się dobrem spółek i dobrem człowieka pracującego. Tylko mówię, my podnosiliśmy przeważnie wszystkie te pomysły, które ówczesne władze sobie wymyślały, my ponosiliśmy koszty pomysłów. Trzeba powiedzieć, że managerowie nigdy nie zostali rozliczeni. I tu też trzeba to powiedzieć. Czy managerowie kiedyś ponieśli konsekwencje swoich złych decyzji? Ja w państwie polskim nie spotkałem takich managerów, którzy byliby rozliczeni za złe decyzje czy za złą prywatyzację, czy nietrafioną. Ja wiem, że to jest ryzyko zawsze, ale ryzyko można zminimalizować. Ryzyko to jest nie tylko pięć firm doradczych, które twierdzą, że tak, trzeba iść w tym kierunku, bo jak sami dobrze wiemy, można pewne procesy sterować, chcemy wiedzieć tylko na koniec dnia, jaki mamy mieć wynik, a proces może być sterowalny. To jest chyba wiadomo, że dzisiaj akurat, przy braku obiektywizmu w naszym państwie. Nie chcę tu mówić o prasie, telewizji czy jakimś innym, można wszystkoysterować poprzez strumień pieniądza. Więc my nie jesteśmy jeszcze

społeczeństwem na tyle rozwiniętym, na tyle obiektywnym, ja nie chcę się tu porównywać do społeczeństw angielskich, francuskich czy niemieckich, mówię tutaj o tym, że w Niemczech media nie mogą kreować polityki, w Polsce to robią i nikt nie zarzuca, że to robią. W Niemczech media nie mogą być w rękach innego przedsiębiorcy niż niemieckiego, niemiecki przedsiębiorca żaden czy tego nie będzie kreował polityki rządu niemieckiego. U nas po prostu się to robi. Najlepszym przykładem jest chociażby ostatnia prywatyzacja, gdzie dopuszczono do tego, że branża mówiła „nie”, odpowiadała nawet najbardziej skłócone, najbardziej skłócenie między branżami ludzie, od, nazwijmy to, jednej do drugiej strony, gdzie ci ludzie nigdy nie mówili jednym głosem, mam tu na myśli specjalistów, którzy bardzo daleko są na prawicy czy nie używają słowa prawica, ale bardzo daleko są liberałami i mówią: „słuchajcie, jest pewien moment liberalizmu, którego my nie możemy przekroczyć, bo wkraczamy na zupełnie inne pole, to już nie jest liberalizm, to już jest nie wiem, co”. Bo liberalizm czy jakieś inne ma też swoje zasady. Stosowanie przez państwo bycia stróżem nocnym – nie widziałem takiego państwa, żeby się to sprawdziło. Może doktryna zakłada, ale nigdzie to się nie sprawdza, bo nawet najbardziej liberalne kraje miały jakąś taką współwłasność, bo nie wyobrażamy sobie, że policja będzie prywatna. Można to wypaczyć tak jak zrobiono w Stanach Zjednoczonych, gdzie otwarto prywatne więzienia, ktoś miał interes w tym, żeby ci więźniowie dłużej siedzieli, zamykano młodocianych, którzy Bogu ducha winien, ale siedział 20 dni, potem ktoś tam narozrabiał i następne, a państwo za to płaciło. I prowadziło to do patologii, no, tak samo może tu być. Siła związków – oczywiście, można tutaj powiedzieć, jaka jest dzisiaj siła związków, może się oceniać związki różnie, ale dzisiaj mamy całe sztaby ludzi w różnych firmach, które mają za zadanie wymyślanie, przyswajanie prawa czy naginanie tego prawa przeciwko związkom zawodowym. Bo dzisiaj wysoko opłacane kancelarie prawne mają za zadanie wyszukiwanie łamańców prawnych, które mają się nijak do prawa, bo można to wielokrotnie udowodnić, które mówią: no, słuchajcie, może to tak jest, ale tu jeszcze jest jakieś niedopowiedzenie i szuka się dziury w całym, gdzie w normalnym, cywilizowanym świecie, jeżeli to jest napisane, jeżeli ma ktoś prawo do strajku, to drugi nie podważa tego prawa do strajku. Dzisiaj robi się ze związków zawodowych, mówię tu ogólnie, jakichś czarnych ludów, którzy są jakby nie wiadomo co z kosmosu, są przeciwnikami gospodarki wolnorynkowej, gdzie w konstytucji mamy to zapisane i chyba wszyscy chcemy

przestrzegać tej konstytucji, czy nam się to podoba, czy nie, żyjemy w demokratycznym państwie i jeżeli jedną stroną to obowiązuje, to drugą też powinno to obowiązywać i nie powinno być tutaj naginania prawa. Normy prawne są wypracowane, ogólne zasady, no i zasady współżycia ludzkiego są wypracowane, gdzie kancelarie prawne próbują to naginać. To jest chyba niedobre, gdy próbuje się, chociażby ostatnimi czasy, podjąć decyzje, które nie mają nic wspólnego z prawem. Decyzje, które łamią prawo i wszyscy o tym wiedzą, że jest to łamanie prawa i naginanie, a w związku z tym, że strona społeczna dopiero maszyna może ruszyć, bo chcąc być w porządku wobec prawa, rusza powoli, to rządzący tak się spieszą w tych spółkach, że może ich to nie dotyczyć. Może to już nie być ich problemem, a też państwo nie może działać od wyborów do wyborów. Bo jeżeli mamy program długofalowy, a mówimy tu o programie chociażby energetycznym, gdzie jest zapisane, że energetyka, ewentualnie gdyby była prywatyzowana, to było zapisane, że ta prywatyzacja powinna nastąpić poprzez giełdę czy poprzez inwestora, ale inwestorem powinna być infrastruktura, w zupełnie inny sposób przeprowadzona, a mogę powiedzieć, że pytał o to z mównicy sejmowej były minister infrastruktury, który nazywa się Grabarczyk i rząd, w którym on jest jednym z segmentów, i to bardzo ważnym, gdzie jeszcze był niedawno ministrem infrastruktury, ministrem sprawiedliwości, marszałkiem sejmu, jednym z najbardziej elementów, jeżeli nawet nie opozycja, bo ja nie dziwię się opozycji, ale strona, która dziś sprawuje władzę poprzez PO, mówi do ministra: panie ministrze, co leżało u podstaw tej takiej, a nie innej prywatyzacji, gdzie posłowie nie opozycji – koalicji rządowej pytają: co się dzieje? Czemu idziemy w tym kierunku? Oczywiście można dzisiaj powiedzieć: słuchajcie, zrobić strajk, zrobić pewne rzeczy, tylko strajk robi się w określonych przypadkach, referenda robi się w określonych przypadkach, wszystko to ma mieć oparcie o ustawę. Dzisiaj można byłoby wymyślać niektóre rzeczy, ale uważaliśmy, że w państwie demokratycznym, jeżeli toczy się to, tak jak powiedziałem na samym początku, formalnie, poprzez rzetelne wyjaśnienie, poprzez jeszcze parę innych rzeczy, to w normalnym państwie można to zatrzymać. Nie chcę się tu powoływać na Wielką Brytanię znowu, gdzie można powiedzieć, że interes państwa, mówię tu o czwartym pakiecie, gdzie u nas jest to temat jakby tabu, bo rząd mówi, że my musimy to przyjąć, bo gdzieś tam ktoś nas wykluczy. A może ja nie jestem biegły w języku angielskim, nie znam nawet tego języka, a szkoda, ale mogę powiedzieć, że

konserwatyści i cały parlament brytyjski nie przyjął tego czwartego pakietu i głosował przeciw. Czyli to daje nam do myślenia, czy my jako państwo idziemy w dobrym kierunku, mówię tu o sprawach kolejowych. Ja nie chcę tu mówić o sprawach energetyki czy jakichś innych, ja mówię tu o sprawach kolejowych, które mnie dotyczą bezpośrednio. Czyli można, jeżeli się chce, ponad podziałami załatwić pewne sprawy. Tylko z drugiej strony brak dialogu od 2011 roku też najlepiej chyba świadczy o tym państwie. Przepraszam, że używam za dużo słowa „państwo”, no ale tak to wynika, żebyśmy powiedzieli, że ten słowniczek „państwo” to jest koalicja rządząca, premier, ministrowie, ktoś tam, a ja akurat rola państwa mam na myśli ministra infrastruktury i rozwoju, a wcześniejszego ministra infrastruktury. Zresztą też trzeba się zastanowić, czy to ministerstwo tak duże się sprawdza, czy nie jest to zbyt dużo kompetencji w jednym organie i czy ten organ liczący trzy tysiące ludzi... Ale to już jest inna inszność i ja się nie chcę do tego odnosić, bo ja dzisiaj nie jestem premierem.

B: Jeszcze jedno pytanie: jakie techniki związków zawodowych, wykorzystywane w konkretnych działaniach, ocenić można najwyżej? To są działania marketingowe czy to są groźby strajku, pikiety, manifestacje, jakieś nieformalne rozmowy, pisma?

O: Znaczy się, może uporządkujmy. Najwyżej zawsze jest postrzegana groźba strajku. Gdyż groźba strajku, jak wiemy, paraliżuje, jeżeli chodzi o transport kolejowy, cały kraj. W naszym przypadku jest to kraj średniej wielkości, groźba strajku, nawet dwugodzinnego, jest bardzo realną groźbą do spełnienia, przeżyliśmy kilka strajków, to były strajki dwudziestoczwierogodzinne, zawsze uważamy, przynajmniej ja uważam, że strajk jest ostatecznością. To jest po pierwsze. Dwa – strajk jest też w jakiś sposób naszą porażką. Negocjacyjno-lobbującą, kładącą pisma, raporty. To jest w jakiś sposób już porażka obu stron, gdyż jest to groźba, która rzeczywiście przynosi określone skutki. Ale czasami trzeba to zrobić. Oczywiście dzisiaj związki do tej formy sięgają rzadko, chociaż pistolet czasami przyłożony pracodawcy spełnia tę realną groźbę, i uważam, że, no... A z drugiej strony trzeba powiedzieć, że coraz to więcej jest firm, które mają, to, co mówiłem o tych kancelariach, udowadniających nam, i nawet jedna ze spółek posunęła się bardzo daleko, że oddała nas do sądu, sprawę, że nie mamy prawa do strajku, gdyż nie spełniliśmy wszystkich warunków, co było nie do końca zgodne z interpretacją, ale to pokazuje determinację jednej i drugiej strony. Więc tutaj, no, oczywiście można powiedzieć, dzisiaj z punktu widzenia jakby takiego zarządzającego... Może nie zarządzającego, ale związkowego,

strajk jest ostatecznością i nie chciałbym tutaj mówić, że czy lobbowanie, czy rozmowy, czy inne. Wszystkie te elementy są ważne. Musimy ze wszystkich tych elementów korzystać, ale tak jak powiedziałem, no, ten strajk musimy też mieć gdzieś tam na końcu głowy.

B: Dziękuję bardzo.

Wywiad nr 8

Rozmówca: 8. Rozmawiał: Maciej Chudkiewicz.

Legenda:

B – Badacz.

O – Odpowiadający.

B: Jak pan dzisiaj, w 2015 r. ocenia sytuację grupy PKP?

O: Sytuację grupy, tak?

B: Całość.

O: Niewątpliwie, te procesy, które zostały zapoczątkowane, powiedzmy wprost, transformacją, a sama transformacja spowodowała bardzo istotne przemieszczenie, mówimy o transporcie, przemieszczenie tak ładunków jak i pasażerów, między gałęziami, kolej, transport drogowy, i te zasoby, które były w ówczesnym czasie w kolei, one musiały być poddane ze względu na spadek pracy wykonywanej, musiały być poddane procesowi restrukturyzacji zmian. Te zmiany były przygotowywane dosyć długo, a '89 takim kluczowym elementem, tak jak pan wcześniej zauważył, to rok 2000, kiedy weszła ustawa i ta ustawa stworzyła pewną, pewien szkielet, tych przemian. Można ocenić czy ta struktura zapisana, struktura przemian zapisana w ustawie jest dobra. Z pewnej perspektywy ją można ocenić. I teraz już możemy ją po 15 latach oceniać. I ta ocena dzisiaj na pewno nie będzie oceną, że wszystko ok. Nie ulega wątpliwości. Ale to nie jest tożsame z tym, że ci, którzy wtedy pisali te strukturę, pisali jak ten proces restrukturyzacji ma wyglądać, ich trzeba obciążać, bo to były inne czasy, inne doświadczenia, inne uwarunkowania. Ja zawsze podchodzę w tej, w tym aspekcie ocennym, no z dużym dystansem, do tego czy to dobrze czy źle, bo łatwo jest ocenić z pewnej perspektywy a trudniej jest podejmować decyzje wtedy, kiedy jest się w tamtych uwarunkowaniach. I niewątpliwie, wówczas popełniono istotne błędy. Istotne błędy. Ja o tych błędach już wiedziałem, będąc [ZANONIMIZOWANO].

B: Czyli po sześciu latach.

O: Tak. Tak, już wiedziałem. Takim kluczowym problemem i tu już jest ta ocena, było wydzielenie podmiotu, samodzielnego podmiotu do zarządzania infrastrukturą kolejową, takim jest Polskie Linie Kolejowe z PKP S.A. To było, to jest jeden z

najistotniejszych, ale kierunkowych rozwiązań, które z perspektywy czasu oceniam jako bardzo złe.

B: A co z koniecznością oddzielenia zarządcy infrastruktury od (NIEZROZUMIAŁE)?

O: Wie pan, wtedy pozostawienie w PKP S.A. Infrastruktury, a wydzielenie podmiotów zajmujących się pracą operacyjną, przewozową, jest rozwiązaniem zdecydowanie korzystniejszym z punktu widzenia samego wdrożenia procesu restrukturyzacji, tych przemian. Całe mnóstwo problemów, ja te problemy musiałem rozwiązywać, m.in. przekazywanie majątku – grunt został w PKP S.A., linia kolejowa, czyli nawierzchnia, prawda, do belki... Absurdalne rozwiązania, bardzo złe. Ale, no to jest cała, cały temat, wie Pan, to jest osobny temat do przeanalizowania bardzo głębokiego, godzinami mogę na ten temat mówić. Ale to jest kluczowy problem, który ja postrzegam jako problem kierunkowo zły. I do tego stopnia, że powiedzmy po pierwszych moich latach wykonywania pracy w PKP S.A., ja już byłem przekonany, a był to powiedzmy, ja przyszedłem w 2004 roku, dwa lata rozpoznawania, przygotowywania, w ogóle pisania, opracowywania strategii, jak należy zbudować systemowo rozwiązania funkcjonowania kolei przy takim kierunkowych rozstrzygnięciach z 2000 roku...i to mogę, możemy o tym mówić, już wtedy wiedziałem, że trzeba w efekcie końcowym doprowadzić do połączenia. Ja nie mówię, jak to przeprowadzić, ale te dwa podmioty: PKP i PLK powinny być połączone. Nie można było zrobić tego w latach 10, bo trzeba było przeprowadzić proces prywatyzacji przewoźników, bo rynek by nie pozwolił i słusznie, ja o tym wiedziałem, ale w moim scenariuszu była prywatyzacja Cargo, powiedzmy, rok 11/12 a w 14 roku miało być już połączenie PKP z PLK. W moim scenariuszu. O tym nie mogliśmy mówić publicznie, bo rynek by zaprotestował; i to byłyby niepotrzebne emocje o charakterze istotnym na rynku gospodarczym, ale ja z Ministrem (NIEZROZUMIAŁE) czy z Ministrem Grabarczykiem o tym rozmawiałem.

B: A to by wymagało zmiany ustawy...

O: Tak, oczywiście, to bardzo głęboka zmiana ustawy, prawda, no i wtedy była kwestia bardzo istotnych zmian, kluczowych zmian, tak jak 2000 r. to powinien być rok około 13/14, gdzie przygotowywalibyśmy po prywatyzacji Cargo, bo to był kluczowy element, prywatyzacja Cargo, w pewnym aspekcie. I później, być może przekazanie tych części akcji, które by pozostały w PKP do Skarbu Państwa,

bezpośrednio, i wtedy PKP zajmuje się, do rozstrzygnięcia była jeszcze Intercity, to zastanawialiśmy się co z tym fantem zrobić, ale nie mieliśmy sprecyzowanych, bo była sytuacja na rynku przewozowym bardzo zła, źle przeprowadzone to usamorządowanie, wie pan. Nie samo usamorządowanie, ale później po usamorządowaniu działania, przewozy regionalne, które poszły w tzw. pseudo konkurencję uruchamiając pociągi Inter Regio, zniszczony rynek pasażerski, później trzeba było odbudowywać...odbudowalibyśmy, to nie problem. To jest, na to trzeba tylko czasu, pewna zwłoka byłaby w procesie. Tak jak z Cargo zrobiliśmy. Wie Pan, no Cargo było naprawdę przygotowane do prywatyzacji. Ta prywatyzacja była, nawiasem mówiąc, jest źle przeprowadzona. Ta. Teraz. I mimo że to jest otrąbione jako sukces. Tak, no bo nawet ci, którzy są, przeprowadzali, nie mogą inaczej mówić. Jest źle przeprowadzona, bo wartość Cargo jest 3,5 miliarda, a ona powinna być 7 miliardów.

B: Dwa razy większa...

O: Tak. Tak, takie jest moje zdanie. 6 miliardów... nie będę tutaj..., ale istotnie większa wartość. I teraz wracając do tej oceny tamtego czasu, to..., ale to było bardzo kluczowe, to wydzielenie PLK, ja to wiem, dlaczego to zrobiono. To jakaś droga kompromisu właśnie z partnerami społecznymi, prawda, trzeba...kompromisy nie są zawsze dobrym rozwiązaniem. No tak to jest, ale pozwalają przeprowadzać procesy. I dlatego związki zawodowe są też, muszą być partnerem. Rzeczywistym partnerem. Nie udawanym. Nie oszukiwanym. Tylko muszą być rzeczywistym partnerem. I dlatego ta droga kompromisu, no doprowadziła do tego, o czym mówimy i ona ten podział: PKP – PLK...a jeszcze sam byłem zwolennikiem, bo to ja tworzyłem PKP Energetyka w tym czasie...to też jest spółka infrastrukturalna. Telekomunikacja – też jest infrastrukturalna. Wie pan, doprowadziło do takiej erozji stosunków wewnątrz. To zaczęło, wie pan, tak jak w ulu... i te problemy na styku...one urastały często do dużej rangi. A w szczególności między PKP a PLK. A dlaczego w szczególności? Dlatego, że PLK miała ustawowo zapisane szczególne prawa. Właścicielskie. To nie PKP tak naprawdę zarządzało PLK tylko Minister. Wie pan, ten dualizm, brak jasności, klarowności, gdyby to było wszystko wewnątrz PKP...byłby ten na początku problem, bo PKP – właściciel spółek przewozowych byłby to problem, proszę pana, ale na innych rynkach to samo jest i to daje się wprowadzać. U nas takie liberalne spojrzenie, że to trzeba stworzyć warunki do rozwoju tej konkurencji, to bardziej dbamy o tę

konkurencję niż o to, co jest w tym potężnym problemie z punktu widzenia nie zarządzających ...wie pan, jeden jest zarządcą, za chwilę będzie drugi... prawda... Tylko rozwiązania problemu społeczno-gospodarczego w państwie, w kraju. To jest potężny problem. Cały proces restrukturyzacji PKP. I wie pan, bardziej dbano o to, żeby ta konkurencja była happy....

B: Mamy najwyższy wskaźnik liberalizacji...

O: Tak, oczywiście. Niż o to, żeby rozwiązać problemy rzeczywiste, problemy potężne, problemy w tym organizmie pod nazwą PKP, no ale tak to zdecydowali ci, którzy byli wtedy u władzy i bez względu na to jaka to była władza, to każdy patrzył w podobny sposób na ten problem. Było to kreowane przez obóz Balcerowicza, bardzo silnie wpływał na te procesy restrukturyzacji w tego typu podmiotach Skarbu Państwa i one to później po rządzie Balcerowicza, powiedzmy, bo AWS to Balcerowicz, i wtedy Maria Wasiak, Syryjczyk, no to jest cała ta ekipa, prawda, powiedzmy... oni pisali ustawę, oni, prawda, pod Syryjczyk – Balcerowicz, czyli bardzo liberalne spojrzenie, bardzo liberalne. Tworzenie warunków do tej konkurencji, żeby się konkurencja rozwijała. No, należy sobie z tego zdawać sprawę. Ja, kiedy przyszedłem, wiedziałem już o tym. Byłem zwolennikiem tworzenia rynku, ale w sposób bardzo przemyślany, nie udawało się, bo ten liberalizm, który był przeniesiony za czasów SLD, trochę stonowany za czasów PISu, istotnie powiedziałbym, bo te ustawy, o których możemy porozmawiać były kluczowymi dla rozwoju rynku kolejowego, ale później przyszła Platforma i znowu jest pełny liberalizm, pełny. Kończy się ten, wie Pan, to działanie tym, że no w sto procent [NIERZOZUMIAŁE] sprzedać PKP Energetyka. Błąd. Ewidentny. Jest to spółka infrastrukturalna. Jest to spółka...I teraz tamten czas jest na pewno potrzebny, ta ustawa, bo ona tam jest z błędami. Ale generalnie nie można go ocenić tylko negatywnie. Ten istotny, kluczowy błąd, ale on nadał, stworzył warunki do tego, żeby w sposób rzeczywisty spojrzeć na koszty, na przychody, na tę grupę podmiotów z punktu widzenia rachunku ekonomicznego. Niewątpliwie, no takie przykłady jak PKP, ja będę powtarzał, dlatego, że ja jestem najbardziej związany, od podstaw ją tworzyłem.

B: No to przejdźmy od razu, w takim razie... no bo kwestia PKP Energetyka, ten ostatni pół roku, rok..., tak? Była komisja sejmowa – jest pan doskonale zorientowany, która no ma ten dezyderat ogłosić w każdym razie podobno udało się zablokować też część Energetyki, w ten sposób, że ma się najpierw wypowiedzieć ABW, MON, nie

wiadomo kto jeszcze, MSWiA. I tutaj mam pytanie: bo związki zawodowe, akurat Federacja, przygotowała taki raport, no na zlecenie Federacji na temat zagrożeń przez prywatyzację Energetyki. I jakby pan ocenił takie działania?

O: Działania związków zawodowych? Bardzo rozsądne. Akurat zapoznałem się z tym raportem. One bardzo trafnie zostały wyspecyfikowane kwestie, które są związane, które powinny być przeanalizowane uruchamiając, wdrażając już ten proces prywatyzacji. One nie zostały rozstrzygnięte i w tym raporcie one zostały w sposób, może nie do końca wszystkie, ale w generalnym ujęciu bardzo trafnie ujęte. Ja po zapoznaniu uznaję, że ten raport ma dużą wartość. Dużą wartość, która powinna być...no i słusznie, że ona...wiem, że trafił na komisję infrastruktury... nie można procesów prywatyzacji przeprowadzać tylko, żeby sprywatyzować...prywatyzacja ma służyć, mają być określone pewne cele ...po co się to robi. A tego ja nie zauważam.

B: Mówimy o skutkach finansowych, jak rozumiem?

O: Tak, tak finansowe, ale ... jak proces prywatyzacji wpłynie na funkcjonowanie rynku kolejowego... na ile prywatyzacja będzie służyła rozwojowi rynku kolejowego. Bo ona powinna służyć. A ja tu mam dużą wątpliwość, bo koszt energii elektrycznej dla przewoźnika to stanowi około 20 %, koszt udziału jego działalności. W związku z tym no ten dostawca energii elektrycznej, mimo, że jest regulator na rynku, to koszty uzasadnione to jest cała umiejętność duża, którą posiadają spółki dystrybucyjne, żeby pokazać, że to są koszty uzasadnione.

B: (NIEZROZUMIAŁE) czasami nie może nic zrobić.

O: Nie, nie może nawet nic zrobić, prawda, bo tak jest księgowość... no to jest cała duża umiejętność pokazywania czy coś jest uzasadnionym kosztem czy nie. I ten aspekt jest moim zdaniem kluczowy z punktu widzenia rozwoju transportu kolejowego. [ZANONIMIZOWANE] patrzyłem...to było dla mnie głównie wyznaczyć, co ...jakie działania podejmować, żeby mógł się ten rynek kolejowy rozwijać. Przewozy, prawda, żeby były ...rynek jest coraz bardziej konkurencyjnym dla samochodów jest...oczywiście, polityka to za mało jest, żeby tylko sama grupa PKP ...prawda, i tu..., bo to muszą być narzędzia główne ma Państwo. A za stawki do opłaty...to jest główny element oddziaływania...tak samo spółki przewozowe, infrastrukturalne też istotny wpływ na przewóz.

B: To w takim razie mam kolejne pytanie o rolę państwa. Bo, w trakcie, gdy [ZANONIMIZOWANO] to już był chyba 2007 r. Został już ogłoszony kolejny taki

program na rzecz kolei, to są takie programy strategiczne, były tam chyba 2001-2013. Jak pan w ogóle ocenia działalność tych programów, które były..., bo one trochę sobie, a życie trochę sobie, ja mam takie wrażenie.

O: No tak, ale jest zarządzanie w spółkach Skarbu Państwa z takich programów trudno jest realizować pewne cele. No, trzeba wiedzieć jak transport kolejowy i w tej części spółek, które podlegają Skarbowi Państwa...no jak ma wyglądać..., bo my wiemy, jak wygląda dzisiaj, ale jak będzie wyglądać za 5-10 lat.

B: No, właśnie.

O: Jak nie ma się tej wiedzy, nie ma się tych priorytetów, to trudno jest podejmować decyzje temu, który zarządza spółką Skarbu Państwa. No, taki materiał strategiczny niewątpliwie jest potrzebny. On powinien mieć jeszcze bardziej rangę, wie Pan, taką wykonawczą. Przyjęte kierunki, żeby realizować kierunki powinny być nałożone finanse, w szczególności na wspieranie Skarbu Państwa i to już nie powinno być później dyskutowane czy...to jest pochodna budżetu corocznego. Tylko my wiemy, ile pieniędzy powinno być za 3-5 lat i te pieniądze powinny być zapisane w ustawach. A one były corocznie zmieniane i dlatego nierealizowane były strategie, bo corocznie były korekty przewidywanych nakładów na wdrażanie tego programu. Tu jest podstawowy problem. Gdyby była strategia. Tak jak mówię. Napisana do 13 roku. I ten scenariusz finansowania (NIEZROZUMIAŁE), duża część pieniędzy pochodzących np. zagospodarowanie nieruchomości z prywatyzacji, ale z drugiej strony jakie są nakłady z budżetu państwa. I wtedy oczywiście życie koryguje, bo przyszedł kryzys, nie można było sprywatyzować, prawda, no to trzeba korygować, bo..., ale głównym, jednym z istotnych elementów to było to, że Państwo nie dotrzymywało swoich zobowiązań. To jest jeden element, a później przychodziły kryzysy. No, rok 2008 był bardzo ważnym wydarzeniem, rozwijało się, prawda, przewozy, wszystko siadło i trzeba było restrukturyzować głęboko no i ten plan, ta strategia już musiała...dlatego jest potrzebna strategia, a to, że nie jest realizowana...no, życie koryguje. Ona powinna być, wie pan, odnawiana co jakiś czas. Tak i wtedy cyklicznie, co, powiedzmy, dwa lata weryfikujemy ją i wtedy ...tak...

B: W 2008 roku chyba został przyjęty Master Plan do 2030 roku. Andrzej Massel go pisał, zdaje się, znaczy pod jego redakcją. I tam jest m.in. zapisane, że wkrótce władze w spółkach kolejowych będą musieli przyjąć ludzie spoza kolei. To zwróciło moją uwagę, bo to jakby było przygotowanie na tą ekipę, która teraz jest, że to muszą być

ludzie z obszaru finansów i bankowości, tudzież zarządzania. I to już było, no, w czasie, kiedy kolejarze, byli u władzy. Jak to? Czy to faktycznie tak musiało się stać czy...?

O: Proszę pana, demagogia. Wie pan, ja nie uważałem siebie za kolejarza. Ja byłem energetykiem, zbudowałem firmę energetyczną, która na rynku energetycznym wiele pozytywnego zrobiła. Teraz jest ten walor, że ona jest warta, moim zdaniem, około 3 miliardów złotych. Powiedzmy, no z jakichś tam otchłani, która została no..., wie Pan, ja tu nie uzurpuję sobie prawa, żeby pokazywać wartość, ale ten proces był bardzo trudnym, tym bardziej że my na kolei nie wiedzieliśmy, jak te procesy przeprowadzać. To my się uczyliśmy wzajemnie i zbudowany został podmiot, który ma teraz taką wartość. Oni konsumują...ci moi następcy konsumują to, co zostało wypracowane. O innych aspektach, o dworach można, możemy o Cargo mówić...oni konsumują. I teraz, wie Pan, jak ja to widziałem... Ja już nawet nie walczyłem, bo mnie nazywano świadomie to rynek, to PR, to marketing...po to, żeby konkurencja mogła się rozwijać to się mówiło nawet „PKP BETON”, a ja byłem prezesem no to ja byłem tym „betonem”. I ja z tym nie walczyłem, bo uważałem, że trzeba robić swoje. Prowadziłem procesy systemowe, zmiany ... mogę tu udowodnić, i nie baczyłem na to co się mówi. Oczywiście to był błąd. To był błąd, bo z pewnej perspektywy to rozstanie było...no nie spodziewałem się, że to takie będzie to rozstanie, bo ja byłem tak zdeterminowany i tak przekonany do tego procesu zmian, że nie interesowało mnie to, co się o mnie mówi. I to był błąd, bo trzeba było wydawać duże pieniądze tak jak się to teraz robi na marketing, na PR i wtedy te procesy byłyby kontynuowane, a one zostały brutalnie przerwane. Mogę o tych procesach powiedzieć. Ale, no wie Pan, taka moja determinacja w działaniu, w przeprowadzaniu procesu zmian o charakterze systemowym. I wie Pan, dlaczego demagogia...? Odnośnie do tego...personalistów. Wie Pan...to ja, proszę zwrócić uwagę, podczas moich czasów, kto zarządzał spółkami kolejowymi. Pan Balczun, prawda kolejarz, no tak. PKP Intercity – pan Menza, nawiasem mówiąc, pan Prześluga...

B: No, tak...

O: Jaka spółkę pan chce? Energetykę zostawiam, bo jeżeli Energetyka....to z efektami takimi jak widać. No, ten beton, prawda, ten kolejarz. To jest ten beton, który ma takie efekty. Proszę Pana, Telekomunikacja. Przeszło tam całe...wszystko spoza kolei. Wszystko. Dramat, prawda? Bez względu na to, jaka opcja rządziła. Informatyka. Były

kolejarz – zmieniłem go i jeszcze za moich czasów pan Trzaska doprowadził informatykę do bardzo dobrego stanu. Ale to taki, nie wiem, pół-kolejarz, bo trochę pracował na kolei. Którą jeszcze pan chce spółkę?

B: Ja rozumiem...

O: Wie Pan, Przewozy Regionalne nawet – no, też nie kolejarz. I wie Pan, no o czym my mówimy? O czym my mówimy? To jest demagogia. To jest, wie Pan, młodzi wypowiadają, że to ściema jest. Takie, wie Pan, przysłanianie tego, co się rzeczywiście robi. Ja sam to robię, ja sam byłem przekonany, (NIEZROZUMIAŁE) Intercity mi później zrobił...no to później go do dworców..., bo widziałem, że w moim otoczeniu byli ludzie nie kolejarze. Ja byłem kolejarzem.

B: No, właśnie.

O: Energetykiem.

B: Ale, no właśnie. Bo to jest ciekawe, wie pan. Ja rozmawiam ze związkowcami no i jakby też oczywiście, ponieważ oni wiedzą, że piszę teraz doktorat, i rozmawiałem też o panu. I oni właśnie mówią: „No, to jest kolejarz.”. Oni jakby, no nie kochają pana z różnych względów ...

O: No, jasne.

B: Ale! Mając to, co mają dzisiaj, to to pan jest ich człowiekiem. W tym sensie, że jakby wywodzili się z tego samego gniazda i niezależnie od tego, w którą stronę szliście to oni oceniają, że to był jednak człowiek, który się na tym znał, był tutaj ze środka, rozumiał te wszystkie procesy, które zachodzą, a nie – gdzieś tam przyszedł i na żywym organizmie uczy się nagle wszystkiego nie wiedząc w ogóle jak się zarządza, bo tylko doradzał na przykład wcześniej i nie umie tego robić i z tej strony tu wychodzą. Jeżeli mogę – bo chciałbym już przejść też do tych takich pytań o związki. Bo to był bardzo ważny wstęp dla mnie i on mi też potwierdza niektóre tezy, a niektóre obala, te które ja sobie myślałem, jak to faktycznie wygląda. Chciałem zapytać o udział związków zawodowych w procesie tych przekształceń, które zachodziły po 89 roku. Jakby pan ocenił ich wkład?

O: Wie Pan, to zależy od podejścia zarządzających. Ja na bazie, znów powiem, Energetyki. Budowaliśmy firmę od podstaw. Z jakiejś tam magmy, prawda, wydzielanie, tworzenie, i wie Pan, i dla mnie, ale w sposób nie dlatego, że ja chciałem tu gry, takie strategiczno-polityczne urządzać, tylko ja byłem przekonany, że ci związkowcy to są ludzie z krwi i kości, i którzy znają te problemy i ja ich wciągałem.

Sami się szkoliliśmy i na te szkolenia zawsze brałem związkowców. Żeby oni mieli ... im więcej wiedzy takiej merytorycznej, fachowej mają, tym będą coraz mocniejszym partnerem dla mnie. A ja chciałem mieć silnego partnera. Nie chciałem przeprowadzać według tylko mojego zdania. Mimo, że jestem często bardzo zdecydowany, taki decyzyjny, to wiedziałem, że silny partner jest mi bardzo potrzebny. Partner związkowy, partner doradca mój, to musi być silna osoba, która mi musi powiedzieć: „Źle robisz!”. I nawet pięścią w stół wałnąć. Nie takiego, który mnie będzie przyklepywał. I wie Pan, proces w Energetyce został zbudowany...proszę pana, pan, jak on się nazywał, [ANONIMIZACJA] to są ludzie, których ja gdzieś tam wychowywałem. Wychowywałem w sensie (NIEZROZUMIAŁE). Bo my się uczyliśmy, wie pan i oni zostali wciągnięci w cały proces budowania firmy, razem z nimi. I oni są...oni o wszystkim wiedzą. Merytorycznie. I to był dla mnie sposób rozwiązywania problemów. Żeby zmieniać gospodarczo procesy zarządzania to wiedziałem, że aspekty społeczne są zawsze istotnymi. I, żeby te aspekty społeczne były, wie pan, powiązane, jeśli jest symbioza zauważania tych aspektów gospodarczych ze społecznymi, wtedy jest sukces. I to nie tak, że ich się kupuje. Tylko ich się wciąga. Merytorycznie wciąga w problemy. I to doskonale wyszło w PKP Energetyka. I do tej pory pan Skobel kontynuuje te procesy. Do tej pory. I wie pan, to jest jakby...zresztą, to nie ja tylko ja z Panem Skoblem, Panem Szafrzańskim, cały zespół... Proszę nie utożsamiać, że PKP Energetyka [ANONIMIZACJA]. To zespół ludzi. [ANONIMIZACJA]

B: Dzisiaj pracownicy PLK zazdroszczą pracownikom Energetyki.

O: Oczywiście. Ja wiem! Ja wiem! Ale tam inaczej były procesy prowadzone. Nie wciągnięto. Nie wciągnięto ludzi. Ze strony tej społecznej. To trzeba ich wciągnąć. Wie pan, bo się mówi, że są związkowcy kupowani. Nie, to nie jest tak. To jest uwłaczające. Nigdzie w życiu nie ma, wie pan, tylko dobrze. To jest zawsze, dużo szarżyny jest... Ale, ale to nie jest metoda, żeby... to jest krótkowzroczność, żeby tam kupić jednego przywódcę, za rok się zmieni i później jest problem... a to trzeba inną płaszczyznę, podstawę stworzyć. O tym mówię. Dlatego jak najbardziej. Jeśli związki zawodowe są siłą społeczną, a są... w związku z tym trzeba ich wciągnąć w problemy i wspólnie z nimi te problemy spróbować rozwiązywać. Oczywiście, gry ...w Cargo, wie pan, z dnia na dzień, z godziny na godzinę zmieniłem skład Rady Nadzorczej, bo chcieli mnie przegłosować. Wie pan, tych gier jest dużo. Ale to czasami frajda jest.

Jak się ogra jednych i mówię później o nim – ale zostałem ograny. Samo życie. No, mój Boże, no wie pan, no to jest ta umiejętność i oni by się nie obrazili wcale. Jak pan spyta Pana Miętka to niech sobie przypomni, jak to zmienialiśmy, prawda, zarząd w Cargo. Był przekonany, że zablokuje, ja mu udowodniłem, że nie uda mu się. No i zrobiliśmy. Do tej pory sobie to mile wspominamy. Także partner. Związek zawodowy – partner. Także wtedy jest ok.

B: Ok, pytanie może z takiej kategorii trudnych, ale czy ze swojego doświadczenia może pan powiedzieć, że związki w tych swoich działaniach, które podejmowały, to były bardziej takie zachowania z kategorii podmiotowości, czyli chęć takiego jakby współzarządzania czy to była raczej walka o władzę?

O: Nie. Ja bym nie poczytywał, wie pan, tego jako walka o władzę. No jakieś tam epizody, wie pan, ja to całe spectrum..., ale bardziej, wie pan, ja przy takim moim spojrzeniu to ich traktowałem, że oni chcą rozwiązywać problemy, żeby jednak transport kolejowy się rozwija, a jak się rozwija to i społecznie, to i miejsca pracy, prawda? Ja ich tak postrzegałem. I to ja z przekonania to mówię. Wie pan, ileś tam epizodów było takich, że walka o władzę też. Tak, to wie pan, jak się zmieniała polityka w państwie Polskim, no to jedna opcja, to druga...to też nie ulega wątpliwości. Oni te chodzili, żeby tam swoim gdzieś tam. A ci zarządzający z polityki nie chodzą? No takie jest życie. Trzeba to uznać, że tak to jest, trzeba pilnować celu. Ten, który zarządza firmą ma strategię i chce osiągnąć... Dopuszczając w pewnym zakresie, żeby załagodzić pewne...I on musi to sterować ten zarządzający. No dopuszczając w pewnym zakresie. Ale pewnej granicy nie można przekroczyć. No nie może związek zawodowy...przyjść szef związku, że on tu ten... / :) / To nie za moich czasów.

B: Mi się przypomniał taki jeden, z południowego zakładu z południowego zakładu Cargo, ale bez nazwisk poproszę.

O: No, pan (((NIEZROZUMIAŁE))). Tak wie pan, to jest pokazówka robiona. Ja nie chcę powiedzieć, że nie było nieprawidłowości. Ja o tych nieprawidłowościach nie wiedziałem. Bo gdybym wiedział to sam bym to nawet zmanifestował. Nawet, gdybym poszedł na walkę z szefem związków zawodowych. To bym to ujawnił. Nie zostało to ujawnione. Wie pan, nie chcę mówić czy to dobrze czy źle, bo powinno być ujawnione, jeśli takie nieprawidłowości były, ale nie róbmy pokazówki, bo to niczemu nie służy. Czasami można, żeby coś pokazać, prawda, ale nie tak, żeby niszczyć ludzi, bo to...

B: Rozumiem.

O: Niech się przyjrzą samym sobie. Ci, którzy pokazują.

B: Ok, już mi pan odpowiedział na kilka pytań przy okazji. Takie pytanie techniczne: jakie działania związków zawodowych, które były wykorzystywane w konkretnych działaniach, ocenia pan najwyżej? No nie wiem: jakieś tam techniki marketingowe, pikiety..., bo to jest całe spectrum, tak? Też nieformalne rozmowy z jednej strony, oni swoje stanowiska gdzieś tam piszą, uchwały, mają te gazety, spotykają się gdzieś tam... Jakby pan tę taką ich działalność quasi- polityczną?

O: Wie pan, największa ich skuteczność, poza tym, ja mimo wszystko w tych działaniach merytorycznych. Największa skuteczność.

B: Trudno podważyć...

O: Tak. Natomiast taka skuteczność wtedy, kiedy dochodzi do przesilen...bo władza ta z firmy czy władza polityczna nie realizuje pewnych... no to pikiety, prawda...bo to jest wtedy...Ale to są kwestie, sprawy, które, no już takie urastają do rangi pewnego przesilenia bo nie są rozwiązywane i wtedy to jest to narzędzie, które oni mają w swoim ręku i wykorzystują niejednokrotnie skutecznie, chociaż teraz coraz trudniej bo obwarowania są...natomiast dla mnie związki zawodowe, jeśli tylko by chciały, ale gdyby wchodziły w tę część merytoryczną to jest ich siła. I w ciszy. Bez demagogii.

B: Czyli taka profesjonalizacja.

O: Tak, tak, moim zdaniem profesjonalizacja jest jak najbardziej potrzebna. To są...ten raport Pana Stolorza, zespołu jego, pozytywnie...to jest właśnie...to jest metoda też. Dochodzenia swoich praw, prawda? Poprzez taką działalność. Przywiązuję do tego dużą wagę.

B: Rozumiem. Ok. Jeszcze takie...już ku końcowi zmierzając, trochę przewrotne pytanie: kto jest dzisiaj wygranym w sytuacji na kolei pana zdaniem?

O: Wie Pan, powiem tak: powinien być wygrany pasażer – klient. A to takie, wie pan, górnolotne. No, nie jest górnolotne...wie pan, mimo wszystko, kolej rozwija się, mimo tych wielkich, potężnych trudności, takiego nierównego traktowania kolei jako gałęzi, prawda, w stosunku do innych. Społeczeństwo polskie chce, bo ma każdy samochód, prawda, jeździ drogami. Dlatego kolej zawsze była z tyłu i przeprowadzenie procesów, takich zmian o charakterze systemowych, ja nie mówię o roku 2000. Bardziej mówię już teraz o roku 2006, 2008, gdzie kształtowaliśmy, takie wdrażaliśmy... ja temu przywiązywałem w sposób szczególny wagę. Systemowe rozwiązania w czasie

funkcjonowania, a najbardziej w czasie finansowania. Finansowania kolei. Bo duża część oczywiście pochodzi z przewozu z biletów od pasażerów czy klientów kolei – znakomita część. Ale bez dofinansowania głównie infrastruktury kolejowej, ukształtowania jak ten system finansowania tej części ma wyglądać. To nie będzie rozwoju transportu kolejowego. I jak gałąź pod nazwą transport kolejowy w stosunku do innych gałęzi ma być traktowana. Stawkami dostępu. Wie pan, to jest, to są narzędzia w ręku państwa, ale to też jest system. I proszę mi wierzyć, to było moje kluczowe spojrzenie na rozwiązywanie problemów. Ja często mówiłem – kolej to biznes. Bo jest. Ale przy założeniu, że stworzona jest architektura finansowa. W jakiej części ma być finansowanie dworca kolejowego, w części inwestycyjnej, w części utrzymaniowej... niedokończone procesy, proszę Pana. I gdyby to było dokończony to ja jestem spokojny o to co by było po roku 20. Bo ja miałem tę perspektywę do 20 roku. Tak ją sobie budowałem. Bo wtedy miała być ruszona, uruchomiona kolej dużych prędkości i to byłoby zwieńczenie całego procesu kształtowania struktury kolejowej i funkcjonowania transportu kolejowego. Oczywiście przerwane procesy nie tylko KDP, błąd totalny. Wie pan, kolej się nie będzie rozwijała, jeśli będziemy jeździli tak ja teraz jeździmy...Pan Massel się cieszy, bo rewitalizacja. No, super, potrzebna rewitalizacja. Bez tego nie... Natomiast 3.45 z Warszawy do Wrocławia, kiedy samochodem przejedziemy w 3 godziny. Koleją się jeździ...i tego się nie szuka...to jest prawidłowość, która jest na rynku europejskim i światowym. Jeździ się wtedy, kiedy od dworca do dworca i jest to na poziomie 60% czasu. Bo pociągiem się dojeżdża od dworca do dworca a samochodem od celu do celu. To jest istotna różnica. Trzeba jeszcze dojechać. 60-70%. A jak z Warszawy do Wrocławia jeździmy 3,45 a samochodem 3 godziny... przepraszam, kto będzie jeździł? Fajnie, że zrewitalizowano. Nawet firma [ANONIMIZACJA] robiła tę rewitalizację. Potrzeba to robić. Ale bez kolei dużych prędkości, bez tego szkieletu nie będzie konkurencyjnego transportu kolejowego w stosunku do samochodowego. Nie będzie. I jeszcze bez wdrożonego systemu utrzymania, bo my teraz rewitalizujemy, pan zwróci uwagę, pociągnę ten wątek, bo są te przerwane procesy. Doprowadziliśmy do, powiedzmy, doprowadziłem, poprzez zdawanie wyraźnych działań... Pan Malinowski, że tabor jak kupowany jest to jest na 15-17 lat utrzymywany przez dostawcę. Wie pan o tym, tak? Dworce kolejowe. Potężne przedsięwzięcie, żeby jednak wdrożyć. Moim zdaniem to sukces jest. Ewidentny sukces, bo dworce są...na każdym ze zmodernizowanych

dworców byłem, już prywatnie sobie jeżdżę, bo to było „moje dziecko”, które poza Energetyką było powiedziałem, że ..., bo to było w PKP - zrobimy dworce. Grabarczykowi powiedziałem, jak mi nie da 100 mln zł to ja odchodzę. Dał w 2010 pierwsze pieniądze. Najpierw zmiana ustawy. Żeby można było finansować. To też problem SLD. Przeniosło dworce do PKP ((NIEZROZUMIAŁE)) i przerwało finansowanie dworców z budżetu, a to jest kalka kolejowa, wie pan, publiczna, to trzeba finansować z pieniędzy publicznych. Zrobione dworce, zmodernizowane. Mielśmy konferencję prasową w Kępnie, to tam robimy linie, nawiasem mówiąc, jak pan się trochę interesuje, to tam jest dworzec, który łączy dwie linie pod kątem prostym. Jedna na górze, druga na dole. Zmodernizowany dworzec dwa lata temu, rozpoczęty za moich czasów, ale pusty. Proszę pana, pusty ten dworzec. Piękny. Nawet drzwi, jak się wchodzi, to też były takie...o drobiazgach panu czasami mówię, ale istotnych, że wchodzi pasażer do dworca, drzwi się same przed nim otwierają, nie wiem, czy pan zwrócił uwagę...

B: Tak, tak...

O: I tak jest. Tak powinno być. A nie – pcha, prawda, niszczy, prawda... przed nim się otwierają. Witają go.

B: To jest taka polityka.

O: Tak, to była taka polityka...

B: To ciekawe. Ja mieszkam w [ANONIMIZACJA]. Pan, zdaje się w [ANONIMIZACJA] i tam też, zdaje się [NIEZROZUMIAŁE] na tej samej trasie i tam też jest wyremontowany dworzec i też ja byłem zdziwiony, że te drzwi ...zainwestowano w siłowniki...

O: Ale to tak ma być...po pierwsze, wie pan, witają, a po drugie – nie niszczą się. To jest ważniejsze nawet. A to wszystko to było jakby przemyślane i wie pan, no ale ten dworzec był pusty w tym Kępnie. Dlaczego? Dlatego, że nie ma dofinansowania ze środków publicznych. Tak jak się tor dofinansowuje ze środków publicznych to i tutaj też jest infrastruktura tylko kubaturowa, nie – liniowa. Trzeba dofinansować i wtedy za udostępnianie będzie zupełnie inna. I wtedy przyjdą chętni. Nie za 30 zł tylko za 10 zł. I wie Pan, to jest to właśnie systemowe rozwiązanie problemów w zakresie utrzymania zmodernizowanych dworców. A w ogóle się nic nie robi w zakresie systemowego rozwiązania w zakresie utrzymania linii kolejowej. Zmodernizujemy,

jak nie będziemy utrzymywali ich nowoczesnymi metodami to one za 15 lat znów zarosną trawą.

B: Żeby tylko trawą jeszcze...

O: Wie Pan, i to jest...przerwane procesy. Przerwane procesy. Oni się teraz chełpią, wie pan, no bo dworce oddają, rozpędzony proces, partnerstwo publiczno – prywatne, to było za moje wypracowane metody, rozwiązania. I później potężny problem z Grobelnym ileś tam, 20 hektarów trzeba było podzielić z miastem, a to kolej w Sądzie Najwyższym...wyszliśmy z Sądu Najwyższego, zrobiliśmy biznes, dworzec jest. Kraków, no nie chcę mówić - Katowice, bo to ...i wie pan, te procesy, one są w pewnym zakresie kontynuowane, ale w pewnym, w istotnym...co dla mnie jest ważne, żeby dokończyć te systemowe rozwiązania. One zostały przerwane. Nie ma opłaty dworcowej, słynna opłata dworcowa...skrytykowana przez tzw. ekspertów typu Furgalski, prawda no, bo to przewoźnik będzie płacił, pod takim hasłem, a to było tak logiczne... Jak zwał, tak zwał, ale ważne, żeby poszły pieniądze. Żeby utrzymać tę tkankę zmodernizowaną. No i KDP. I wie pan, i ten, ta oferta dla pasażera... oceniam pozytywnie zmiany, z punktu widzenia pasażera, bo mimo wszystko, tabor jest nowy, dworce są nowe, będziemy szybciej jeździli – to jest lepsza oferta. Ale nie na miarę taką, jak ja widziałem w roku 2020.

B: Rozumiem.

O: Spowolnione istotnie procesy i wie pan, i cały ten proces, zmian na kolei, on może być oceniony w sposób właściwy, przez nikogo innego jak tylko przez klienta. To nie jest demagogia. I jeśli on będzie chciał jeździć pociągiem, nawet ta słynna Włoszczowa... Słyszał pan o Włoszczowej... To jest moje dziecko.

B: A nie Gosiewskiego?

O: Proszę Pana, między nami mówiąc, ja dostałem dwa miliardy złotych, jako kolej..., w całym tym procesie. Gdzieś tam jakiś element był polityki. Ale ja byłem przekonany, że tę Włoszczowę zrobię i pokażę. Oczywiście, przystanek „buraczane pole”, on się po francusku nazywa na skrzyżowaniu autostrady linii TGV. Między dwoma wielkimi miastami.

B: To jest pośrodku.

O: Pośrodku. Ludzie dojeżdżają, zostawiają samochody, wsiadają i jadą. We Francję tu jadą,a w Polsce? Ja byłem, ja o tym już wtedy wiedziałem, ja to robiłem. Weszła polityka, oczywiście, dziennikarze, media...niszczyli...niech sobie niszczą. Ja wtedy

nie poległem, prowadziłem proces...a teraz w Opocznie wybudowano kolejny dworzec. Na tym samym... (NIEZROZUMIAŁE). I tu trzeba być na tyle twardzielem, żeby przeprowadzać te procesy, żeby się, żeby nie pękać przed takimi, wie pan, punktowymi zajawkami, które niszczą i przeprowadzać procesy. Przerwany proces mielibyśmy w innym czasie, przepraszam, nieskromnie to mówię, gdyby mnie dane było dokończyć ten proces. Gdybym ja bardziej zwrócił uwagę na aspekt marketingowy i PR-owy.

B: Przepraszam, że trochę się odniosę, ale wie pan co, czytałem kiedyś autobiografię Lecha Wałęsy i on bardzo podobnie powiedział. Ze dużo robił, ale dzisiaj, po jakimś czasie, doszedł do wniosku, że za mało rozmawiał z ludźmi i za mało stawiał na tę komunikację.

O: Wie Pan, może nie tyle komunikacja, bo ja doskonale miałem relacje z partnerami...

B: Mówimy o tej szerszej, o PR?

O: Tak, o tej szerszej, o PR. Ale tak, tutaj tak. To wie pan, bo trzeba wydawać pieniądze, żeby przeprowadzać procesy to trzeba równolegle dbać o to, żeby ta otoczka była robiona, bo wtedy tworzy się klimat do tego przeprowadzenia procesu. Tak, oczywiście. Ja miałem doskonałego doradcę, Panią Lucynę Roszyk, ona była PRówa, ale ja czasami byłem czerwony ze złości, bo ona przynosiła...podpisać umowę z firmą PRową na milion złotych. To ją kiedyś wyrzuciłem. „Co? Za milion złotych?” Teraz to tak kilkanaście milionów jest ok... A dla mnie to było...jak mnie przeraża, że jak ja nie miałem pieniędzy to, żeby wydać pieniądze na bzdury, wydawało mi się...a to trzeba było jednak te pieniądze wydawać. To może byłoby inaczej. Jeden dziennikarz, jedna gazeta, druga gazeta, nie wszystkie, ale ...to jest ta metoda.

B: Jeszcze..., bo rozumiem, że mamy jeszcze chwilkę czasu...nikt nas jeszcze nie woła.

O: Tak, tak.

B: Te 25 lat teraz zapytam o działania rządu w tym okresie. No bo było ich, tych ekip...one się zmieniały, zmieniały..., ale czy one miały, te zmiany realny wpływa na to co się działo z kolejną czy raczej nie?

O: Zmiany polityczne?

B: Tak.

O: Tak, oczywiście. Oczywiście. Bardzo duże. Bardzo duże. Ja to mogę sobie, wie pan, tak..., bo ja wszystkie rządy przeszedłem...

B: No, właśnie.

O: Od 2000 roku, bo do 2000 to najpierw ekipa, powiedzmy ta Unii Wolności (NIEZROZUMIAŁE), później SLD, no i później jest AWS i ta ustawa. Tam to było takie, wie pan, kolej była do 2000 roku traktowana, no wiadomo, że był wielki problem i nie wiadomo jak go rozwiązać i wtedy te do rozwiązania z Unii Europejskiej były takie bardzo...źle były..., bo tutaj tak bezkrytycznie były wprowadzane. I to legło u podstaw tych zmian, m.in. to będzie złączenie PLK z PKP, ale to było pod wpływem, powiedzmy, kolei niemieckich, które później się wycofały, bo one chciały rozdzielania ...no ale to ten wpływ. I te ekipy, wie pan, bardzo dużą robotę zrobiła ekipa AWS-u, bo w zakresie...i tutaj ten ...zbudowanie tego scenariusza dalszych przekształceń, zmian, gruntownych zmian. Mimo tych błędów, to ja to pozytywnie oceniam. Ale była determinacja w przeprowadzeniu procesów. Później przyszła ekipa SLD. Bardzo krytycznie oceniana dla rozwoju kolei. m.in. wtedy, to były te największe nieszczęścia, że ograniczono..., bo było w ustawie 800 mln na przewozy...zabrano te pieniądze. Tak, znaczy, później jeszcze mniej... zabrano pieniądze. Przeniesione dworce kolejowe, art. 4a, prawda, z infrastruktury kolejowej i w PKP i nie było finansowania dworców kolejowych. Tak jak linii kolejowych. Wprowadzono ugodę restrukturyzacyjną., która summa summarum, polegała na tym, że obciążono inne spółki Cargo, Energetykę. To 2 miliardy, 160 milionów złotych. I to było za rządów SLD. A wtedy, kiedy związkowcy z Kogutem na czele wywalczyli 550 milionów w 2003 roku było takie przesilenie trzech...dwóch wicepremierów było i Hausner, i Paul (?)...na rozmowach ze związkowcami na (NIEZROZUMIAŁE) ...podpisano w końcu w budżecie 550 mln złotych poszło na tabor. Zapisano, że (NIEZROZUMIAŁE)

B: Jerzy Hausner się dzisiaj chwali, że on wykreował PESE.

O: Kto?

B: Jerzy Hausner.

O: Tak mówi?

B: Tak.

O: No, to niech przypomni sobie, co powiedział wtedy ówczesny premier, Leszek Miller. Ja to często cytuję. On powiedział, że związkowcy wywalczyli 550 milionów złotych na puste pociągi. Bardzo to nas, kolejarzy, zabolalo. Wie pan, no oczywiście, bo były brudne i zaniedbane z braku pieniędzy i to taka zapowiedź premiera. Bardzo krytyczny czas dla kolei. Zaniechane procesy, wstrzymane procesy i wtedy, kiedy w 2004 roku to już był rząd Belki. Oni zaczęli myśleć już inaczej. To był rok czasu, ale

był Grzegorz Mędrza wiceministrem. [ZANONIMIZOWANO]. Zaczęliśmy budować n-tą architekturę finansową kolei. Jak by nie było tych 800 mln złotych to trzeba było zbudować ... fundusz kolejowy, ustawa o finansowaniu infrastruktury transportu lądowego, odbudowane było finansowanie dworców kolejowych. Po raz pierwszy pojawiły się pieniądze na działalność operacyjną do PLK. W 2007 roku 370 mln złotych z budżetu na działalność operacyjną. Nie na działalność inwestycyjną. Po raz pierwszy. A to już było za rządów PiS-u. Te ustawy, projekty ustaw wypracowane przez, w rządzie Belki z Mędrzą, [ZANONIMIZOWANO]... one zostały wdrożone za rządu PiS-u. Tylko dlatego, że ja miałem już relacje z poszczególnymi politykami... Tchórzewski, prawda... i to co wypracowane wcześniej, to już się pojawił, wie pan, ten element ciągłości. To jest szalenie ważne w procesach. Te strategie powinny być niezmienniane. One powinny być aktualizowane. Ale niezmienniane do cna. I wtedy jest ten proces dobrze przebiega. I wtedy rząd PiS-u przyszedł te ustawy przy prawie wszystkich głosach za. Trzy ustawy wymieniane, m.in. fundusz kolei..., że z akcyzy poszły pieniądze na kolej. Że z opłaty paliwowej poszły pieniądze ... Stworzyliśmy system finansowania kolei tymi ustawami w 2006 roku a wdrożone w 2007. Później przyszedł rząd...i to był, proszę mi wierzyć, ja mam jakieś tam swoje spojrzenie polityczne. Powiedzmy wprost – bardziej prawicowe niż lewicowe, ale nie utożsamiam się z żadną partią, ale wtedy stworzone zostały podstawy funkcjonowania finansowego tymi trzema ustawami. To jest za rządu PiS-u. Przecież rząd Platformy kontynuował, zaczęło się od mojej rozmowy z Grabarczykiem, z którym się nie znaliśmy i mi zaufał, prawda, mimo że tam były inne koncepcje. Dobrze czy źle..., ale poprowadzony został proces usamorzędowania. Negowany, ale przynoszący niesamowicie pozytywne zmiany w całym procesie dalszych...przeprowadzania..., bo przeniesiono maszynistów z Cargo, a bez usamorzędowania byśmy tego nie mieli. Odblokowane właśnie zostały w 2003 roku ...te...Hausner z Polem podpisali, że maszynistów administracji nie wolno przenosić. Dopiero odblokowaliśmy w roku 2008. że przemieszczanie mogło mieć miejsce. To jest to łamanie w (NIEZROZUMIAŁE). Łamaliśmy... (NIEZROZUMIAŁE).

B: A no właśnie. O tych maszynistach to jest ciekawy wątek. Bo to się pojawia ...gdzieś tam czytałem głosy właśnie, że to była ...związkowcy to wymusili, żeby wszyscy maszyniści byli w Cargo...

O: Tak, w 2003.

B: W zasadzie, po co im to było? Bo tam było, co? Lepsze zarobki? Stawki? Z czego to wynikało?

O: Wie Pan, oni chcieli mieć siłę.

B: i żeby w jednej spółce siedzieć?

O: Tak, tak, tak. Każdy podział to jest, wie pan, to jest ingerencja w to środowisko. Tak, oczywiście. Tak jest. To było nie przeniesienie...zresztą Cargo powstało też w drodze kompromisu właśnie. To był jeden z elementów kompromisu. Że wszyscy maszyniści są w Cargo. Lokomotywy są w Cargo, bo oni maszynistów z lokomotywą... Jak ja pierwsze lokomotywy przeniosłem ze składu lokomotyw to też już strajk był. Z Cargo do Przewozów Regionalnych. To już też strajkowali. A później maszyniści. Po tym nieszczęsnym podpisaniu porozumienia w 2003 roku, głównie z maszynistami, ale wszystkie związki zawodowe ... grudzień, pamiętny grudzień...strajki, podpisywanie. To tam były zablokowane procesy. Właśnie dlatego tak bardzo krytycznie oceniam okres SLD. Zablokowane procesy dalszej ... one powinny być, wie pan, dozowane. W takich, takie procesy to są lata. Ale nie można zastopować. Jak się jakimś porozumieniem zastopuje to później ma. Od 2003 do 2008 roku to była moja ciężka robota, żeby odblokować te procesy. Niech pan zobaczy, siłą rzeczy, proszę pana, Intercity, mimo tych trudności, mimo rozłożonego rynku przez samorządy, przez Marszałków, przez powiedzmy, liberalne rządy. Bo konkurencja ma być zbawicielem wszystkiego. Bzdura, bzdura, ewidentna bzdura. InterREGIO, ale mimo to poszły pieniądze potężne na tabor, jest Pendolino, jest nowy tabor...kupowane teraz kolejne szadlerowe pociągi... pociągi, wie Pan, i to idzie. No i...a co jest potrzebne? Potrzebny jest pociąg, potrzebny jest peron, dworzec i tor. I wie pan, a nawet to pieniądze i nic więcej. I jeszcze te relacje... byłem wielkim zwolennikiem konkurencji, żeby jednak... tylko ona musi być dozowana. To nie może być... konkurencja nie może być, że zniszczy rynek. Ona zniszczyła rynek pasażerski, ale w Cargo wyszło dobrze. Summa summarum, mimo tych potężnych problemów to widać, że ten rynek jest konkurencyjnym rynkiem. I prawidłowo. Nie może być dogmatów, wie Pan, żeby związki chciały, żeby wszystko było ... oczywiście najlepiej, ale ile to kosztuje...?

B: No, tak. Ok, prawdę mówiąc, zapytałem już o wszystko. Także dziękuję bardzo.

Wywiad nr 9

Rozmówca: 9. Rozmawiał: Maciej Chudkiewicz.

Legenda:

B – Badacz.

O – Odpowiadający.

B: Jak pan ocenia sytuację grupy PKP?

O: Tak, jak oceniam sytuację Grupy PKP w roku 2015. To znaczy pytanie jest dość otwarte. To znaczy pierwsza rzecz, czy w roku 2015 możemy mówić o Grupie PKP jako takim zjawisku, które miało miejsce wcześniej? Bo tak, po pierwsze, mamy sprywatyzowane Cargo. Po drugie, kwestia, mamy już dawno oddane Przewozy Regionalne. To jest druga rzecz. PLK w dużym stopniu mimo wszystko jest bardzo niezależną spółką od samego PKP. Z trzeciej strony, tak naprawdę PKP nie zajmuje się działalnością kolejową jako taką, tak?

B: Tylko nieruchomości.

O: I nie tylko w sensie jakby powiedzmy przedmiotu działalności na poziomie tego, że nie prowadzi przewozów i tak dalej, tylko na poziomie mentalnym, tak? No bo jeżeli... [dzwoni telefon]

B: Wyłączyć?

O: Tak.

[przerwa]

O: Ok, może być chaotycznie, bo straciłem wątek. Więc to jakby z mojego punktu widzenia, na poziomie niekorporacyjnym, bo na poziomie korporacyjnym mamy do czynienia z grupą kapitałową, która sobie istnieje, ale na poziomie zarządzania strategicznego, to Grupa PKP jako taka przestała jakby kształtować rynek kolejowy. Taki jest mój pogląd, tak? W stosunku do na przykład nie wiem, roku 2010, 2015, bo jeżeli spojrzymy na przykład na PLK, to działania PLK jakby nie są stymulowane w obszarze jej, bycia PLK częścią grupy, tak? To praktycznie nie występuje. Jeżeli spojrzymy na Intercity, to poza elementem wizerunkowym pod tytułem no, że nie ma być problemów, bo jest projekt Pendolino i jakichś tam różnych działań o charakterze

wizerunkowo-marketingowym, to nie ma tutaj elementu prowadzenia przez grupę jakiejś polityki w zakresie biznesu czysto kolejowego. Są działania nazwijmy to redukujące koszty. Jest to takie podejście trochę jak fundusz inwestycyjny, który ma w swoim portfelu różne spółki, musi mieć jakieś wyniki. Tutaj akcjonariusz za dużo od niego nie wymaga. To znaczy wymaga od niego spłaty zobowiązań, czyli powiedzmy, że to jest ten kapitał, który jakby odwzorowując rynek, że to jest to, co akcjonariat dostaje i do tego to się sprowadza, tak? Nie ma takich działań polegających na tym, że nie wiem, mówimy o tym, że chcemy, żeby Intercity w roku 2023 wyglądało w ten i w ten sposób, tak? Że chcemy kształtować rynek, postawy konsumenckie, cokolwiek i tak dalej, nie? My chcemy być, inne jest podejście: my chcemy być fajnie postrzegani, bo to osłania grupę jako taką, osłania miejsca, czyli jest ten komponent polityczny, natomiast ten komponent kreowania polityki transportowej, on moim zdaniem nie tego, w ogóle nie występuje, tak? Zresztą to bardzo mocno widać na przykładzie dworców. O ile przed Karnowskim, to wszelkie próby były takie, żeby pozyskać środki na dworce, żeby one pełniły swoją funkcję, a przy okazji może wykorzystać przestrzeń komercyjną warto by było. Natomiast teraz mamy do czynienia z tendencją odwrotną, że dworzec jest czymś dodatkowym do powierzchni o charakterze komercyjnym, tak? Dworzec jest o tyle ważny, jako obiekt, że on kreuje potoki, tak? I to można scashować. I to jest jakby jedna rzecz. Poza tym, kolejna rzecz, która dochodzi, to o ile PKP S.A. jako holder grupy, powiedzmy do roku 2013, 2014, czyli do prywatyzacji Cargo, on miał jasno wyznaczony przynajmniej jeden cel, tak? Jest to spłata zadłużenia. Teraz ten cel przestał być celem powiedzmy na tyle istotnym, żeby trzymać, bo my mówimy o zadłużeniu, które zostanie spłacone po prywatyzacji na przykład Energetyki. A jeżeli nawet do niej by nie doszło, to dostanie tam 300 milionów, czyli w skali budżetu czy środków publicznych, to nie są duże kwoty, jeżeli na przykład spojrzymy na dotację na PLK tylko na utrzymanie to jest 2 850 000 000 w zeszłym roku, licząc razem z kawałkiem wydatków poza obsługą kredytów na jeden rok, tak? I to jest jakby, moim zdaniem rok 2015 jest takim momentem, który po tych powiedzmy 14 czy 15 latach reformy, zależy od którego roku licząc, doszliśmy do punktu, kiedy jakby sens istnienia PKP jakby ustał w sensie projektowania tej organizacji, tak? Oczywiście, ta organizacja próbuje na siłę znaleźć sobie przedmiot działalności, natomiast ten przedmiot działalności nie jest związany zupełnie z koleją, to jest raz. Dwa, jest obszarem, z

którego państwo powinno się wycofywać, tak? Bo my mówimy o komercjalizacji powierzchni biurowych, my mówimy o zagospodarowaniu nieruchomościami, gdzie de facto są zupełnie inne narzędzia. To byśmy zeszli zupełnie na poboczny wątek. Więc jakby...

B: Przepraszam, że Ci przerwę. Czyli w zasadzie wypełniają się zapisy ustawy mówiące o tym, że PKP S.A. powinno się rozwiązać na końcu? Gdyby doprowadziło do prywatyzacji wszystkiego, tak jak było w planie.

O: To znaczy przepisy ustawy się jakby nie spełniają, bo nie zostały...

B: W sensie, ja nie mówię o literalności, tak? Ale o pewnym duchu.

O: To znaczy, jeżeli chodzi o cele ustawy, to co do warunków ziszczenia likwidacji, że kiedyś trzeba zlikwidować, to tak. Natomiast to, co miało się stać między okresem powstania PKP a jej likwidacją, zostało zrealizowane tylko w obszarze restrukturyzacji zadłużenia, tak? I to znaczy nie tylko, bo to by była przesada, restrukturyzacji zadłużenia i restrukturyzacji zatrudnienia. To są takie dwa obszary, gdzie kolej powiedzmy nie wiem, w roku 2000 to pewnie miała z 50, 60% więcej pracowników. Nie wiem, w 1990 miała pół miliona, tak? Ale to była zupełnie inna organizacja i tak dalej, tak? Więc powiedzmy sobie, że ja widzę taki moment, że grupa przestała mieć jakiegokolwiek podstawy nie wiem, aksjologiczne, gospodarcze, w ogóle swojego istnienia. Z drugiej strony, okres między rokiem 2010 a 2015 jest okresem, kiedy ministerstwo przestało pełnić funkcję quasi organu wykonawczego ministerstwa, tak? Powstała dość duża luka. Ona została częściowo przynajmniej wypełniona jakby wzmocnieniem tych struktur w ministerstwie, w samym ministerstwie poprzez rozbudowę administracji, która nadzoruje, bo powiedzmy w roku założmy, w 2007, 2008 tam pracowało 28 osób w tym departamencie zajmującym się koleją. Teraz pracuje około 60 i te zadania zostały, są jakby realizowane w szerszym zakresie, ale nie we wszystkich obszarach. Z drugiej strony, zakres zadań się zmienił. To też nie można tego w taki prosty sposób przełożyć, szczególnie pojawił się proces inwestycyjny, którego od połowy lat 90. nie było, do roku de facto 2006, więc mówimy o zupełnie innej jakby sytuacji. I z drugiej strony, pojawia się, i on narasta, ten problem, który pojawił się w roku 2009, czyli kiedy duża część działalności przewozowej czy kolejowej została wyłączona z grupy i minister musi poradzić sobie z zarządzaniem transportem kolejowym za pomocą narzędzi czysto regulacyjnych, tak? W pewnych obszarach przynajmniej. I takim przykładem

są Przewozy Regionalne, gdzie zrobiono pewną reformę, nie mając wizji jakby jej końca, tylko rozwiązano to na problemie, że to nie jest problem rządu, że spłacamy zadłużenie, robimy reset i to rusza. Jednocześnie, przypadkowo programując zupełnie dziwny rynek, no bo jakby jednym z benefitów dla samorządów miał być zakup taboru, który robi się powoli obciążeniem, a poza tym jeszcze bardziej betonuje całą sytuację. To jest na marginesie, tak? I minister nie ma żadnego ciała wykonawczego, które z jednej strony mogłoby realizować pewne cele transportowe. Daję bardzo prosty przykład, nie? Minister jest zamawiającym umowę PSC na poziomie całego kraju, tak? W ministerstwie tym obszarem zajmuje się około 3 osób, tak? W Warszawie, która podejrzewam, ma podobny budżet, jest cała struktura, która to planuje i zarządza, tak? I teraz jest pytanie, czy to jest dobre. Jeżeli spojrzymy na jakość usług i na wzrosty, to mamy efekt odwrotnie proporcjonalny wzrostu do efektu, tak? No bo jeżeli w roku powiedzmy, ja tutaj liczb konkretnych, to znaczy rząd wielkości, nie?

B: Jasne, nie o to chodzi.

O: Jeżeli mówimy, że Intercity w roku 2010 miało dotację na poziomie 250 milionów i miało pasażerów co najmniej pasażerów liczonych jakby globalnie, statystycznie, miało ich o 1/3 więcej. Może przesadzam, ale tak mi...

B: Nie, no była znaczna różnica.

O: A teraz dotujemy na poziomie pół miliarda i powiedzmy, jakość taboru, przynajmniej częściowo wzrosła i tutaj nie można powiedzieć, że nie, ale to jest efekt inwestycyjny, o tyle dostępność tego transportu i jakość podróżowania i tak dalej, pomimo poprawy infrastruktury nie wzrosła, tak? To jest jedna rzecz. I poczekaj, bo ja do czegoś... Poczekaj, bo to miało mieć jakąś konkluzję. Czyli powiedzmy, aha, OK. Czyli minister, nie mając aparatu wykonawczego, który jest w stanie rozliczyć de facto Intercity i jest w stanie zamodelować pewne rozwiązania, które są racjonalne i są wytłumaczalne, tak? Prosty przykład. My teraz robiąc kontrakt wieloletni, zrobiliśmy analizę 1653 chyba odcinków, bo tyle jest na sieci, tak? Zrobiliśmy pewne cechy charakterystyczne dla każdego odcinka z tych 1653, tak? I teraz, my wiemy, jaki jest tam stan tej infrastruktury, ile odbywa się przewozów, jaka jest tego przewożona masa, ile jest brutto tonokilometrów, ile jest teragramów. My wiemy, ile jest pociągów danej kategorii uruchamiane. I teraz jeżeli zrobiliśmy pewne standardy dla linii, mamy kategorię A, B, C, D, E i tak dalej, to ona została z góry określona, poza sytuacjami granicznymi, tak? I mówimy: „No panie marszałku, jeżeli pan ma

392

przewozy na poziomie na przykład nie wiem, 20 ton czy 40 i dwa pociągi w dobie, no to my nie podniesiemy prędkości do 100, bo inaczej ja muszę z linii, gdzie jest 342 pociągi w dobie, zabrać”. Z tym argumentem trudno dyskutować. Wcześniej, kiedy tych analiz nie było, to intuicyjnie wiedzieliśmy. Natomiast, w momencie jednocześnie, kiedy my zdefiniowaliśmy proces utrzymaniowy i w dwóch aspektach, tak? Kosztowym, to znaczy, ile dane działanie, które ma charakter utrzymaniowy, z pewnego katalogu, kosztuje według cen jednostkowych i jak często je należy realizować ze względu na określone parametry, tak? Czyli wiemy, tak? Jesteśmy w stanie powiedzieć, określić i tak dalej, tak? Z drugiej strony, jeżeli patrzemy na siatkę połączeń Intercity i zaczniemy ją analizować z planem transportowym i zaczniemy ją analizować, jak ona zmienia się w czasie, to dojdziemy do wniosku, że nie da się do końca ustalić tendencji, tak? Co to oznacza? Że te decyzje mają w dużym stopniu charakter polityczny. Z drugiej strony, ministerstwo miało ani pieniędzy, ani potencjału intelektualnego, żeby zrobić poważne prognozy transportowe, tak? I teraz ten problem wyraża się jakby w kilku aspektach, że to trzeba umieć zlecić i trzeba umieć to odebrać i trzeba mieć dane, tak? I to jest jakby jeden z obszarów, tak? Czyli transport pasażerski. Nie ma, tak? I teraz co to powoduje? Póki było PKP, to nie miało takiego znaczenia, bo ten organizm sobie radził w jakiś sposób sam. W momencie, kiedy przestał być to zintegrowany organizm, to pojawił się problem przede wszystkim racjonalności siatki połączeń globalnie, tak? Szczególnie, że pojawiło się kilku płatników o rozbieżnych interesach. Pojawił się problem priorytetyzacji ruchu, tak? Co jest ważniejsze, który pociąg, tak? Pojawił się problem braku integracji taryfy, tak? Wszystkie te problemy można rozwiązać i na to są pomysły, tylko problem jest taki, że żeby spróbować zbudować czy mając propozycje narzędzi rozwiązujące dany problem, musimy mieć diagnozę i musimy mieć prognozę pewnych zjawisk społecznych. Tego nie ma, tak? I powiedzmy, w normalnym modelu, gdybyśmy mieli jakieś ciało wykonawcze, mamy taką sytuację, tak? Załóżmy, że mamy system zintegrowanego biletu. Poza tym, że on pomaga pasażerom i napędza rozwój, on daje integrację danych, tak? Czyli władza publiczna ma dane na temat tego, jak pociągi jeżdżą, ile on kosztują. [dzwoni telefon]

[przerwa]

O: Poza wszystkimi pozytywami, o których wiemy, on daje integrację informacji. Takie pierwsze duże badanie rynku przewozów regionalnych było robione przy restrukturyzacji i wtedy udało się pozyskać bardzo dużo danych, kiedy to się nigdy nie udało zrobić wcześniej. Natomiast, i tak to jest ułomne. W momencie, kiedy byśmy mieli taki system i on by był w posiadaniu władzy publicznej, to po pierwsze, zamawiając prognozy, którzy by cokolwiek chcieli zrobić, mieliby dość dużą liczbę informacji, dzięki którym można byłoby to przetworzyć. Ten model mógłby być modelem dynamicznym. To znaczy, że on na bieżąco by ulegał korekcie ze względu na różne czynniki, które na ten model wpływają. I to jest jakby jedna rzecz. To jest jedna rzecz. I co to powoduje? Że my byśmy wiedzieli po pierwsze, co my od tej infrastruktury chcemy, tak? Czego ludzie od niej chcą i gdzie działania inwestycyjne, utrzymaniowe czy jakiegokolwiek inne przynajmniej w obszarze pasażerskim są potrzebne, tak? No bo jeżeli mamy ustawę o transporcie zbiorowym, są plany transportowe, mamy informacje, które zasilają i ministerstwo, i samorządy, jak to wygląda, ale z drugiej strony my robiąc, przygotowując inwestycję lub kiedy PLK przygotowuje, to my powinniśmy powiedzieć: „Droży Państwo, ale skąd wy taki pomysł macie, że tam będą ludzie jeździli, jak tam nie ma tego?”, nie? Albo że musicie podnieść standard tutaj i tutaj, no bo można by było więcej pociągów, to znaczy jest całe oprzyrządowanie intelektualne, żeby sobie z problemem przewozów poradzić i rozwiązując dość trywialne problemy, o których ja teraz mówię, przechodząc na zupełnie bardziej wysublimowany poziom, to znaczy ja uważam, że jakby dla transportu publicznego, w tym kolejowego, podstawowym elementem jakiegokolwiek sensownej zmiany jest zmiana podejścia myślenia, nie?

B: Właśnie, czy to jest ten problem, który sprawia, że te problemy nie są rozwiązane jeszcze, skoro one są do rozwiązania?

O: Tak, bo nie ma, to znaczy, bo tak, te wszystkie problemy są bardzo duże gatunkowo i intelektualnie, tak? To nie jest taki dział gospodarki, w którym można zrobić ogólne przepisy regulacyjne i to funkcjonuje, tak? Bo to jest system sieciowy. To jest raz. Dwa, są pewne działania istotne z punktu widzenia systemu i każdego beneficjenta, każdego przewoźnika, na przykład jak wspólny bilet, ale nikt tego się nie podejmuje ze względu na to, że rodzi to dużą liczbę ryzyk, natomiast władza publiczna mogłaby te ryzyka zminimalizować w bardzo prosty sposób mówiąc, że jeżeli chcesz realizować PSC czy na poziomie regionalnym, czy samorządowym, musisz

uczestniczyć w systemie biletowym, tak? To jest 95% przewozów. I to buduje, z drugiej strony to jest kwestia monopolu, tak? Więc to jest kwestia zbudowania takiego systemu, że wszyscy są traktowani i tak dalej. I mówię, więc to jest kwestia pewnego potencjału intelektualnego, to znaczy, bo to nie jest kwestia, czy to jest ministerstwo, czy... Stworzenia w ramach struktury zarządzania państwem potencjału kadrowo-intelektualnego, który jest w stanie pewne procesy nawet zaprogramować, co jest bardzo trudne, tak? I o ile, założmy, spojrzymy sobie na, teraz to może do końca za dobrze nie jest, ale jak było Ministerstwo Gospodarki, które miało Agencję Rozwoju Przemysłu, która w pewnym momencie stała się takim funduszem inwestycyjnym i to też chyba ewoluuje w złym kierunku, czy dziwnym kierunku, zaburza rynek, o tyle w transporcie, który jest bardziej skomplikowany i jest znacznie więcej czynników, które trzeba brać pod uwagę, jest znacznie większe ryzyko wejścia w ten biznes, nie? Bo na przykład mówimy o bardzo prostym problemie taborowym, tak? Mamy problem taborowy, który występuje zarówno w przewozach pasażerskich, jak i towarowych, który polega na tym, że jest potrzebna pewna suma taboru na rynku. Natomiast każdy musi mieć jakąś rezerwę, czyli liczba taboru musi być znacznie przewymiarowana, co podnosi koszty działalności przewoźników. I teraz, jeżeli ktoś, jeżeli nie powstają pule taborowe, bo ryzyka związane z założeniem takiego poolu taborowego są na tyle wysokie, że jeżeli Państwo się tego nie podejmie, to może jeszcze bardzo długo potrwać, tak? Jedynym pooliem taborowym, który powstał, to też w wyniku działalności państwa, to się nazywa, ten od cystern, wypadło mi?

B: Generalna Dyrekcja Eksploatacji... Dyrekcja Eksploatacji Cystern, DEC to się nazywa.

O: Tak, i to jest prawdziwy pool taborowy, który ma cysterny i większość rynku z tych cystern korzysta i wszyscy są z tego w miarę zadowoleni, tak?

B: Ale to były jakieś takie pomysły, żeby teraz też zrobić taką spółkę.

O: Tak, były pomysły, tylko nie ma aparatu wykonawczego, bo dla PKP, bo teraz dla PKP w tym układzie, który jest, to jest to zabijanie Intercity, tak? Przy jej nieefektywności.

B: Tak, nie jest to atrakcyjne, zdecydowanie.

O: I jakby, ja jakby oceniam sytuację grupy z punktu widzenia jakby samego rynku, tak? Bo grupa miała być narzędziem kreowania tego rynku, reformy kolei. Udało się wdrożyć dyrektywy, czasami czysto mechanicznie, czasami coś tam. Udało się

oddzielić infrastrukturę od przewoźników. Udało się zbudować rynek przewoźników prywatnych, natomiast wiele rzeczy się jakby nie udało, a rok 2015 jest rokiem, w którym tak naprawdę jest brak pomysłu i koncepcji, tak? Politycznej na dalsze działania, tak? Jakby jedynym celem jest: wydajmy pieniądze unijne, bo potem ich nie będzie, tak?

B: Tak, ale z czego to wynika? Bo tutaj jest takie pytanie o ocenę działań rządów przez cały ten okres. Część rzeczy udało się zrobić, część rzeczy robiono mechanicznie, a teraz dalej nie wiadomo, co dalej jakby, tak? I muszę trochę nawiązać do tych związków, bo związki oczywiście hamują to wszystko, nie? Im mniej się zmienia, tym w zasadzie dla nich jest lepiej, tak? Bo ta sytuacja jest pewna i tak dalej. Czy to jest jakiś element, który przeszkadzał w tym?

O: To znaczy trudno mówić, to znaczy moim zdaniem, to co jest oczywiście bardzo subiektywne, natomiast trudno mówić o związkach jako takich w przestrzeni na przykład 15 lat, tak? Bo mówimy zupełnie o innym zjawisku, bo powiedzmy sobie, jakby szczerze, że na przykład w połowie lat 90. związki zawodowe były bardzo mocne, tak? Stanowiły dużą siłę. Pierwszym takim momentem chyba był strajk w 1998 roku, który tak naprawdę zablokował, czy 1995, nie pamiętam teraz, zablokował cały kraj. I od tego momentu powstała prawdopodobnie decyzja polityczna, to znaczy ona samorzutnie się wykreowała, że w tym problemem sobie trzeba poradzić, tak?

B: Ze związkami w sensie?

O: Ze związkami sobie trzeba poradzić, bo z jednej strony one są bardzo roszczeniowe, z drugiej strony mają na tyle duży potencjał mobilizacyjny, że są w stanie przepchnąć różne działania, tak? Trzeba z drugiej strony pamiętać, że paradoksalnie, działania tych związków z punktu widzenia polityki transportowej w tym okresie były słuszne, tak? To znaczy, że rok 1995, 1998 to są gwałtowne redukcje wsparcia kolei i to bardzo brutalne, bo to jest taka polityka Balcerowicza. To trochę potraktowanie kolei jak PGR i później jest zemsta polityczna za to, tak? Bo po pierwsze, wykreowano pomysł jak za pomocą majątku, to znaczy, jak skomercjalizować ten dług, który był de facto długiem Skarbu Państwa, czyli przesunąć problem w czasie. To znaczy było dużo powodów, bo również to był problem jakby opanowania sfery finansów publicznych. To wszystko nie jest jednowymiarowe. Patrzymy z punktu widzenia tylko tego sektora. I tutaj moim zdaniem rozpoczął się powiedzmy jakiś etap degeneracji związków, świadomie kreowany, tak? Bo jeżeli spojrzymy na działania przy ustawie

396

o komercjalizacji i restrukturyzacji pracy PKP, to jej pierwotny kształt był zupełnie inny, miała powstać PLK, miały powstać cztery zakłady, czy tam jeden zakład wykonawczy. Miała powstać jedna spółka przewozowa, a nie ileś tych spółek. Jedna infrastrukturalna, z całym zapleczem i tak dalej. Zaczęto tworzyć tych spółek więcej, zaczęto rozdawać majątek, przekazywać dużą część majątku różnego rodzaju związkom zawodowym. Zaczęły powstawać spółki związkowe. Zaczęło się coś, co można nazwać przemysłem związkowym, tak to, to znaczy może słowo „przemysł” to za dumnie brzmi.

B: Ja już słyszałem od niektórych rozmówców „korupcja”.

O: To znaczy kwestia, to znaczy korupcja jest jakby oceną pewnego zjawiska, które uważa się za patologię. I oczywiście, to znaczy kwestia z drugiej strony pewien system, żeby móc funkcjonować, patologizuje, to znaczy funkcja analizuje pewne patologie, tak? I można powiedzieć, że faktycznie, użyć słowa „korupcja”. Z drugiej strony pytanie, czy ono jest adekwatne, bo faktycznie kupowano coś za coś, ale to przecież reprezentanci pracowników dostawali pewien majątek. Ja już nie wnikam o działalności na przykład przestępczej, jakiegokolwiek innej, bo to w każdym środowisku się zdarza takie zjawiska, to powinno być ścigane, ale ja patrzę systemowo jakby na proces, tak? To znaczy pokazano ludziom, to znaczy tak naprawdę zapłacono za spokój społeczny w ten sposób, że pewnej grupie aparatu urzędniczego, to można nazwać, związkowego, dano jakiś benefit, tak? I zrobiono to o charakterze systemowym. Nie to, że Ty, Jasiu Kowalski będziesz tutaj dostaniesz to. Oczywiście, takie rzeczy też się działy, tak? Ale powiedziano, że my damy Wam majątek i Wy również będziecie właśnie nazwijmy to, coś w rodzaju prywatyzacji pracowniczej, Wy będziecie tutaj różne usługi świadczyć, więc Wy tutaj nie zginiecie, tak? I można powiedzieć, że w pewien sposób to spowodowało, że te związki zaczęły mieć problem jakby z identyfikacją swojej działalności, bo z jednej strony prowadzimy, jesteśmy związkiem. Z drugiej strony jesteśmy też quasi biznesmenem, tak? To znaczy, że każda wojna o słuszne sprawy pracowników, którą chcemy prowadzić, jednak powoduje pewne konsekwencje w innym obszarze naszej działalności, a my przecież mamy, jeżeli mamy majątek, to on kosztuje, tak? Więc my zamieniamy się trochę w przedsiębiorstwo biznesowe, tak? I może, to znaczy i to, to znaczy nie oceniając jakby zupełnie negatywnie tego zjawiska, jakby szukając jakby odniesienia, bo można powiedzieć, że to jest patologia, źle i tak dalej, tylko to nie wnosi żadnej jakby wartości

poznawczej. Natomiast pojawia się problem, że związki zawodowe straciły swoje przewagi, tak? W tym sensie, że związek zawodowy z jednej strony przez to, że na przykład był masowy i utrzymywał się ze składek, on miał dużą zdolność, dużą odporność na różnego typu zawirowania, turbulencje i tak dalej, tak? Natomiast kiedy to kapitał a nie substrat tej osoby prawnej w postaci związku, a nie zespół ludzi i ich wola, działanie jakby tworzą paliwo do akcji o charakterze czysto związkowym, to taki przeciwnik jest dość łatwym celem, dla, bo można uderzyć go finansowo w różny sposób, za pomocą różnych metod, tak? Więc przy każdym ekstremalnym działaniu, ten koszt dla związków jest wyliczalny w sumach, tak? To jest jakby pierwszy element. Drugi element to jest odklejenie się zaplecza, to znaczy tego związku rozumianego w sensie aparatu od dołów, tak? Od tych, którzy de facto są potrzebni, żeby ten strajk się odbył, tak? Bo oni po iluś tam tego typu zjawiskach, które się odbywają, to oni widzą, że tak naprawdę związek zawodowy nie wykonuje swoich funkcji, tak? W sensie takim, że patrząc na to jakby w relacjach transakcyjnych, że jest pewna transakcja. „No my jesteśmy z Tobą, ale my czegoś oczekujemy, bo ty nas reprezentujesz. To nie jest tak, że my Cię wybraliśmy po to, żebyś ty nie musiał się przepracowywać, pić wódkę i być niezwalniałny, tylko po to, żebyś nas chronił, tak? A my tej ochrony nie widzimy”. Ona jednostkowo występuje, oczywiście ona się zdarza i ja nie jestem w stanie ocenić w jakim zakresie, bo ja się tym jakby nie zajmuję, ale mam takie poczucie, że pracownik, który jest krzywdzony, przeciętny, on nawet nie pomyśli, żeby do związku pójść, tak? A to oznacza, że ten związek nie ma legitymacji tak do końca, tak? On ma pewien zasób, pewną strukturę, która jest w stanie wywołać pewne zjawiska, ruchy i tak dalej, natomiast jest to operacja bardzo droga, bo to jest wojsko najemne, tak? Gdzie żołąd płaci się w dolarach, a nie w wyżywieniu, tak? I to paliwo szybko się spala, tak? Z drugiej strony, i to, jeżeli chodzi o związki, to jest jakby jedno zjawisko. I paradoksalnie, o ile były momenty, na przykład jak wtedy był ten strajk, który się nie udał, bo efektu nie osiągnięto, później związki nadal były dość silne i był taki okres, kiedy one blokowały sensowne działania restrukturyzacyjne. W ogóle jakkolwiek efektywną restrukturyzację opartą nie na żonglowaniu majątkiem i tego typu historią, tylko próby stworzenia racjonalnej organizacji, co z drugiej strony było prawie awykonalne z prostego powodu, że nie było warunków ku temu stworzonych, tak? Bo jeżeli my zdajemy sobie sprawę z tego, że nawet bardzo dobrze działające przedsiębiorstwo, które realizuje usługę publiczną

w zakresie przewozów regionalnych musi mieć dofinansowanie na poziomie 60%, 50%, to już by było super, no to, jeżeli chcemy zrobić perpetuum mobile, to nie może zadziałać, tak? Jedynym sposobem zadziałania to jest to, że po prostu zajeżdżamy to na śmierć. To jest raz. Dwa, że obsługujemy tylko to, co jest najbardziej rentowne, gdzie te potoki wysychają z jednej strony i nie ma tego efektu synergii, a dodatkowy element jest taki, że ta działalność nie można sparametryzować jej w jakikolwiek racjonalny sposób, bo nie możemy powiedzieć, że tych ludzi jest za dużo lub za mało, bo my wiemy, że dostajemy taką kupkę, mamy takie koszty stałe i musimy to wykonać. Nie jesteśmy w stanie powiedzieć, dokąd mamy dojść. Więc nie wiemy, czy mamy mieć 5 tysięcy ludzi, 10 tysięcy ludzi. My możemy powiedzieć, że nas stać, żeby tyłu zapłacić pensję, tak? Więc jakby to jest jakby szereg zjawisk, które się nakładają, ale była część ruchów, bo wiadomo, że nawet w takiej sytuacji można część racjonalnych ruchów wykonać. Na przykład sytuacja, w której Cargo miało maszynistów, PLK miała straty, miała problemy z płynnością, Intercity miało problemy z płynnością, Cargo miało problemy z płynnością. Nie Cargo, Intercity, PLK, tam inne spółki, a Cargo i Energetyka płaciły wysokie podatki, no jest sytuacją co najmniej absurdalną, tak? Bo globalnie sektor jest na minus, działa tak naprawdę nadal jako jeden organizm. Były próby podjęcia rozwiązania w postaci tak zwanego prawa holdingowego, żeby VAT na przykład i inne podatki były rozliczane w ramach, grupa była traktowana jako jeden podmiot gospodarczy, jako jedna osoba prawna, patrząc, porównując, ale to się nie udało. No i to jest, i ostatni okres działania jakby grupy, to znaczy nie grupy, tylko związków zawodowych, lata 2010 do 2015, tak to określimy, to jest kwestia jakby w dużym stopniu jakieś próby znalezienia rozwiązania, wyjścia z sytuacji, żeby spróbować ustabilizować ją, tak? Bo z jednej strony były duże redukcje, zobaczono, że świat jest w stanie to zaakceptować. Z drugiej strony pojawiają się jakieś spółki samorządowe, które generują zupełnie inne warunki stosunków pracy na poziomie indywidualnym i na poziomie zakładu pracy, jeżeli chodzi o zbiorowe prawo pracy. Zrobiono kilka brutalnych restrukturyzacji na poziomie konkretnych zakładów. I w sumie nagle się okazuje, że jak te struktury się kurczą, to się kurczy też możliwość działania tych związków, tak? I powstaje pytanie, czy my w ogóle jesteśmy w stanie przetrwać, nie? Jako organizacja, tak? Że w sumie mieliśmy pewien zbudowany kapitał na nie wiem, w latach 90. czy kiedyś, my sobie go przejedliśmy tak jak na przykład zajechaliśmy infrastrukturę i nagle się okazuje, że

zbliżamy się do ściany, tak? I teraz wszystkie negatywne elementy się kumulują i nawet jak my chcemy coś dobrze zrobić, to wtedy, kiedy nam się nie chciało albo mieliśmy inny interes, byliśmy w stanie to zrobić, a teraz kiedy mamy dobre intencje, nie jesteśmy w stanie, tak? Walczymy, ale ta walka trochę zaczyna przypominać walkę z wiatrakami, tak? Z drugiej strony, nadal ten aparat trzyma się, wiemy jaka jest luka pokoleniowa. Z drugiej strony, jak na przykładzie wojny patrząc, nie? Że założmy tam Saddam przegrał wojnę, ale jego następcy wykreowali inny system walczenia, wykreowali wojnę asymetryczną, tak? Związkom zawodowym, na przykład to samo robi Greenpeace, tak? Związkom zawodowym nie udało się tego zrobić, tak? To znaczy, że powiedzmy, są jakieś związki, które mają 20 tysięcy ludzi, ale jest grupa 100 aktywistów, w tym 20 ekspertów od zarządzania rewolucją i wymyślają na przykład takie sposoby, że nie wiem, że są w stanie zgodnie z prawem zablokować główną dyspozyturę, tak? I że wszystkie szlabany w Polsce są zamknięte, tak? To może zrobić jeden człowiek, który ma osłonę 20, jeżeli oczywiście to jest kwestia na przykład nie wiem, planowania, które by trwało miesiącami, tak? Żeby każdy szczegół dopracować, nie? Ale to pokazuje, że dochodzimy do sytuacji, kiedy nas na to stać, bo zatrudnienie, zapłacenie 20 ludziom jeszcze na koszt przedsiębiorcy w dużym stopniu, bo to też jest kwestia jakby, i przygotowanie takiego planu, że my jesteśmy w stanie to zrobić bez mobilizacji takiej masy ludzi albo tą masę mobilizujemy, ile się da, żeby ona była widoczna w telewizji, a tak naprawdę ten efekt rzeczywisty, bo pokażą tak, stojące te samochody i pikietę, nie? Pikieta jest, no jak zatrzymali, no to za tą pikietą to stanęły miliony, tak? Bo cały kraj stoi, więc to jest jakby przejście zupełnie na inny, ale ta reforma, to znaczy ten update tego systemu nie udał się, bo nie wiadomo, czy ten system, który został zastany, jest, czy on ma jeszcze zdolność adaptacji do rzeczywistości, tak? Czy on musi wymrzeć, nie? I to jest problem, to jest porównanie tego, co było nie wiem, w Polsce przed rozbiorami, że ten system już był tak rozchwiany, że nawet geniusz, może przesadzam, że geniusz, ale nawet sprawny zarządzający z jakimiś tam możliwościami nie był w stanie tego opanować, bo ten system już był niesterowny, tak? Tak samo tutaj może być tak, że ten system jest niesterowny, bo próba jego uzdrowienia spowoduje, że on się rozwali z innych powodów, tak? No i ja tak postrzegam jakby rolę związków zawodowych. Mi się wydaje, że za czasów ministra Grabarczyka, to jeszcze te związki były bardzo, były w stanie. Ostatnim takim zjawiskiem, które, to może od 2012 roku, ale powiedzmy takim

ostatnim dużym zrywem był strajk przed poprzednimi wyborami, tak? Gdzie na dwie godziny czy na ileś stanęły pociągi Przewozów Regionalnych, tak? I nie wiem, moim zdaniem tego już kolej nie jest w stanie powtórzyć, tak? I teraz jest pytanie, czy z drugiej strony paradoksalnie to spowodowało, że przynajmniej część związków zawodowych zaczęło zajmować się swoją właściwą robotą, tak? I na razie to ma różny skutek, ale są przedstawiane konkretne propozycje. Jest prowadzony dialog, przynajmniej tam, gdzie jest to możliwe. Są dawane racjonalne, bo jeżeli strona społeczna mówi, że jest gotowa na restrukturyzację, ale tylko co potem, więc zaczynamy powoli mieć racjonalnego partnera, tylko już nie trzeba go słuchać, tak? I to jest, na poziomie jakby rozmów o charakterze takich powiedzmy regulacyjnych przepisów, innych rzeczy. Z drugiej strony, ten partner, on do końca nie ma żadnej tożsamości, więc to jest kwestia, to nie jest podejście strukturalne tego związku, tylko pojedynczych osób, więc to się może bardzo szybko skończyć jednym głosowaniem na jakimś tam zebraniu delegatów, czy jak to się nazywa, nie? Więc sytuacja jakby jest paradoksalna, bo z jednej strony patrząc na to, co było w 2005 roku, to ilość pieniędzy jest nieporównywalna, tak? Są pierwsze efekty. Z drugiej strony poziom nieefektywności tak wzrósł tych wydatków, na przykładzie Intercity czy na przykładzie podejrzewam też PLK moglibyśmy to wykazać i zaczyna być jakby problem taki, że z jednej strony zaczyna nas być na coraz więcej stać, na poziomie finansowym, no ale na poziomie jakby intelektualnym w sensie wymyślenia kolei na nowo, jej funkcji, tak? Bo ja na przykład uważam, że jeżeli chodzi o przewozy pasażerskie, jedynym wyjściem jest podejście na zasadzie, że transport publiczny to jest skok cywilizacyjny, to jest jakość życia, tak? I teraz taki prosty przykład. Transport publiczny, przy znacznie większym poziomie zmotoryzowania na przykład w Holandii czy w Niemczech, ma się znacznie lepiej, tak? Pierwsze pytanie: dlaczego? Przecież tam ludzie mają więcej samochodów, tak? Są bogatsi. I na przykład prędkości uzyskiwane przez pociągi regionalne są wyższe, ale to jest 20% powiedzmy. Pojawia się pytanie: dlaczego, tak? I moim zdaniem odpowiedzi jest kilka. Po pierwsze, poziom mobilności jest nieporównywalny, tak? Jeżeli ja patrzyłem na takie badania, jak one były robione w Gdańsku, to poziom mobilności w województwie pomorskim jest na poziomie 0,8, tak? W takich Niemczech pewnie jest powyżej 2, tak? I to jest jakby, i teraz jest kwestia taka. My myśląc na poziomie technicznym kolei co możemy zaproponować? No, że skrócimy czas, tak? Że obniżymy ceny biletów, tylko pojawia

się problem, że ten człowiek musi chcieć jeszcze gdzieś pojechać, nie? I to jest podstawowy problem jego, nie? To jest raz. A poza tym, to jest kwestia, że on chce mieć usługę pod klucz. To znaczy, że jak ja na przykład jadę sobie do Turcji, a jeszcze jak osoba jest ode mnie starsza, ona nie zna języka, to ona chce po prostu wsiąść tam gdzieś, wsiąść do samolotu, wsiąść i pojawić się w barze z drinkiem i mieć wszystko w d.... Kolej tego nie gwarantuje, nie? To jest raz. A z drugiej strony, nie podpina się pod jakieś koncepcje o charakterze właśnie skoku jakościowego życia. Dam prosty przykład, nie? Ja robiąc jakby, przez krótki okres [ZANONIMIZOWANO], zacząłem obserwować rynek biletów różnego rodzaju. Potem zacząłem obserwować ten eBooking i tak dalej, nie? I okazało się, to znaczy okazało się, do takiej konstatacji doszedłem, że w sumie jesteśmy w stanie, że nawet jeżeli jesteśmy trochę drożsi, tak? To, jeżeli wykreujemy kompleksową usługę, jesteśmy w stanie być tańsi paradoksalnie, nie? Bo na przykład, jeżeli ja dam ofertę następującą, że po pierwsze jedziesz do Krakowa, tak? To, co zrobiono na przykład przy Euro, to było na papierze, że można było skorzystać. To będziesz w Krakowie jeździł komunikacją publiczną za darmo, tak? To znaczy w ramach tego biletu. To jest pierwsze. Ten bilet powoduje, że na Wawel masz zniżkę 15%, tak? Oprócz tego, on powoduje, że w hotelu zapłacisz mniej niż typowy użytkownik, który przyjedzie samochodem, tak? A my mówimy o dużych masach ludzi. I teraz jest kwestia, ty już nie sprzedajesz podróży samochodem, to znaczy ty nie sprzedajesz przejazdu. ty sprzedajesz jakość życia. To, że ty pojedziesz sobie, że będziesz w ciągu 2 godzin, że masz gotowy hotel, że możesz sobie wybrać na stronie.

B: Jaka to jest zmiana myślenia, gigantyczna. To znaczy to jest fascynujące, to co powiedziałaś, w tym sensie, jakby kto jest gotowy na ten skok z ludzi, którzy zarządzają tym. Nie na tym poziomie najwyższym, bo oni to rozumieją, tak? Ale na tym poziomie...

O: Nie do końca, nie, myślę, że nie, bo jeżeli na przykład masz Intercity, to oni budowali, próbowali zrobić rzecz prostą, którą by zrobiła mała, że kupić technologię na rynku, która jest rozwinięta w lotnictwie, skopiować i nawet tego nie byli w stanie zrobić, tak? I nawet tego nie byli w stanie zrobić, tak? A my mówimy o czymś zupełnie innym, tak? I to jest kwestia zgrania iluś elementów i na pewno, i wiadomo, że nie zrobimy tego na raz, ale można robić pilotażami wprowadzać, tylko potrzebne jest narzędzie. Pierwszym narzędziem jest integracja biletowa, tak? To jest pierwsza rzecz,

żeby ten pasażer nie musiał się przesiadać, tak? I to jest pierwszy etap, tak? To znaczy przesiadać, kupować iluś biletów. Druga rzecz, to jest, że nie musiałby patrzeć w jaki pociąg wsiądzie. To jest integracja taryfowa, tak? I jeżeli, a przychody z biletów łącznie to jest, kiedyś to liczyłem, to jest około 1,5 miliarda złotych, tak? I teraz po pierwsze, ta spółka biletowa wyróżnie wszystkie kasy, chyba, że ktoś lubi mieć pałace, to ok, może mieć. Natomiast cenowo to będzie znacznie lepiej, tak? Po drugie, to jest wehikuł, przynajmniej ja tak myślałem, że robi się spółkę celową, która ma, na przykład z PKP Informatyka, tak? Gdzie ona, jedyną jej działalnością jest sprzedaż biletów i tego typu rzeczy. Ona jest tak zwanym agentem, zapomniałem jak to się nazywa, agentem bankowym? Jest taka instytucja, która jest definiowana w prawie finansowym, która podlega kontroli KNF i musi spełniać pewne kryteria, tak? Agent rozliczeniowy. I ona tylko to robi. Czyli to daje gwarancję, że nie ma takich zaburzeń jak między przewozami a ten, a poza tym ona może zacząć budować system biletowy, korzystając z tej przewagi, że ma cały kraj, tak? Ona może zacząć przejmować infrastrukturę biletową od różnych spółek biletowych, które się jej pozbędą. Sprzedają je. Dostaną za to pieniądze, a ona będzie w stanie je wykorzystać dla wszystkich, tak? Bo to jest kwestia, klasyczny efekt skali, tak?

B: Oczywiście.

O: A to powoduje, że buduje taką przewagę na rynku, że ja ją prywatyzuję, ja sobie policzyłem prostymi metodami, że przy stopie zwrotu, przy tych przychodach jesteśmy w stanie scashować, włożyć 20, scashować 200 milionów, tak? Tworząc system, on jest uregulowany, robić jakąś koncesję, on jest nadzorowany, nic się złego nie dzieje, nie? Gdybyśmy jeszcze na przykład weszli w ogóle w system biletowy jako taki, to mamy taką przewagę, bo mamy infrastrukturę i inne elementy, a poza tym równolegle zaczynamy budować złożone produkty, tak? I mówimy wtedy o zupełnie innej rzeczywistości. W 2017 roku wchodzi zapis, że ulga na autobusy będzie tylko wtedy, kiedy one są w umowie PSC. To oznacza zupełnie inną sytuację, tak? Z drugiej strony, przy dodatkowych narzędziach regulacyjnych można zrobić, że autobusy, zresztą to zrobiono w Gdańsku na przykład, że odmawia się zezwoleń na prowadzenie działalności przewozowej autobusiarzom, bo się mówi, że tylko deficyt generuje na przewozach pasażerskich i koniec. I na razie chłopaki nie przegrali żadnej sprawy, nie? Powołując się na swój plan transportowy. Więc mówimy o tym, że późno, bo późno, ale pojawiło się ileś narzędzi, które dysfunkcjonalnie na początku, ale

zaczynają te plany transportowe jakoś działać. No przynajmniej, one i tak są złe. One spowodowały, że samorzady zaczęły myśleć na poziomie województw, bo nawet one zaczynają wprowadzać takie struktury jak ZTM, tylko brakuje tego centrum dowodzenia, tak? Integratora na poziomie, ale minister trzema ludźmi tego nie zrobi. Nawet jak zatrudni 20, to oni zaczną robić coś innego, bo taka jest specyfika administracji. Zresztą ja przeglądałem takie, były badania robione na przykład dla Łodzi, były badania robione na Big City, to jest bardzo fajny przykład, bo to łączy Bydgoszcz i Toruń i tam zaprojektowano ten cały system tylko dla tych, ale architektura z tym jest bardzo podobna. Wymagania są bardzo podobne. Ja rozmawiałem z Informatyką jeszcze w październiku zeszłego roku i oni powiedzieli: „Skąd pan zna się tak na informatyce, o tym wszystkim wie?”, bo ja miałem gotowe studium wykonalności, to zostało zapłacone z Unii Europejskiej. I nawet oni podzielili moje wyliczenia, jeżeli chodzi o koszty, bo tam był na cały kraj, tak? Systemu. Nawet obniżyli go o ten, o 20 czy 30%. To nie były duże pieniądze, tak? Ale jakby nie skupiając się na jednym wątku. To znaczy jest kwestia pewnej wizji, to jest raz. Jest kwestia jakby zmarnowania dużej ilości środków w tym sensie, że te środki są gigantyczne tak naprawdę, jeżeli porównamy. Jeżeli my na samą PLK ze środków budżetowych, tylko na utrzymanie dajemy prawie 3 miliardy. Na dopłaty na biletów dajemy około 2, jeżeli do tego dodamy to, co ze środków europejskich. Dodamy do tego jeszcze ulgę, gdzie jest pół miliarda, dodamy do tego jeszcze, nie, to chyba jest wszystko, to nam się okazuje... Dodamy do tego jeszcze pieniądze, które dają, nie dodają samorządu już. Dodamy do tego jeszcze pieniądze na inwestycje te samorządowe i RPO i tak dalej, to nam wyjdzie, że my na samą działalność operacyjną bez inwestycji wydajemy po 5 miliardów, tak? Ładujemy 5 miliardów i my nie widzimy efektu, tak? Bo my nie myślimy o transporcie w sensie jego funkcji, tylko myślimy w sensie urządzeń, które jemu służą. To tak jakby facet tego, najpierw wybudował fabrykę mebli, a potem zastanawiał się co będzie produkował, tak? I to jest jakby główny problem. I w dużym stopniu perspektywa poprzednia pokazuje, że takich inwestycji nietrafionych było dużo. Tak perspektywa też niestety się moim zdaniem, tak się skończyła już, bo my tą listę inwestycji mamy. Jest trochę lepiej, ale niedużo. I teraz jest kwestia, i to jest kwestia odpowiedzi sobie na pytania o co w ogóle chodzi, tak? Bo transfer pasażerski musimy rozpatrywać w kategorii transportu publicznego, bo inaczej to nie ma sensu i robić to razem jakby z usługą drogową,

próbując eliminować samochody i one same będą się eliminowały, co wakacje pokażą, że na końcówkach i tak się czeka więcej, więc drogi by nie było, jechałoby się tyle samo. Poza tym to jest kwestia integracji transportu, który na przykład dość dobrze nastąpił w Warszawie, ale brutalnych decyzji w zakresie zwiększenia ilości parkometrów. Już nawet nie chodzi o wpływy, ale koszty związane z rozbudową infrastruktury i tak dalej, tak? I to jest, i to transportu publicznego, bo to, co coraz więcej kosztuje. I to jest jakby ten kierunek, nie? Jeżeli chodzi o transport towarowy, to działania powinny być trochę inne. Jest kwestia taka, że z jednej strony absurdalną rzeczą jest to, że na przykład most, który prowadzi do największego portu się rozsypuje, przy wydatkowaniu 30 paru miliardów. To pokazuje jak PLK ma biznes. Mówimy o porcie, który...

B: Czyli na tej martwej Wiśle, na moście?

O: Tak. Mówimy o porcie, który obrabia 2 miliony kontenerów. Mówimy o tym, że ten port się rozwija i ten wzrost jest gigantyczny. On jest 20, 30% w skali roku. I on ma potencjał rozwojowy. Mówimy o tym, bo ja sobie kiedyś też sprawdzałem, ja w [ZANONIMIZOWANO], bo ja ściągnąłem sobie z DTC materiały z urzędów skarbowych i z urzędów celnych odnośnie VAT i akcyzy. I akcyza płacona w tych urzędach, gdzie nastąpi wprowadzenie, bo tak, bo co jest ważne? DTC jest portem oceanicznym. To oznacza, że towar wchodzący do naszej strefy jest płacony w Polsce, to znaczy VAT i akcyza. I tam przychody były rzędu kilku miliardów złotych w skali roku, przy czym, jeżeli ten sam towar wejdzie w Hamburgu, bo tam część zostaje w Polsce, a część idzie do Brukseli i odwrotnie, czy tam w Hamburgu. I teraz tak, i jego jednym z głównych powodów jest to, że tego nie da się obsłużyć, bo samochody już rozjeżdżają, ale się tego nikt... I DTC chodziło, gadało, wszyscy mają to w dupie, tak? I takich sytuacji jest więcej, tak? I jakby wszyscy są tak zaaferowani budową linii kolejowych donikąd, czy na przykład tam do Zielonki czy do Sokółki za grube miliardy i nie są gotowi wydać 200 milionów, nie? Na coś, co jest kurą znoszącą złote jajka, tak? Tam na przykład mi się jeszcze udało wynegocjować wspierając marszałka Struzika, żeby tam linie, to jest chyba 203 i 202, żeby tam dosypać trochę, bo tam jedna idzie przez całe Trójmiasto i tam jadą towary niebezpieczne. Druga mogłaby, idzie tak, że jest stacja czołowa i trzeba było pociągnąć, nie można jechać w dół, nie? Ok, ale to jakby pomijając. I jesteśmy w takiej sytuacji, że moim zdaniem kolej mając znacznie mniejsze środki, nie mając dotacji, dawała sobie radę, zjadała własny ogon,

ale ta restrukturyzacja poprzez odcinanie środków powodowała, że ludzie musieli sobie jakoś radzić, tak? I sobie radzili. Teraz mamy, dużo mówię o restrukturyzacji zatrudnienia, ludzie nie wiadomo co robią, wszystko jest gorzej. Więc tak naprawdę sposób dawania tych pieniędzy jest taki, że on generuje nieefektywność, tak? Że on generuje patologie. I to nie wynika też jakby z jakichś tam złośliwości i tak dalej, ale oczywiście, jest kilku takich panów, których wszyscy znamy, którzy na tym korzystają, w sensie indywidualnym, natomiast jest to problem strukturalny, tak? Jeszcze reformy moim zdaniem w centrum z tego 1997, 1998 roku, kiedy, ale to jakby wchodzimy zupełnie w inne obszary. Natomiast to jest jeden z takich, to jest jedna z takich rzeczy, to jest kwestia po co, tak? To jest pierwsze pytanie, po co ta kolej, tak? Co my chcemy zrobić i na to pytanie łatwiej odpowiedzieć, paradoksalnie, niż wcześniej, z tego względu, że na przykład wcześniej było tak, że była tylko kolej, założmy. Nie było tego. Teraz mówimy o planach transportowych, tak? Ja robiąc dane dla Przewozów Regionalnych, znalazłem odcinki linii, gdzie dopłata do pasażerokilometra wynosiła 15, 20 złotych. To znaczy, że gdybyśmy zmówili temu człowiekowi taksówkę, to by było taniej, tak? A to oznacza, że jeżeli mówimy w sensie jakości życia i usługi transportowej, my mówimy: a co Cię tak naprawdę człowieku interesuje, jak my Cię przewieziemy? Ty masz się czuć bezpiecznie, komfortowo i tak dalej, tak? Nie lubisz przesiadek, żebyś miał tych przesiadek jak najmniej, tak? I my chcemy wykorzystać wszystkie przewagi danego środka transportu, żeby to Ci zapewnić, tak? Jeżeli jesteś fascynatem, to OK, to zrób sobie, tylko że musisz się tam, to każda pasja kosztuje i musisz sobie gdzieś tam dojechać, się przejechać, nie ma problemu, tak? My nawet ci to skomunikujemy, bo taki pasażer jest dla nas ważny, tylko że ty pojedziesz sobie nie wiem, rowerem, jak będzie trzeba, jak będziesz chciał. My zapewnimy ci, że ten rower ci przewieziemy, pojedziesz sobie. Czy autobusem czy czymkolwiek innym, tak? Natomiast jeżeli my patrzymy z punktu widzenia przejazdu z punktu A do B, bo tam jest linia kolejowa, to nie jesteśmy w stanie już wygrać, tak? Bo to zupełnie inaczej wygląda. To znaczy ja miałem taką pierwszą refleksję zupełnie w głupim momencie, bo mieliśmy wieczór kawalerski na Mazurach, jechaliśmy pociągiem i musieliśmy wynająć jakiegoś typa z tych Mazur, żeby nas odwiózł, bo nie zdążyliśmy wytrzeźwieć, tak? I dużo ludzi wyjeżdża na weekend. I jeżeli byłaby usługa zapewniona jakiegoś busa, który dojeżdża kilka kilometrów, to nie są żadne koszty przy jakiejś grupie osób, i w jakiś sposób to przemyślany, to można

potoki zwiększyć w bardzo prosty sposób. A jeżeli jeszcze zrobić by z tego jakiś produkt na zasadzie nie wiem, jak nie wiem, piwo się reklamuje, cokolwiek innego, to naprawdę można by było coś osiągnąć, tak?

B: Ale zwiększenie potoków to w zasadzie byłoby proste, tylko czym ci ludzie mieliby jeździć tak naprawdę? Problem jest chyba w tej chwili z przepustowością tak naprawdę, no bo jeżeli Intercity, wagony się nie mieszczą na peronie, tak? Albo dołączają je fatalne, wagony są w rewizji, stoją nie wiadomo, ile czasu i nie da się tym pojechać, tak?

O: Nie, nie, OK. To znaczy powiedzmy sobie szczerze tak, że po pierwsze, teraz jest ileś tych projektów, które się niedługo skończą.

B: No i będzie trochę lepiej?

O: I tego taboru będzie znacznie więcej. Dlatego na przykład Intercity robi tą głupią politykę, która ma jakiś tam kawałek racjonalności, bo oni wiedzą, że za chwilę wymienią dużą część taboru, nie? Poczekaj, kurczę, za długo gadam, bo już jest szósta.

B: Już kończymy, no.

O: Więc tego taboru będzie więcej. Poza tym koszt taboru w całej tej imprezie aż nie jest taki duży i jeszcze dodatkowe 400 milionów będzie w przyszłej perspektywie. Tak więc to, największy problem z taborom jest w Przewozach Regionalnych. Natomiast to są olbrzymie środki, ale myślę, że tym też można byłoby zarządzić, bo my mówimy o czymś takim, że jeżeli my mamy model, to jesteśmy w stanie przekonać Ministerstwo Finansów, ale musimy pokazać po co to robimy, tak? Więc to jest to, że jest jakiś wpływ, że jesteśmy w stanie coś dać tej gospodarce, a nie tylko „przepraszam, brakuje pieniędzy, bo ja muszę dostać”, nie? To jest kwestia, że to musi się, to nie wiem, to musi polegać na sprzedaży pewnej wizji, tak? Wizji, która powoduje, że Polska przynosi się jakby na wyższy poziom cywilizacyjny. My nie mówimy o kolei, my mówimy o pewnym poziomie cywilizacyjnym, tak? Który jest istotny. I jednym z tych składników jest kolej, tak?

B: To prawda.

O: My o tym rozmawiamy, nie? Bo kogo obchodzi, czy kolejarz chce mieć szynę prostą czy krzywą, czy chce mieć posady betonowe czy coś tam, tak? Czy stara babcia lubi kolej i będzie jako jedyna jechała pociągiem, nie? My musimy pokazać, bo ludzie mają wrażenie, że pieniędzy dużo idzie i to jest prawda, bo jeżeli my dostajemy,

chcemy 4 miliardy na utrzymanie, liczymy tylko PLK, to jest 1,25 procent PKB zeszłego roku. No to...

B: Dużo.

O: To jest dużo, nie? No i w sumie my dostajemy więcej, bo to dostajemy nawet bez inwestycji, dostajemy tam pod 1,5, podchodzimy pod 2, a w sumie ludzie mówią, że to faktycznie są wyspy, tak? Typu fajnie, że można się Pendolino przejechać, ale podstawowy klient ucieka. I to nie dlatego, że ma samochód, bo już go miał, tak?

B: Dokładnie. Dziękuję bardzo.

Wywiad nr 10

Rozmówca: 10. Rozmawiał: Maciej Chudkiewicz.

Legenda:

B – Badacz.

O – Odpowiadający.

B: Więc pierwsze pytanie, jak ocenia pan sytuację grupy PKP w roku 2015?

O: To jest takie dosyć trudne do udzielenia odpowiedzi w zależności od tego, kto to ocenia. Po pierwsze, ja dosyć często podróżuję jeszcze pociągami i jeśli chodzi o standard on się znacznie poprawił. To jest... jedyna wada praktycznie to jest szybkość, która nie jest związana z przewoźnikiem a ze stanem infrastruktury. Natomiast kultura obsługi, stosunek do pasażera jest absolutnie nieporównywalny. Ja w dawnych czasach jechałem kiedyś z Wrocławia do Warszawy, były jeszcze przedziały dla palących, ale ktoś, chuligan, powyrywał popielniczki. Przychodził konduktor i jeden z pasażerów mówi: proszę Pana, tu nie ma ani jednej popielniczki, są pourywane...- „Ja jestem od sprawdzania biletów a nie od popielniczek”. Ja wyszedłem za nim na korytarz, nie chcąc się demaskować, mówię: proszę pana, pan to samo zrobi co zrobił po tej odpowiedzi tylko inne wrażenie by pan zrobił, gdyby powiedział „Przepraszam”, to ja zaraz przy najbliższej okazji zgłoszę to...

[przerwa]

O: Także na pewno, jeśli patrzeć na ruch pasażerski. Jeśli czytam statystyki i nawet z wczoraj w „Gazecie Wyborczej” - udział PKP Cargo wzrósł zarówno pod względem pracy przewozowej jak (NIEZROZUMIAŁE) jak i w masie czy w tonach. Czyli objawy są pozytywne. Ale jeśli popatrzeć na to co było w przeszłości no to jest wyraźna strata pozycji kolei na rynku przewozowym. To nie są procenty tylko liczba razy. Przewozy towarowe spadły ponad dwukrotnie w stosunku do maksymalnych osiągnięć, przewozy pasażerskie – czterokrotnie. Więc to jest miara. Ale nie należy patrzeć na to jako na tragedię, bo taki jest rozwój technologiczny i gospodarczy świata, że musi się zmieniać niektóre ...

B: Urealnienie w zasadzie...

O: Urealnienie i kolej była potęgą, ale kiedyś nie było transportu drogowego. Kiedyś, w Paryżu był problem przy planie zagospodarowania, gdzie rozmieścić stację. Bo był transport dorożkarski, teraz tego nie ma i nie ma jakiegoś tam sentymentu do przeszłości. I nikt nad tym szat nie rozdziera. Podróż do Stanów Zjednoczonych jedynie statkiem i innej możliwości nie było. Teraz to jest tylko jedynie statek dla rozrywki, a nie w celach takich transportowych stricte. Generalnie zatem jest pytanie bardziej takie: na ile byliśmy zdolni przeciwdziałać tym tendencjom obiektywnym, żeby zachować jako taką pozycję. Teraz, żeby utrzymać się na rynku trzeba szukać nowych produktów. Ja na przykład, jako sympatyk kolei dużych prędkości, bo ubolewam nad tym, że my to odkładamy...a to jest...rewolucja jednak cywilizacyjna. My ciągle się boimy, że nie będzie pasażerów na te pociągi. To jest problem odpowiedniej, odpowiedniego wypromowania tego produktu. Zawsze nowa technologia powoduje wzrost migracji społecznej. Tego się już nie uwzględnia. Ja pamiętam, jak [ZANONIMIZOWANO], jak był program budowy autostrad i prognozy różnych naukowców dotyczące obciążenia tych autostrad. To ja do tej pory jest to zdziwieniem...było we wszystkich prognozach, że to musiały być strasznie wysokie opłaty za te autostrady, bo to się nigdy nie zwróci. My nigdy nie osiągniemy przewozów na tych autostradach takich, które by uzasadniały ich budowę. Teraz są korki, my się zastanawiamy, jak bramki otworzyć w godzinach szczytu. Czyli, jeśli stawiać pytanie, jaki jest stan teraz kolei to jest odpowiedź tylko taka: na ile wykorzystaliśmy szansę przeciwdziałania szybkiej utraty pozycji na rynku? Generalnie te przekształcenia nie wynikały z „widzimisię” polskich polityków czy polskich kolejarzy, tylko to była taka tendencja na świecie. W latach 90', zresztą jeszcze wcześniej, w latach 70' na zlecenie Międzynarodowego Funduszu Walutowego było przez firmę taką francuską consultingową Metra przygotowane parotomowe opracowanie na temat perspektyw transportu kolejowego. W latach 70' był renesans kolei. Sytuacja na świecie, ekonomiczna, nie była zła. W związku z tym przewozy rosły, a więc wydawało się, że jak my w tamtych czasach opracowywaliśmy prognozy przewozów, to za 50 lat miało być podwojenie przewozów pasażerskich po cenie przewozów towarowych, co się nic nie sprawdziło. Ale już wtedy ta firma Metra i Międzynarodowy Fundusz Walutowy wieszczył kryzys kolei. To, w co nikt nie wierzył. I zaczęło się to za parę lat sprawdzać. Kolej zaczęła tracić pozycję. W związku z tym i organizacje międzynarodowe, w tym

Międzynarodowy Związek Kolei, wtedy wspólnota gospodarcza, zaczęły poszukiwać metod przeciwdziałania temu, tej tendencji. I w 1990 roku to już została opublikowana Dyrektywa Wspólnot Europejskich dotycząca oddzielenia infrastruktury od działalności operatorskiej. To spowodowało, że wszystkie koleje zaczęły, członkowskie, i nie tylko członkowskie, ale które aspirowały do dzisiejszej Unii Europejskiej, naśladować to. Ja w 87 roku uczestniczyłem w takim seminarium w Paryżu z okazji 75-lecia UIC, tego Międzynarodowego Związku Kolei. I to była dyskusja na temat przyszłości kolei, jak zwykle. I przy okazji w panelu takim dyskusyjnym na temat tych perspektyw uczestniczyło wiele znakomitości: Dyrektor Generalny Kolei Niemieckich, Heinz-(NIEZROZUMIAŁE), sekretarz Departamentu Transportu Kolejowego, ktoś ze Stanów Zjednoczonych Johny (NIEZROZUMIAŁE), był także ówczesny Minister Transportu Polski Bogusław Liberadzki, taki znakomity Szef Kolei Wschodnich Japońskich ... (NIEZROZUMIAŁE) i jeszcze tam parę osób. I było, na pytanie, jednego z dziennikarzy, do Dyrektora Kolei Niemieckich skierowane: jak pan ocenia dyrektywę 490? - czyli tę właśnie oddzielającą infrastrukturę od działalności operatorskiej - czy to pomoże kolei czy przeszkodzi? I on odpowiedział wówczas, że odpowiedź na to pytanie może być dokładniejsza za 15-20 lat. Bo w takich horyzontach czasu można oceniać zmiany, które się na kolei prowadzi, jeśli one są nawet rozsądne. I ja w tej chwili nie mogę odpowiedzieć ani twierdząco, ani przecząco. Inna rzecz, że do Liberadzkiego było skierowane takie pytanie: kiedy będą sprywatyzowane koleje polskie? I on, ku uciesze zebranych, odpowiedział, że 2 lata po prywatyzacji SNCF, czyli kolei francuskich. Także, i minęło od tego czasu co najmniej 15 lat, a my w dalszym ciągu twierdząco odpowiedzi na to nie możemy udzielić. Sądzę, że czasem tak jak tu rozmawialiśmy prywatnie na temat neofitów, które są bardziej (NIEZROZUMIAŁE)... poszliśmy za daleko. Tworząc tyle spółek, nie mając doświadczenia w zakresie korporacyjnego zarządzania. Bo może to nie jest plaga, liczba spółek, tylko umiejętność sterowania takim mechanizmem, a jeśli każda spółka choć stanowi część całości rządzi się tym samym prawem i kodeksem handlowym to potem w zależności od ambicji szefów takie historie wychodzą. Ale generalnie reasumując mogę powiedzieć, że nie tragizowałbym w przeciwieństwie do wielu dziennikarzy i działaczy przeciwnych obecnemu standardowi, że to jest klęska, że w ruinie, itd., bo brew takim głosom kolej polska jest jednym z najmniej zadłużonych kolei w Unii Europejskiej. We Francji

koleje...koleje francuskie na utrzymanie infrastruktury ...brakuje im rocznie półtora miliarda Euro. Czyli o tyle wzrasta dług co roku. Przewidują, że za 25 lat ten dług wyniesie 60 miliardów Euro. Tej kolei. Podwoi się w stosunku do stanu obecnego. Także ... a my, i to co mi się nie podoba na siłę prywatyzujemy, coś się da, żeby spłacić tzw. historyczny dług, który nie jest długiem kolei a zobowiązaniem Państwa, które nie płaciło za usługi publiczne kolei. I teraz, jeśli się odcina najatrakcyjniejsze kaski to z czego będzie się rozwijać? Jestem przeciwnikiem prywatyzacji Energetyki zdecydowanym. Nie byłem entuzjastą prywatyzacji Cargo, ale to jeszcze można sobie było darować, bo rynek w przewozach towarowych to jest jakoś ustabilizowany, jest zróżnicowany, natomiast jeśli chodzi o Energetykę to jest monopolista w związku z tym oddawać w ręce prywatne monopol jest, według mnie, nierozsądne.

B: Zastanowiłem się nad tym chwilę po prostu. Jak pan ocenia procesy restrukturyzacji PKP po 89 roku?

O: Oczywiście, że na ogół jest to oceniane krytycznie z wielu powodów, po pierwsze to niestabilności tych zmian. My nie mając narzędzia zarządzania zmianą bez przerwy zmienialiśmy. I jeśli pan prześledzi opracowania na temat kolejnych etapów restrukturyzacji kolei to ja już nawet boję się podać liczby, ale ona na pewno jest dwucyfrowa. Co jakiś pomysł ktoś usłyszał to już wprowadzaliśmy zmiany. Jest generalna, naukowa zasada, że każda zmiana powoduje tąpnięcie, nawet jeśli ta jest lepsza. Zmiana istniejącego porządku, a więc jakieś zakłócenie powstaje. I trzeba wykazać się cierpliwością, żeby te chwilowe wahania poobserwować, czy dadzą się wyeliminować i jaka będzie tendencja. A my po pierwszych sygnałach niepowodzenia dajemy już kolejną zmianę. Następne tąpnięcie. Także myślę, że część to jest obiektywnie usprawiedliwiona, bo nie mieliśmy dostatecznej wiedzy. To było świeże. Nie tylko w Polsce było zupełnie novum, natomiast i w Europie. Nie mieliśmy jeszcze sprawdzonych wzorów tych przekształceń. Także na pewno, gdyby z takim doświadczeniem, jak teraz mamy, to zaczynać to rynek może byłby troszkę inaczej podzielony. Potem już następni, którzy obserwowali kłopoty z takim zbyt daleko idącym naśladowaniem Dyrektywy czy stosowaniem Dyrektywy 490...może się to trochę już opamiętali, bo koleje francuskie nawet połączyły operatora z zarządcą infrastruktury z powrotem niektórzy podzielili rynek przewozów tak jak u nas kiedyś było w pierwszym etapie jeszcze przed wprowadzeniem tej Dyrektywy sektor pasażerski, sektor towarowy...a nie w tym jeszcze ileś spółeczek. Generalnie myślę,

że nie było alternatywy. Trzeba było podjąć ten proces, bo byśmy nawet nie byli przyjęci do Unii Europejskiej. Ona wymogła to, że taką ..., że trzeba było wprowadzić. Jedynie zakres tej zmiany może być przesadny, może był trochę przegięciem co do liczby spółek, mówię, bez...u nas nie było jeszcze prawa holdingowego, bo Niemcy zrobili holding. I to inaczej zupełnie działa. My tego nie mieliśmy. Oczywiście, że można było w ustawie restrukturyzacji i prywatyzacji. opisać ten proces jako lex specialis dla PKP, prawo holdingowe wprowadzić tam, ale wtedy czasu nie było ani jeszcze takich specjalistów, którzy by to zrobili i tego się nie zrobiło i to spowodowało, że trochę takich różnych działań odśrodkowych ...tego solidaryzmu w działaniach spowodował, że błędy popełnione. Ale uważam, że proces był nieuchronny i jest tylko problem do zastanowienia – ile tych błędów popełniliśmy po drodze? A to wynikało, mówię z braku takiej wizji ostatecznej i zbyt częstych prób naprawiania tego co się działo.

B: No, więc właśnie. I kolejne pytanie jest takie: jak ocenia pan działalność rządu w trakcie tego okresu; czy czyli Ministrów odpowiedzialnych za te zmiany w zasadzie no, bo oczywiście ten proces wprowadzania ustawy itd. no to jest najważniejszy pewnie element, który tam zaszedł, ale proces prywatyzacji było bardzo dużo po drodze, tak...?

O: Niestety zawsze tak było i historia potwierdza, że nikt nie zrobił kariery politycznej na ministrowaniu transportowym. To nie jest dziedzina, która stanowi trampolinę do kariery politycznej. Przez długie lata...i zawsze to było...i w Polsce Ludowej i przez cały okres przekształceń, polityki transportowej w sensie stricte nie powadził Minister Transportu tylko Minister Finansów. Ponieważ nigdzie się nie udało tak zrobić, żeby kolej nie wymagała wsparcia budżetowego, choćby z tego względu, że część pracy kolei to są usługi społeczne, za które odpowiada państwo. To jest tak jak służba zdrowia czy szkolnictwo. Jeśli, ze względów społecznych, nie można ustalić cen na bilety takie, które by pokrywały koszty kolei no to ktoś musi za to zapłacić. A więc ten, który to zleca. A więc państwo. I w związku z tym, jeśli mówić o polityce Rządu w tym Ministra Transportu, to tak jak ja mówiłem, zawsze pozycja Ministra Transportu była słaba. Zawsze to były jakiegokolwiek wnioski m.in. PKP, to jeszcze był dyrektorem generalnym Jan Janik zgłosiło do sądu pozew w stosunku do Skarbu Państwa za nieprzestrzeganie ustawy z 1995 r. o przedsiębiorstwie PKP. Wtedy był tam taki zapis, że za usługi o charakterze świadczeń publicznych państwo

rekompensuje niedostatki z wpływów od ceny biletów z pewną marżą zysku nawet. Żeby to stanowiło powód do rozwoju a nie (NIEZROZUMIAŁE). I tego nie było. Zawsze PKP przedstawiało taki raport: dotacje należne, dotacje otrzymane, które były dużo mniejsze niż należne i z tego powodu NIEZROZUMIAŁE. Reakcja była taka, że zmieniono ustawę. A żaden sąd nawet tego nie podjął. Więc tu...a nigdy w Rządzie nie było, jak ja obserwowałem, ludzi, którzy by rozumieli potrzebę transportu. Ponieważ kolej jest dużym systemem, a duży system ma tę wadę, z punktu widzenia rozwoju, że jest inercyjny, można go psuć dosyć długo, a on się jednak jeszcze jakoś kręci. I ponieważ zawsze były potrzeby jakieś inne, no to - „dobra, no to wy jeszcze wytrzymacie”. [ZANONIMIZOWANO] i wiele takich ciekawych obserwacji z tego wynikało przynajmniej. W Polsce Ludowej...władza była bardziej poinformowana niż społeczeństwo. Władza przewidywała możliwości wystąpienia trudności gospodarczych i taka była dziwna prawidłowość, że 2-3 lata przed pojawieniem się tych trudności gospodarczych były zmniejszane nakłady na transport i kolej w konsekwencji. Bo trzeba było przeciwdziałać obniżaniu widocznemu stopy życiowej. Już na to było brak środków. Czyli to jest trochę takie narzędzie w rękach polityków Państwa i w tym Rządu, żeby gdzieś jeszcze uszczypnąć, uszczknąć trochę tych pieniędzy, bo to właśnie na kolej. Myślę, że teraz troszeczkę jest, mimo wszystko, inaczej. Parę rzeczy się zmieniło. Utworzenie funduszu kolejowego czy jakaś tam jest jednak z czegoś ciągnięcie środków na kolej. Zapisanie w ustawie o dotacjach na infrastrukturę i utrzymanie części infrastruktury. Także teraz jest już troszeczkę inaczej. Ale generalnie, co do tej pory się nie udało do końca zrobić, i jest nawet w budżecie państwa zapis: na drogi publiczne tyle, na kolej tyle, na lotnictwo tyle i tyle..., jeśli ma Minister Transportu, czyli minister właściwy dla spraw transportu prowadzić politykę transportową to po cholere mu drobić to? Dać te środki, jakie budżet państwa może wyasygnować na całą branżę transportową i niech on dzieli i odpowiada za to jak podzielił. Bo my ciągle teraz występujemy...bramki na autostradach to zwolnić..., a dlaczego w takim razie nie obniżyć stawek dostępu dla kolei na ten okres, żeby przyciągnąć...a tam odciążyć?

B: Szczególnie, żeby odciążyć może należałoby podnieść stawki za autostrady?

O: No i właśnie. Czyli wtedy, nie wiem, czy to jest w ogóle możliwe, żeby doprowadzić do sytuacji, że Minister Transportu prowadzi politykę transportową. I on się zastanawia ze swoim mędrkami jak to podzielić. Także, ja nie wiem...my ciągle

mówimy, że nie ma polityki transportowej..., tych polityk transportowych jest za dużo. Jeśli chodzi o kolej – ciągle kolejarze mówią, że jest brak lobby kolejowego a tych lobby jest za dużo. W transporcie drogowym jest jedna Izba Gospodarcza Transportu Drogowego i Spedycji a w obszarze kolei to zajmuje się tym Izba Gospodarcza Transportu Lądowego, Rally Business Forum, Izba Gospodarcza Producentów Taboru i Sprzętu dla Kolei, jest jeszcze kilka. Tylko one rywalizują ze sobą a nie reprezentują interesów kolei jako całości. Także parę rzeczy jest do poprawienia, ale myślę, że to już jest na następne pokolenia... nie uda nam się przy obecnej sytuacji tego zmienić. W każdym razie, mówię, reasumując, brak to jest skoncentrowania polityki transportowej w Ministerstwie Transportu i z kolei niejednorodność reprezentacji interesów kolei wobec państwa. Chociaż tam, profesor Pieniążek, jak go pytali kiedyś, dlaczego, jak to...co to spowodowało, że sadownictwo się tak w Polsce rozwinęło. A on odpowiedział, że dlatego, że nigdy nie było programem rządowym. Jak było coś ważnego to się program rządowy tworzyło, no.

B: Wspomniał pan o jednym z dyrektorów, wtedy jeszcze państwowego PKP, no więc kolejne pytanie dotyczy tego, jak ta restrukturyzacja zarządzali kolejni prezesi, dyrektorzy? Jak te władze PKP? Jak pan ocenia ich działalność na przestrzeni tych 25 lat?

O: Zawsze ocena ludzi jest najtrudniejsza...

B: Nie pytam o nazwiska... to nie o to chodzi.

O: Postawa wszystkich dyrektorów generalnych, którzy do 2014 roku byli wynikała z przesadnej lojalności wobec władzy państwowej i z reguły były to osoby powołane z rekomendacji Ministerstwa, vide lojalne wobec Ministerstwa, oczywiście lojalność jest podstawą jakiegokolwiek funkcjonowania, ale przesadne to jest poddaństwo a nie lojalność. Myślę, że podstawową wadą to był brak trochę samodzielności w podejmowaniu decyzji i konsultowanie każdej z nich ... Myślę, że do przesady. Oczywiście, że działalność każdego podmiotu państwowego musi odpowiadać założeniom polityki państwa, ale zadaniem szefa takiej organizacji powinno być dbanie o interesy tego przedsiębiorstwa. A tego, w moim przekonaniu, trochę zabrakło. Natomiast w ostatnim czasie to myślę, że się sytuacja nawet nieco odwróciła. I ministerstwo raczej się zgadza na to, co władze PKP postanowią.

B: No dobrze, przechodząc do tego elementu już związkowego, że tak powiem... Jaki, Pana zdaniem, był wpływ, wkład w te procesy po 89 roku związków zawodowych?

O: To jest cecha związków zawodowych w całej Europie, że związki zawodowe mają dosyć istotny wpływ. One są silną częścią zarządzania czy elementem wpływającym na sposób zarządzania przedsiębiorstwem. To wynika, mimo że kolej jest rozproszona..., ale to jest jak w kościele...hierarchia i w związku z tym w takiej strukturze hierarchicznej o dużym znaczeniu tym gospodarczym lęk przed jakimkolwiek strajkiem, przed tym... powoduje, że władze są czasem nawet szantażowane przez związki zawodowe, które określony cel chcą osiągnąć. Generalnie ja uważam, że związki zawodowe są szczególnie w ustroju, który wywalczyliśmy teraz częścią...elementem niezbędnym. Dla przeciętnego człowieka to jest jedyna właściwie instytucja obrony jego interesów. Bo Rzecznik Praw Obywatelskich jest daleko. Jakakolwiek inna instytucja...Komitetów jakichś partyjnych nie ma. W związku z tym, do kogo pójść się poskarżyć? A więc to jest potrzeba istnienia tych związków zawodowych...jest ogromna. Natomiast ale to jest to, co profesor Bauman twierdzi, że funkcjonowanie jakiegokolwiek społeczeństwa to jest balansowanie między wolnością a bezpieczeństwem. I jeśli jest dużo bezpieczeństwa to musi być oczywiście ograniczona wolność. Jeśli jest za duża wolność no to właśnie wtedy bezpieczeństwo nie jest takie jasne. Ustawa o związkach zawodowych, która po powstaniu, po 89 roku nowego systemu, sądzę, że w niektórych elementach, poszła za daleko w stosunku...na zbyt daleko idące koncesje w stosunku do związków zawodowych. I w moim przekonaniu to wynika właśnie z tej tezy Baumana, że żeby jakiś spokój zapewnić, mając te dwa czynniki, poszło się na danie większej wolności..., żeby..., bo nie było możliwości zabezpieczenia chleba tyle ile. mówiąc w uproszczeniu ... stworzeniu tych podstaw materialnych na tyle, żeby zadowolić potrzeby związków zawodowych. W związku z tym dano trochę za dużo wolności. I to się odczuwało, mimo wszystko. Sam byłem tego świadkiem, to w październiku 89 roku, pierwsze takie wielkie negocjacje ze związkami zawodowymi...całonocne...to wtedy był negocjatorem... był Siła-Nowicki jako arbiter, był Jacek Kuroń, z Ministerstwa Finansów taki wiceminister Pazura i po 20 godzinach negocjacji i to tak...[ZANONIMIZOWANO] atmosfera bardzo napięta, ci biegali do telefonów...bo to jeszcze danie swobody pełnej i dostęp do telefonów i zbierali meldunki, że jeśli nie zgodzi się na to, to o 6 rozpoczyna się strajk generalny. Także to jest trochę paraliżujące, jeżeli ma człowiek świadomość, że stanie wówczas zatrzymanie kolei...to były wielomilionowe straty codziennie. Bo nie było jak teraz, to już ileś tam lat temu, jak kolejarze na Śląsku zastrajkowali, to był

pociąg przygotowany, ale do Gdańska czy do Gdyni, do portu i nie można go było wysłać z powodu strajku, to w ciągu jednego dnia zorganizowali transport samochodowy i przewieźli to. Wtedy takiej możliwości nie było. Więc ta, z jednej strony świadomość wagi tego przedsięwzięcia dla gospodarki i takich właśnie rozwiązań ustawowych o związkach zawodowych powodowała, że człowiek był trochę sparaliżowany i ulegał. Także związki... z drugiej strony, jak ja teraz porównuję wystąpienia związkowców teraz, nawet Miętka- rewolucjonisty, ile oni wiedzy zdobyli. Wtedy to była ideologia a nie wiedza. Tylko, że to jest bardzo..., bo z wiedzą można dyskutować, można pójść na argumenty, natomiast na demagogii nie ma argumentów. Więc to jeszcze brak wiedzy i to z obu stron brak dostatecznej wiedzy. Wprowadzamy nowy ustrój, nowe zasady. Ja sam się z tym borykałem, bo ileś człowiek miał wątpliwości. Bo zupełnie inne zasady były, ale po stronie związkowców też brak dostatecznej wiedzy. My chcemy... [ZANONIMIZOWANO]. Jak były parę miesięcy wcześniej dyskusje jeszcze przed powstaniem rządu Mazowieckiego na temat podwyżek na kolei [ZANONIMIZOWANO], uzasadniając, w imieniu strony rządowej, propozycję podwyżki określonej, powiedziałem, jako przykład, że...podałem statystyki proporcji płac na kolei i w gospodarce narodowej w różnych państwach. I ona się kształtowała około 110 % średniej krajowej. I nasza propozycja właśnie do tego zmierzała. Więc jako argument... oni to sprytnie wykorzystali i potem we wszystkich negocjacjach domagali się, żeby zapisać te 110% średniej. Co nad ranem ja się w tych negocjacjach zgodziłem... nastąpiło zbliżenie poglądów, ja się nie chciałem zgodzić, że to ma być 110 %...nie mogłem nikogo złapać z rządu i z tego...nie mogłem się zgodzić, ale jakoś, żeby wyjść z tego, i żeby tego strajku nie było, nastąpiło zbliżenie poglądów. Także wtedy to była taka...taki poziom dyskusji...mówię, sam się w pułapkę złapałem. Także brak trochę dostatecznej wiedzy i ze strony rządzących i ze strony związków zawodowych spowodował właśnie taką sytuację jaka była.

B: Uszczegóławiając nieco ten temat – najważniejszym pewnie takim elementem w ciągu tego okresu była jednak ustawa. Tzw. ustawa o PKP. Jak pan tu ocenia wpływ związków zawodowych? No bo z dotychczasowych doświadczeń, znaczy rozmów, wiem, że był duży. To było za czasów AWS-u.

O: Tak, tak. To było, ta ustawa o przedsiębiorstwie PKP była w 95 roku.

B: Tak, tak, o przedsiębiorstwie.

O: ... przyjęta... Ja... nie powiedziałbym, żeby to było jakiś tam przesadny wpływ. Oni też nie mieli dostatecznej wiedzy jeszcze wtedy. Wtedy to jeszcze nic nie groziło, bo była specjalna ustawa o przedsiębiorstwie PKP, w której było kilka zapisów chroniących interesy PKP, tak jak to mówiłem, że państwo ma obowiązek dofinansowania PKP z pewną nadwyżką, także nie przypuszczam... Oczywiście, że te negocjacje, rozmowy ze związkami zawodowymi były daleko idące, ale to raczej w sensie jakimś tam przekonywania związków zawodowych a nie przesadnego wpływu związków zawodowych na kształt tego przedsiębiorstwa.

B: A w latach późniejszych już, np. w Cargo mówi się, znaczy, gdzieś tam czytałem, że...w wielu opracowaniach, że jakby co prezes to restrukturyzacja jakaś tam zmiana... z iluś set tysięcy pracowników czy ze stu teraz tysięcy na 20. Jak to się związki ustawiały? Czy ma pan wiedzę na temat tego? W konkretnych spółkach...

O: Ja tylko tyle, co mogę, z prasy, z rozmów ze znajomymi, bo teraz nie śledzę tego dokładnie, ale to już wcześniej powiedziałem, że nieszczęściem działu transport była zbyt częsta, było częste naprawianie formy a nie jej doskonalenie, ale to polegało na tym, że ileś tam się zmniejszyło zatrudnienie i ileś klatek w strukturze organizacyjnej wypadło. Myślę, że to co jest podstawowe to niech pan popatrzy, że takie zmiany, jakie nastąpiły w górnictwie- zmniejszyło się zatrudnienie o połowę w większości w sposób naturalny. Raz tylko było za Buzka grupowe zwolnienia i wielkie odprawy. W obszarze transportu kolejowego zatrudnienie zmniejszyło się pięciokrotnie. I nie było z tego powodu praktycznie większego, większej perturbacji w funkcjonowaniu tego transportu. Z tego tytułu nie było ani razu wielkiego strajku. To były raczej (NIEZROZUMIAŁE) ostrzeżenia, niż poważne strajki jak to nawet teraz w Niemczech miał... 250 mln Euro straciły koleje na strajku maszynistów. Więc to jest miara dopiero. Także myślę, że słusznie, że ci związkowcy, ja się z nimi częściowo zgadzam, chociaż zawsze byłem przeciwnikiem...zawsze byłem po drugiej stronie stołu, więc trudno lubić przeciwnika tak do końca. To już jest altruizm. Ale w części to mają rację, to zniechęca także do prywatyzacji jakiegokolwiek, bo jak historia potwierdza, skutki prywatyzacji, chociaż nawet były pakty społeczne podpisywane, to zawsze było zmniejszane zatrudnienia. Co w Cargo jest od paru lat obserwowane. Ciągłe to jest zmniejszanie zatrudnienia. Nie – poszukiwanie nowej pracy. Nie – znajdowanie nowych rynków. Tylko zmniejszanie zatrudnienia. No to w ten sposób się doprowadzi do zniszczenia, do wyeliminowania tego. Także nie widzę, mimo

wszystko, jakichś rewolucyjnych postaw ze strony związków zawodowych z tym, że jest język czasem na Wersalu nie do przyjęcia, no to to jest inna rzecz...z tym się trzeba pogodzić. Ja jak byłem zastępcą dyrektora w '80 roku jakiejś tam instytucji i powstawała Solidarność i miałem kolegę docenta dra hab. inż., który działał w tych (NIEZROZUMIAŁE) On nie był przewodniczącym tego zakładowego komitetu, ale działał w tych związkach. To ja z nim najczęściej utrzymywałem kontakty. I przychodzi pismo do mnie: żądamy ... to ja proszę tego Andrzeja (NIEZROZUMIAŁE) i mówię: Andrzej, ja tego nie załatwię. Chociaż mógłbym. Ale z powodu formy tej, tego pisma. Ty jesteś moim podwładnym. Czy ja do ciebie kiedykolwiek powiedziałem: żądam, żebyś to zrobił? Proszę! Skutek jest taki sam, a na mnie to działa jak czerwona płachta na byka. - „Ale, bo wy inaczej nie rozumiecie”. No to my się nigdy nie porozumiemy, jeśli ty tak mówisz. Także..., ale to...z tym można, to takie było przekonanie, że trzeba jędrny język, żeby mógł ktoś do niego dotrzeć. Także ja tu nie uważam, że tu sytuacja odbiega od jakiejś normy. I jest to dużo łagodniejsze niż w górnictwie i w wielu innych branżach. Także z takimi związkami zawodowymi ja byłbym w stanie współpracować. Wielokrotnie przecież wszystkich często taka dziwna rzecz, jeśli trudno było policzyć, ilu było dyrektorów generalnych PKP, ilu było prezesów spółek różnych, ale to dla związków zawodowych nie jest taki wielki problem, bo to jest parę osób. Także to jest, myślę, że to nie jest takie złe. Bo ci ludzie znając już jednak na wylot przedsiębiorstwo. Można z nimi gadać na argumenty, bo to trochę i na ekonomii i na innych rzeczach się znają.

B: To prawda. Kolejne pytanie takie bardziej szczegółowe w zasadzie – czy pana zdaniem związki zawodowe w tych swoich działaniach, które prowadziły na różnych poziomach... tam było więcej działań z kategorii podmiotowości, czyli takiej chęci współzarządzania czy też to była taka bardziej gra o władzę?

O: Myślę, że przede wszystkim to...podmiotowości...to jest sprawa, co jest dosyć bezpieczne dla związków zawodowych – współzrządzenie bez odpowiedzialności i toposowy brak... ta maniera została niejako dopuszczona przez władzę. Ja zawsze się śmiałem nawet – jeśli członek zarządu do prezesa chciał się dostać no to przez sekretarkę się umawiał. Jeśli związkowiec przychodził i nawet jeśli była narada u prezesa to on wchodził i ten przerywał radę, bo ważna osoba przyszła – przedstawiciel związków zawodowych. A więc to jest takie, myślę, że to co jest rozdwojeniem jaźni. Przedstawiciele związków zawodowych, nie (NIEZROZUMIAŁE) tylko związków

zawodowych są w radach nadzorczych, czyli w ciałach zarządzających przedsiębiorstwem, a jednocześnie organizują strajki przeciwko temu przedsiębiorstwu. No to to jest nie do pogodzenia takiego nawet moralnego. A więc to było przede wszystkim jakieś takie dążenie do podmiotowości wpływu na to, bo przy okazji, a szczególnie w warunkach, kiedy jest trudny rynek pracy, załatwienie dla znajomych czy dla rodziny zatrudnienia...to jest takie...wprawdzie nie chcę mówić, że to jest jakaś wielka zasada...to jest drobiazg, ale który także decyduje o tym, że to jest takie upodmiotowienie.

B: Ok, związki zawodowe w bardzo wielu swoich pismach, opracowaniach i artykułach jakichś prasowych czy wypowiedziach, podkreślają, że oni walczą o dobro PKP. Dobro pracownika i dobro PKP więc takie pytanie w zasadzie o oś sporu, która toczyła się zazwyczaj między związkami zawodowymi a pracodawcą czy rządem, bo to w dużej mierze było zbieżne. Czy to była walka o dobro PKP czy to była bardziej zazwyczaj o (NIEZROZUMIAŁE) interesy różnego typu, które się pojawia...

O: To nawet trudno się opowiedzieć po stronie jednego z dwóch tych argumentów. To jest trochę pomieszane. Jedno no to to jest co w pierwszym pytaniu pan powiedział to jest walka o upodmiotowienie związków zawodowych. że oni mają coś do powiedzenia w wielu przypadkach tak jak powiedziałem, te związki zawodowe dojrzały znacznie i z punktu widzenia ekonomicznego mają opracowania, ekspertyzy już teraz... nie opierają się wyłącznie na ideologii...w związku z tym wiedzą obserwują, jak te procesy zachodzą. I to, co jest np. w Przewozach Regionalnych, to co walczą, to nie jest walka o swoje partykularne interesy, ale także jakaś troska o interes całego tego segmentu Przewozów Regionalnych. Często natomiast jest to takie przeginanie, przekonać człowieka, który stoi parę godzin na stacji, że to jest w jego interesie strajkowanie to jest syzyfowa praca, to jest niemożliwe i karkołomne. Więc tu trzeba przyznać, że często ja podziwiam nawet odpowiedzialność jednak związków zawodowych na kolei. Bo oni mają to jednak za karkiem, za uszami, że takie to są skutki, że to jest bardzo nieprzyjemna..., bo zakład, który produkuje nawet pralki to ok, jedna mniej a druga więcej...to nie ma zauważonego na rynku skutku, natomiast na kolei to natychmiast jest oburzenie tych, którym podróż została zakłócona. Także na szczęście nie korzystałem z tego narzędzia zbyt często i to świadczy raczej o rozwadze i dobrej znajomości realiów tego przedsiębiorstwa. I mówię, nie mógłbym powiedzieć jednoznacznie, że albo to są partykularne interesy, albo interes

przedsiębiorstwa. Często jest jednak, tak jak słyszałem opinie i to co ...ze (NIEZROZUMIAŁE) rozmawiałem – jego stanowisko w stosunku do prywatyzacji Energetyki. To nie widzę tu jakiegokolwiek partykularnego interesu. Tylko rzeczywiście można dyskutować czy te argumenty, które on ma są wystarczające na obronę zachowania dotychczasowej struktury tej Energetyki, ale to uważam, że to jest w interesie tego co on mówi to są przekonujące argumenty, dlaczego jest przeciwny. Także jest, mówię, w przypadku Przewozów Regionalnych. W przypadku prywatyzacji Energetyki - jest to jednak troska o interes przedsiębiorstwa a nie partykularne interesy związków zawodowych.

B: Jakby pan po tych 25 latach ocenił skuteczność w ogóle działania związków zawodowych? Z perspektywy całej.

O: To jest tak...myślę, że w części, jeśliby przypomnieć sobie historię związków zawodowych i działania związków zawodowych w Polsce Ludowej i tu, oczywiście, że warunki się bardzo zmieniły, więc w związku z tym zakup wspólny ziemniaków czy innych jakichś tam...straciły część tych funkcji z Polski Ludowej związki zawodowe i tego nie mają natomiast postawiłbym taką tezę, że byłoby dużo gorzej, gdyby nie było związków zawodowych. Mimo wszystko. Chociaż dla władzy to zawsze jest wrzód na pewnej części ciała, no bo to jest... przeszkadza. W ich szlachetnych i perspektywicznych i nowatorskich pomysłach, ale w wielu przypadkach było to jednak opamiętanie, zresztą nawet to co w Cargo nawet ostatnio dogadali się co do podwyżek. Nie można, jeśli się mówi, że mamy coraz lepsze wyniki a to wy musicie obniżyć swoje pensje to będziemy mieć jeszcze lepsze. To nie jest ani humanitarne ani argument dla związków zawodowych. Także generalnie uważam, że są potrzebne czy jakieś tam wady...na tyle nie znam tych szczegółowych form działania, ale sądzę, że w wielu przypadkach jest to, gdyby wyeliminować to przekupstwo takie związkowe, w sensie tu stanowisko...tu tego...zrobić normalne partnerskie stosunki a nie takie... Jak ja obserwuję jak mam coś załatwić we władzach PKP, ale ani oni mnie nie znają, ani ja ich. To ja nie dostanę się do żadnego prezesa. Choćbym mówił, że [ZANONIMIZOWANO], ale tutaj nie ma żadnego znaczenia. Natomiast jak przez Stasia Kokota czy innego to ja załatwię to. To jest w ogóle coś nieprawdopodobnego.

B: Ok, czy zgodziłby się pan z tymi moim tezami, że sprawczość czy moc wpływu na PKP się zmniejszała po 89 roku...

O: Absolutnie.

B: Zapytam jeszcze o techniki związków zawodowych to znaczy co pana zdaniem... które narzędzia przez nich wykorzystywane są najskuteczniejsze? Jak pan to widzi? To już się oczywiście, także zagrożenie strajkiem tak naprawdę...

O: To jest najskuteczniej...mówiłem to najczęstsze i najskuteczniejsze narzędzie, bo to natychmiast ...wiadomo, że to będzie cała Polska mówiła. To nie jest to, że ci w górnym czy dolnym się coś załatwi. Cała Polska od razu o tym wie. Czyli najskuteczniejsze i najbardziej spektakularne no to jest groźba strajku, ale sądzę, że z tego co ja rozmawiałem, i kiedyś z Miętkiem i ze Stasiem, (NIEZROZUMIAŁE) i teraz mam z powodu budowy tego pomnika (NIEZROZUMIAŁE) z Solidarnością czy Grymlem, z Kokotem kontakty to ze zdziwieniem, ale i z aprobatą patrzę na to, że oni zasięgają opinii, zbierają opinie, także to nie jest tylko..., bo na dole tak mówią. Ale mają ekspertyzy. I to nie tylko od związkowców, ale od poważnych jakichś tam firm, osób. Czyli to drugie to jest negatywne zagrożenie strajkiem. Pozytywne, że są w stanie wyartykułować określone swoje propozycje na podstawie ekspertyz i zasięganie trochę opinii od nauki, od szerszej praktyki. Patrzę z uznaniem, że na wielu konferencjach nawet takich naukowo-technicznych są przedstawiciele związków zawodowych. Czyli, że oni chcą śledzić to co się dzieje na kolei. I to jest pozytywne. Z tego co mówię, ja nie znam wszystkich technik...

B: Jasne, no oczywiście.

O: ...to, co z takich przypadkowych rozmów czy obserwacji mogę powiedzieć.

B: Kończąc już pytanie, w zasadzie cały ten wywiad: czy gdyby pan wskazał głównego...czy jest taki – autora zmian, które zaszły na kolei po 89 roku?

O: Nie jest to wcale takie proste. Bo to się trochę, jakimś tam, mimo wszystko, impulsem do zmian...to był jeszcze rząd Mazowieckiego i wtedy pierwsze próby decentralizacji gospodarki. Wtedy nastąpiło, może niefinalnie, ale już przygotowane ustawy, decentralizacja PKS-u, podział całego tego przedsiębiorstwa, bo wtedy było w 89 roku, cztery przedsiębiorstwa: jedna krajowa PKS, warszawski, olsztyński i koszaliński, który się odłączył z tej krajówki. I to wszystko zostało rozwalone. Przedsiębiorstwa przewozów towarowych przeszły do powiatów wręcz a powstały wojewódzkie te przedsiębiorstwa przewozów pasażerskich. I wtedy także rozpoczęto decentralizację, przygotowanie, bo tamto nastąpiło, natomiast zostało przygotowane oczyszczenie PKP z tego wszystkiego, co narosło, a więc zakłady naprawcze taboru

kolejowego, zakłady napraw infrastruktury, przedsiębiorstwa robót kolejowych...to wszystko zostało przygotowane do wyłączenia z PKP. Czyli z pięciuset tysięcy ludzi w tym obrębie, który z tym logo PKP funkcjonowały, została połowa. Reszta to została wyłączona. A potem to już trudno, mówię, przypisać tak autorstwo jednemu człowiekowi, jednej ekipie, bo to następowało na pewno dalsze pogłębienie tego po...no, [ZANONIMIZOWANO] jeśli chodzi o te PKP, o których mówiłem przekształcenia. Potem część za Liberadzkiego, po stronie PKP to na pewno duży wpływ miała ekipa Janika, różnie można oceniać z punktu widzenia ich, jego dalszej działalności, ale jeśli chodzi o przygotowanie tych zmian, opracowania, szkolenia najprzeróżniejsze to na pewno był Jan Janik i później to był późniejszy szef Cargo, ale te już wszystkie zmiany po 2000 roku to Józef Marek Kowalczyk – on był szefem wydziału przekształceń i praktycznie wszystkie ponieważ facet nie był związany ściśle z koleją przez (NIEZROZUMIAŁE) czyli z przemysłu i miał już tam do czynienia z tymi przekształceniami także cała ustawa o restrukturyzacji i komercjalizacji, prywatyzacji PKP to była przez niego przygotowana. Pod jego nadzorem. Także na pewno takim w pierwszym etapie, to mówię, impuls dał rząd Mazowieckiego, ale to był impuls ogólniejszy i raczej innych branż a nie ściśle przewozowej kolei dotyczący, natomiast jeśli miałbym wymienić jedną osobę to na pewno największy wpływ na kształt obecnie PKP miałby Józef Marek Kowalczyk.

B: Dziękuję bardzo w takim razie.