

Katarzyna Marciszel

Elity w prywatyzacji Polskich Linii Lotniczych LOT

Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne nr 8, 54-71

2013

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Katarzyna Marciszel
Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

ELITY W PRYWATYZACJI POLSKICH LINII LOTNICZYCH LOT

ABSTRAKT

W artykule zostały omówione wyniki badań (przeprowadzonych w latach 2008-2010) dotyczące socjologicznych aspektów prywatyzacji Polskich Linii Lotniczych LOT. Celem jest wskazanie najważniejszych obszarów problematycznych procesu prywatyzacji tego przedsiębiorstwa. Do wyjaśnienia obecnej trudnej sytuacji spółki posłużyła analiza działań i decyzji kolejnych elit, począwszy od roku 1989. Niniejszy tekst szczegółowo prezentuje główne konkluzje dotyczące elit PLL LOT i ich wpływu na proces prywatyzacji wynikające z przeprowadzonych badań oraz uzupełnia je aktualnymi danymi.

Słowa kluczowe: elita, światopogląd konserwatywny/innovacyjny, grupa interesu, prywatyzacja oligarchiczna

ABSTRACT

The article presents the results of research (conducted from 2008 to 2010) on sociological aspects of privatization of LOT Polish Airlines. The aim is to indicate the most important problem areas in this process. The explanation of the present situation of this company is based on the analysis of the actions and decisions taken by company's elites since 1989. The article presents in details the main conclusions about the elites' influence on privatization of LOT Polish Airlines.

Keywords: elite, conservative/innovative worldview, group of interest, oligarchic privatization

Wprowadzenie

Polskie Linie Lotnicze LOT to spółka Skarbu Państwa z długą tradycją, strategicznym statusem i silną, zakorzoną w historii Polski marką. Spółka działa na polskim rynku, który jest oceniany przez specjalistów jako ten o dużym potencjale rozwojowym. Krzysztof Banaszek – prezes Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej podsumowując rok 2012, szczególnie zaznaczył „wzrost o 3,8% w stosunku do 2011 liczby operacji dolotów/odlotów z polskich lotnisk oraz niesamowity wzrost operacji pomiędzy lotniskami w Polsce, który wyniósł 17,5%.” Nawet biorąc pod uwagę „efekt OLT” oraz „efekt Euro 2012” jest to – jego zdaniem – wynik, który „(...)dobrze świadczy o rozwijającym się rynku usług lotniczych w Polsce, w szczególności na tle wyników innych krajów europejskich gdzie w większości zanotowano kilkuprocentowe spadki liczby operacji lotniczych” (Jakubczyk 2013 „Prezes PAŻP: musimy mieć w Polsce silną linię lotniczą”). Nie jest to jednoroczna korzystna statystyka. Analizując wzrost ruchu lotniczego nad Polską w szerszej perspektywie widać, że od 2004 r. sięga on 100%. Pomimo tych czynników polski przewoźnik od lat nie jest rentowny. Z roku na rok odnotowuje ogromne straty w działalności podstawowej, a wszelkie próby wdrożenia kolejnych planów ratunkowych okazują się nieskuteczne.

Powolywanie się na kryzys gospodarczy w usprawiedliwianiu trudnej sytuacji spółki nie wydaje się zasadne w kontekście chociażby sytuacji Lufthansy – przewoźnika niemieckiego, od lat dobrze wykorzystującego potencjał polskiego rynku przewozów. Bart Buyse – dyrektor generalny Lufthansy – przyznaje, że globalna polityka firmy z uwagi na trudną sytuację w branży nie jest wolna od oszczędności i związanych z nimi trudnych decyzji kadrowych, ale zaznacza, że nie dotyczy to rynku polskiego: „Sytuacja w Polsce jest jednak trochę inna i mogę powiedzieć, że jesteśmy tutaj w całkiem dobrym położeniu. Zamiast zmniejszać zatrudnienie, kontynuujemy rozpoczęte tu inwestycje. Nasze zaangażowanie w 2013 roku na pewno więc nie zmaleje a być może wręcz delikatnie wzrośnie. Zwłaszcza, że widzimy, iż tutejszy rynek ma wciąż potencjał do wzrostu, który będziemy oczywiście starali się wykorzystać, gdy tylko nadarzy się okazja” (Szygulski 2013 „Lufthansa nie planuje nowych przejęć linii lotniczych”). Dlaczego tak względnie dobrych warunków nie potrafią wykorzystać PLL LOT? Ani nowy dreamliner, ani jakakolwiek dotacja państwowa nie rozwiąże problemów spółki.

W latach 2008 – 2010 casus przedsiębiorstwa był przedmiotem mojej uwagi badawczej. Socjologiczne ujęcie procesu prywatyzacji spółki dostarczyło ważnych przesłanek i konkluzji pozwalających na zrozumienie trudnej sytuacji przedsiębiorstwa. Wnioski, które pojawiły się wskutek postępowania badawczego można uznać za niezwykle cenne biorąc pod uwagę fakt, iż z upływem czasu nie tylko nie zdezaktualizowały się, ale wręcz zostały potwierdzone przez dziejące się wydarzenia. Niniejszy artykuł ma za zadanie przybliżyć wyniki otrzymanych analiz z perspektywy aktualnych danych. Część właściwą tekstu stanowią konkluzje płynące z tych analiz, a więc obszary problematyczne związane z rolą elit podczas prywatyzacji PLL LOT. Omówienie poszczególnych wniosków/obszarów zostało poprzedzone uwagami teoretycznymi i metodologicznymi.

Perspektywa teoretyczna

Kluczem do zrozumienia sytuacji w przedsiębiorstwie PLL LOT jest w moim przekonaniu podejście systemowe, w którym zwraca się szczególną uwagę na powiązania i interakcje pomiędzy elementami jakiejś całości (systemu lub podsystemów) i ich wpływ na istnienie tej całości. Ważne są również wzajemne relacje pomiędzy systemem a jego otoczeniem. Za funkcjonalistami przyjmuję, że dla funkcjonowania systemu (w tym wypadku przedsiębiorstwa) niezbędnym elementem jest elita, która posiada sprawczą rolę nie tylko w istnieniu systemu społecznego, ale też w jego zmianie. Termin elita oznacza „(...)grupę jednostek wyróżniających się lub uprzywilejowanych w stosunku do reszty społeczeństwa ze względu na posiadanie pewnych cech lub dóbr cenionych społecznie” (Wojtaszczyk, Jakubowski 2007: 390). Są to więc najlepsi w jakiejś dziedzinie, wybrani z większej całości przy pomocy określonych kryteriów na mocy wyborów, konkursów itp.

W ujęciu funkcjonalnym ważne są relacje pomiędzy elitami i masami, czyli tymi większymi całościami, z których elity są wylaniane oraz aktywność elit mająca wpływ na charakter systemu. W takim rozumieniu elity „(...)są odzwierciedleniem dążeń, priorytetów oraz trendów rozwojowych danego systemu. W każdym systemie istnieją więc różne elity, które w zależności od kształtu struktury klasowej czy warstwowej posiadają własną, specyficzną charakterystykę. Ta specyfika poszczególnych elit jest wypadkową ich pochodzenia, realizowanych funkcji społecznych, posiadanego autorytetu i prestiżu oraz stopnia stabilności. Tak więc, o ile elity posiadają wpływ na charakter systemu, tak system wpływa na charakter istniejących w nim elit”. (Nocoń 2004: 110)

Biorąc pod uwagę kryterium wpływu, a więc realne działania i leżące u ich podłoża decyzje, które determinują lub znacząco modyfikują stan systemu, do elity PLL LOT można zaliczyć:

- zarząd (elitę zarządzającą) na czele z prezesem oraz
- kierownictwa i aktywnych działaczy związków zawodowych.

Aktywność elit jest pochodną reprezentowanego przez nie światopoglądu. „Światopoglądem nazywamy wewnętrzny – najczęściej niezwerbalizowany – obraz świata jednostki, w którym się ona porusza, dokonuje wartościowań, podejmuje wybory” (Świada-Ziemia 1999: 30). Można powiedzieć, że jest to zespół poglądów, przekonań i wartości, na podstawie których jednostka podejmuje działania.

Światopogląd konserwatywny charakteryzuje się ostrożnością, zachowawczością, utrzymaniem istniejącego status quo, tradycjonalizmem, stabilnością. W działaniach przejawia się niechęcią do wszelkich zmian i innowacji, próbą utrzymania za wszelką cenę istniejących mechanizmów i rozwiązań. W odniesieniu do elity PLL LOT, światopogląd ten można rozpoznać we wszelkich decyzjach i działaniach, które hamują proces prywatyzacji i restrukturyzacji, są bezpieczne, zgodne z wypracowanymi regułami działania, ale nierozwojowe, nieperspektywiczne i co za tym idzie niedopasowane do szybko zmieniającego się otoczenia ekonomicznego.

Światopogląd innowacyjny (postępowy) to z kolei przedsiębiorczość, skłonność do łamania tradycji, przebiegłość, spryt, otwartość na wszelkie nowości, łatwa adaptacja do zmian. W przypadku działań i decyzji elity PLL LOT są to wszelkie ambitne i perspektywiczne programy restrukturyzacji, odważne inwestycje sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstwa i jego pracowników, wszelkie usprawnienia istniejących mechanizmów i reguł działania. Takie działania i decyzje odpowiadają wyzwaniom stawianym przez otoczenie ekonomiczne, ale są obciążone dużym ryzykiem.

U badaczy zajmujących się problematyką elit ważną kategorię stanowi pojęcie alienacji elit. Nocoń wyróżnia dwa wymiary tego zjawiska. W wymiarze obiektywnym oznacza ona „(...)stan braku zależności między potrzebami i interesami szeroko ujmowanego społeczeństwa a wartościami, decyzjami i działaniami elit politycznych” (Nocoń 2004: 203). W wymiarze subiektywnym jest to z jednej strony „społeczne poczucie braku wpływu na działania i decyzje władcze”, a z drugiej: „poczucie oderwania się członków elit od *szarej* rzeczywistości społecznej i instrumentalnego traktowania mas społecznych czy tzw. elektoratu” (Nocoń 2004: 204). Zdaniem autora symptomem takiego stanu rzeczy jest istnienie w percepcji społecznej silnego rozróżnienia my-oni (społeczeństwo-władza) oraz postrzeganie elity jako dbającej tylko i wyłącznie o własne interesy bez jakichkolwiek konsultacji społecznych i dialogu z masami (Nocoń 2004: 204). W wyniku alienacji, elita może przekształcić się w grupę interesów.

„Grupy interesów są to struktury o zdecydowanie elitarnym charakterze, obejmujące kilka, kilkanaście lub co najwyżej kilkadziesiąt osób. Uczestnikami grup interesów są osoby dysponujące określonym kapitałem. Może to być kapitał finansowy, kapitał społeczny, kapitał w postaci specjalistycznej wiedzy. Wpływowe grupy interesów dysponują wszystkimi wymienionymi typami kapitału. Celem działań podejmowanych przez grupy interesów jest wywieranie wpływu na określone decyzje gospodarcze lub polityczne” (Ruszkowski 2009: 33). Kategoria grup interesów wywodzi się od pojęcia oligarchia (rządy mniejszości) wprowadzonego po raz pierwszy przez Roberta Michelsa (zob. Michels 1958) i zyskuje znaczenie zwłaszcza w warunkach zmiany systemowej (zob. Ruszkowski 2009: 34). Mechanizm społecznej kontroli jest wtedy osłabiony, co sprzyja czerpaniu materialnych i niematerialnych korzyści przez

określone grupy bez jakichkolwiek konsekwencji. Skutki takiej niejawnej i zakulisowej działalności grup interesów są często dysfunkcyjne dla systemu. Na poziomie konkretnego przedsiębiorstwa może to oznaczać upadek w wyniku braku rentowności, na poziomie bardziej ogólnym, jak wskazują wnioski Kai Gadowskiej, czy Jadwigi Staniszkis, może dojść do wytworzenia się „niepodlegającego społecznej kontroli, zamkniętego, samoodtwarzającego się systemu polityczno-ekonomicznego” i prowadzić do „zawłaszczania państwa” (zob. Gadowska 2007, Staniszkis 2001).

Prywatyzacja oligarchiczna oznacza zdominowanie szeroko rozumianego procesu zmiany struktury własności przedsiębiorstwa przez grupy interesów. Przejawami tej dominacji są: przewaga interakcji nieformalnych, mechanizmów niejawnych, działań oportunistycznych oraz niska przejrzystość przepływów finansowych między sektorami publicznym i prywatnym (por. Ruszkowski: 2009: 39 i 149).

Nieformalna gra interesów jest niezwykle trudnym badawczo tematem z uwagi na rozległość powiązań oligarchicznych, ich przenikanie oraz zakulisowość. Trudno uchwycić to, co niejawne, ale mimo wszystko warto próbować z uwagi na wagę uzyskanych materiałów dla wyjaśnienia wielu mechanizmów społecznych.

Metoda badawcza

Aby możliwie najpełniej wyjaśnić sytuację przedsiębiorstwa PLL LOT od 1989 r., a więc od momentu rozpoczęcia przemian własnościowych przedsiębiorstwa państwowego, posłużyłam się jakościowymi metodami badawczymi. Głównym źródłem informacji były materiały zgromadzone w zbiorach RHB (Rejestru Handlowego) i KRS (Krajowego Rejestru Sądowego) oraz raporty pokontrolne NIK (Najwyższej Izby Kontroli). Analizie poddano również komunikaty po posiedzeniach Rady Ministrów, Biuletyny Komisji Sejmowych, akty prawne, artykuły prasowe oraz informacje zawarte w internetowych serwisach branżowych. Ważnym dopełnieniem badania właściwego był wywiad grupowy z przedstawicielami związków zawodowych działających w firmie, wywiad pogłębiony z byłym członkiem organów zarządzających, a także pilotaż w formie obserwacji uczestniczącej. Informacje, do których starano się uzyskać dostęp należą do tych szczególnie strzeżonych przez samych zaangażowanych aktorów, z obawy o własne interesy. Sfera powiązań nieformalnych i procesów niejawnych z uwagi na swój charakter również jest mało dostępna badawczo. Z pewnością więc materiał nie jest wyczerpujący, a analiza niedostatecznie pogłębiona. Mimo wszystko wnioski, które udało się wyciągnąć stanowią niezwykle cenny wkład w proces wyjaśnienia obecnej sytuacji PLL LOT.

Wnioski

Decyzje własnościowe z początku lat 90-tych umożliwiły przekształcenie elity pilotów w grupę interesów. Elita pilotów reprezentuje konsekwentnie światopogląd konserwatywny. Jej moralny autorytet pozwala jej na skuteczny opór wobec zmian.

Linie lotniczą skomercjalizowano 29 grudnia 1992 r., realizując postanowienia ustawy z dnia 14 czerwca 1991 r. o przekształceniu własnościowym przedsiębiorstwa państwowego Polskie Linie Lotnicze LOT. Ważny zapis tej ustawy stawia warunek utrzymania 51% akcji spółki w rękach Skarbu Państwa. Wylączenie LOTu z ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, prywatyzacja pośrednia i zamrożenie możliwości sprzedaży większościowego

pakietu firmy spowodowało, że mimo zmian formalnych nie doszło do wielu zmian praktycznych w funkcjonowaniu PLL LOT. Dalej była to własność państwowa tylko w nieco innym typie. Zapis o pozostawieniu w rękach państwowych minimum 51% akcji był tłumaczony obowiązującym prawem lotniczym z 1962 r., które miało zostać wkrótce zmienione. Status jednoosobowej spółki Skarbu Państwa miał obowiązywać do roku 1996, w którym planowano finalizację procesu prywatyzacji. Mimo deklaracji status jednoosobowej spółki Skarbu Państwa utrzymano aż do 2000 r., a warunek utrzymania 51% akcji zniesiono dopiero w czerwcu 2013. Przez ten długi czas tworzone były ciągle nowe strategie prywatyzacji, wyłaniano kolejnych doradców prywatyzacyjnych, prowadzono liczne rozmowy z potencjalnymi inwestorami, a do opinii publicznej podawano kolejne możliwe daty finalizacji procesu. Trudno jednak wskazać realne efekty tych działań.

Skutkiem tego zastoju decyzyjnego, który można przypisać kolejnym ekipom rządzącym jest między innymi przetrwanie układu sił skonsolidowanych na początku lat dziewięćdziesiątych.

Rozwiązanie samorządu załogi, a więc zgoda strony społecznej na przeprowadzenie procesu prywatyzacji wiązała się z ograniczeniem wpływów elity solidarnościowej. Umocniła się natomiast elita pilotów. Silną pozycję pilotów zbudowaną w czasach socjalistycznych przez podróże za granicę, umożliwiające niedostępne dla innych kontrakty i interesy ugruntowały znaczne w porównaniu z innymi grupami zawodowymi podwyżki wynagrodzeń oraz podpisanie w 1993 r. zakładowego układu zbiorowego pracy (ZUZP). ZUZP zawierał cały zestaw kosztownych przywilejów i rozbudowanych dodatków uzależnionych nie od efektów pracy, ale od czynników nabytych. Dotyczyło to głównie wynagrodzeń i czasu pracy.

„Płace wynikały z zasady starszeństwa. Im dłuższy staż pilota, tym większy samolot i wyższą płacę. Na zmianę przeszeregowanie pilotów nie miał praktycznie wpływu zarząd spółki. O zmianie samolotu, fotela decydowała zasada starszeństwa, kolejności na liście starszeństwa pilnowali sami piloci. Zmiana samolotu, zmiana fotela z prawego na lewy powodowała automatyczne przeszeregowanie. (...) LOT nie mógł pozyskać z rynku pilotów na dany typ samolotu.” (Wywiad pogłębiony)

„Ze względu na przekraczanie stref czasowych po podróży za Atlantyk i z powrotem, piloci mieli dość długi czas na odpoczynek, przekraczający czas jaki wynikał z ustawy prawo lotnicze. Pilot mógł lecieć za Atlantyk 3, max 4 razy w miesiącu i to była cała praca, jaką on wykonywał w miesiącu.” (Wywiad pogłębiony)

Taki system, choć innowacyjny jak na czasy jego uchwalenia, nie ma odzwierciedlenia w realiach wolnorynkowych, zwłaszcza po wejściu Polski do Unii Europejskiej i konkurencji ze strony innych linii lotniczych, w tym nowopowstałych linii niskokosztowych.

Piloci w PLL LOT to niezbędna i strategiczna grupa zawodowa o wysokich kwalifikacjach potwierdzonych wieloma zdobytymi tytułami i nagrodami w Mistrzostwach Świata, Europy i Polski w dyscyplinach lotniczych. W wyniku kolejnych lat stagnacji własnościowej elita pilotów zdołała bez przeszkód przekształcić się w grupę interesów blokującą dalszy przebieg prywatyzacji, który naruszałby zdobytą pozycję i przywileje. Elita pilotów spełnia kryteria grupy interesów: ilościowe (wąska liczba osób) oraz kryterium posiadania określonego kapitału w postaci specjalistycznej wiedzy i kwalifikacji. Piloci skupieni są w dwóch związkach zawodowych: Pilotów Komunikacyjnych i Pilotów Liniowych. Chociaż związki te powinny być formalnie wyrazicielami wszystkich 460 pilotów zatrudnionych w PLL LOT, są kanałem wpływu i obrony interesów tylko tych z dużą wysługą lat i najwyższymi kwalifikacjami. Piloci latający na

najmniejszych maszynach, z małym stażem pracy są na ich tle dyskryminowani. Jak mówi „Pulsowi Biznesu” jeden z pilotów: *„Każdy pilot otrzymuje stałą pensję. Jeżeli przekroczy 67 godzin tygodniowo, wzrasta ona o 1 proc. System prowadzi więc do wielu patologii. Najwięcej zarabiają piloci dużych jednostek, którzy wykonując długie loty szybciej przekraczają próg 67 godzin. W ten sposób mogą zarabiać grubo ponad 40 tys. zł brutto.”* Dla porównania, w tym czasie, początkujący piloci najmniejszych jednostek otrzymywali ok. 9,2 tys. brutto w podstawie. Dodatkowo z pensji początkujących potrącane były środki na odbywane raz na miesiąc szkolenia (Wszelaka 2008 „Piloci LOT żalą się na poziom wynagrodzeń”).

Przeprowadzona analiza działań elity LOTu na przestrzeni lat wykazała aktywną obronę zapisów ZUZP. Dopóki planowane i prowadzone działania restrukturyzacyjne i prywatyzacyjne nie dotyczyły tej sfery wpływów, elita pilotów nie podejmowała żadnych działań mogących świadczyć o oporze wobec wprowadzanych zmian.

„Związki zawodowe pilotów miały najsilniejszą pozycję w firmie. Ta silna pozycja wynikała z tego, jaką funkcję oni pełnili - stanowią podstawowy trzon załogi. Jakakolwiek propozycja zmian w tej grupie zawodowej praktycznie była niemożliwa.” (Wywiad pogłębiony)

Przykładem tego była sprzedaż w 1999 r. 37,6% akcji spółki inwestorowi strategicznemu – spółce SAirGroup, właścicielowi szwajcarskich linii lotniczych Swissair. 30 marca 2001 r. zawarto ze związkami zawodowymi „Porozumienie w sprawie gwarancji pracowniczych”, na mocy którego nie tylko nie zmieniono systemu wynagrodzeń z 1993 r., ale dodatkowo zapewniono okres gwarancyjny, czyli 3-letnią stagnację w strukturze zatrudnienia i płacach. W ten sposób zarząd firmy i inwestor zapewnili spokój społeczny w przedsiębiorstwie po zmianach własnościowych i uzyskali zgodę na planowane działania restrukturyzacyjne.

Jeśli jednak przywileje pilotów były naruszane lub istniało realne zagrożenie ich naruszenia, wtedy elity te aktywizowały się w imię obrony istniejącego status quo. Często w działaniach protestacyjnych elitę pilotów wspierała pozostała elita związkowa, co może świadczyć o silnym autorytecie moralnym pilotów dla pozostałych grup zawodowych.

„Najważniejsze przy wprowadzaniu działań innowacyjnych - restrukturyzacji było zamsze pierwsze spotkanie z pilotami. Jeżeli tę grupę udało się przekonać do jakiegoś rozwiązania, to zazwyczaj pozostałe organizacje związkowe też akceptowały te rozwiązania.” (Wywiad pogłębiony)

Z analiz wynika, że największe zależności istnieją między pilotami i mechanikami lotniczymi oraz stewardami/stewardesami. To z nimi najczęściej zawierano nieformalne sojusze i wspólnie protestowano. Z mechanikami łączą pilotów duże przywileje, które i jednym i drugim gwarantuje ZUZP, a z personelem pokładowym wspólne miejsce pracy. Jak twierdzi Elwira Niemiec, przewodnicząca Związku Zawodowego Personelu Pokładowego: *„Personel pokładowy, podobnie jak piloci stanowi serce każdej linii lotniczej. Jesteśmy odpowiedzialni za działalność podstawową. Jesteśmy wizytówką Polskich Linii Lotniczych LOT”* (Biuletyn nr: 4665/VI). Autorytet pilotów, mimo wielu różnic w poglądach na funkcjonowanie spółki, uznają także inne elity związkowe i pracownicy firmy. Jak wynika z wypowiedzi związkowców podczas wywiadu grupowego, związki nie-pilotów są za prywatyzacją spółki, a wobec działań elity pilotów wykazują zdystansowanie a nawet niezrozumienie. W ich działaniach widać także gotowość do współpracy z zarządem w sprawie restrukturyzacji spółki.

„Wydaje mi się, że wszyscy pracownicy są za tym, żeby LOT był sprywatyzowany w stu procentach.”

„Może to być tak zwany branżowy inwestor. Może być to konsorcjum jakieś finansowe albo samorządowe, nie ma problemu.”

„Nie chcielibyśmy, żebyście państwo mieli takie przeświadczenie, że pozostałe związki zawodowe mają pretensje wyłącznie do personelu kokpitowego, bo tak nie jest. My chcemy, żeby oni zarabiali jak najwięcej, bo to jest grupa zawodowa, która jest niezwykle ważna w tym przedsiębiorstwie, ale to nie znaczy, że my tak bezkrytycznie będziemy podchodzić do ich systemu wynagradzania w oparciu o dane, które otrzymujemy.”

„- To nie polega na tym, że my tak w nich walimy, jak w pusty bęben, ich tu nie ma, niestety, ale oni ostatnio, jak gdyby próbują...”

- Swojej drogi.

- Tak, swojej drogi, i próbują pokazać, że oni są ponad wszystkimi, i oni są pępkiem, tego przedsiębiorstwa.

- Nie, nie, są ważni.

- Ale są najważniejsi.

- Są ważni.” (Wywiad grupowy)

Analiza zebranego materiału wykazała jednak, że mimo powyższego rozdźwięku, związki zawodowe nie-pilotów, w sytuacji zagrożenia dołączają się do działań protestacyjnych elity pilotów w obronie ich interesów. Widać więc, że mimo różnic, możliwa jest współpraca ponadzwiązkowa w zakresie blokowania zmian.

Skuteczność takich działań, biorąc pod uwagę również wsparcie innych związków zawodowych była ogromna – sięgała nawet poziomu własności i zarządzania strategicznego.

Najlepszą egzemplifikacją tej sytuacji była sprawa związana z wyborem na prezesa LOTu w marcu 2007 r. Marka Mazura – kandydata związków zawodowych, który nie miał poparcia Ministerstwa Skarbu Państwa – głównego udziałowca. Warto dodać: kandydata wprowadzonego dodatkowo na listę kandydatów w drugiej turze. Mimo, iż Marek Mazur został wkrótce odwołany, to cel związków poprzez działania protestacyjne został osiągnięty. Tym celem było niedopuszczenie do wyboru na stanowisko prezesa PLL LOT Tomasza Dembskiego, kandydata popieranego przez MSP. Ten, jako pełniący obowiązki prezesa dał się poznać związkom jako szef nieustępliwy, podważający silną pozycję związków, prezentujący konfrontacyjny model relacji ze stroną społeczną.

Podobny los spotkał prezesa Sebastiana Mikosza, który zdecydował się na radykalny krok jakim było rozwiązanie ZUZP i wprowadzenie zarządzeniem Regulaminu Działania Pilotów, wbrew woli związków (zob. PAP 2010 „Od 1 września nowy regulamin dla pilotów PLL LOT”). Jego rezygnacja ze stanowiska zaledwie miesiąc później może świadczyć o silnej politycznej pozycji elity pilotów w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Kiedy następcą Mikosza został kolejny prezes – Marcin Piróg – do negocjacji powrócono, ale do porozumienia nie doszło. Związek Zawodowy Pilotów Liniowych i Związek Zawodowy Personelu Pokładowego protestowały apelując o odwołanie prezesa ze stanowiska (zob. PAP 2011 „MSP nie podziela opinii związkowców chcących odwołania szefa LOT-u”).

Sytuacja elity pilotów jest jednak coraz trudniejsza z uwagi na bardzo złą sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa. W 2010 r. PLL LOT odnotowały 163,1 mln zł straty, w 2011 r. 145,5 mln zł, a w 2012 roku aż 399,9 mln zł (zob. MAG 2013 „LOT miał 400

mln zł na minusie”). **Mimo kontrowersyjnych, olbrzymich dotacji państwowych LOT jest na granicy bankructwa.** Jak podaje Newsweek: „W sumie z publicznej kasy LOT pod różnymi postaciami dostał (i dostaje nadal, licząc z obecnym wsparciem) ok. 3 mld złotych” (Omachel 2013 „Latająca skarbonka”). To może jednak nie wystarczyć, zwłaszcza, że skończył się już majątek, którego sprzedaż do tej pory pomagała w spłatach zaległych zadłużeń. **Być może w obliczu upadłości przedsiębiorstwa, opór wobec zmian osłabnie i piloci zdecydują się na rezygnację z części posiadanych przywilejów i tym samym obszaru swoich wpływów, godząc się na niezbędną restrukturyzację również w zakresie zatrudnienia. Wydaje się, że przywrócenie na stanowisko prezesa firmy Stanisława Mikosza czyni taki scenariusz możliwym. Na razie jednak spośród 560 planowanych do zwolnienia pracowników zwolniono 360. Zwolnienia nie objęły personelu pokładowego i latającego** (zob. PAP 2013 „Baniak: w I. etapie zwolnień w PLL LOT odejdzie 360 osób”).

Elita pilotów w PLL LOT ma silne poczucie nie tylko przynależności do organizacji, tożsamości z nią, ale wręcz poczucie jej posiadania, własności. Dobrym potwierdzeniem takiego stwierdzenia jest założenie przez nią spółki pracowniczej Air LOT w kwietniu 2011 r. Jak twierdzi Joanna Modzelewska, przewodnicząca Związku Zawodowego Pilotów Liniowych: „Jako spółka pracownicza możemy za zgodą ministra skarbu złożyć ofertę zakupu spółki lub jej części, tak jak inne podmioty na rynku. Poza tym, gdyby LOT zbankrutował, mamy pierwszeństwo przy nabyciu” (PAP 2011 „Pracownicy chcą przejąć stery w PLL LOT”). Elita pilotów stanowi najbardziej spójną grupę elitarną w firmie, separującą się znacznie od reszty pracowników. Przyswieca temu przekonanie o wyższości, prestiżu i najważniejszej roli pełnionej w firmie. Jest to grupa wysoce świadoma swojej pozycji.

Wyrazicielami poglądów i wartości związanych ze światopoglądem postępowym są członkowie elity zarządzającej, ale ich pozycja społeczno-polityczna w przedsiębiorstwie nie jest na tyle istotna, aby znacząco wpłynąć na sytuację spółki.

Analizując poszczególne lata prywatyzacji PLL LOT wyraźnie widać, że elita zarządzająca prezentowała światopogląd innowacyjny (postępowy). Działania podejmowane przez zarząd od roku 1989 były działaniami adaptacyjnymi do nowych realiów, nastawionymi na poprawę efektywności i dostosowanie do standardów europejskich. Były one również poprzedzone stosownymi analizami i prognozami dotyczącymi przyszłych uwarunkowań funkcjonowania linii lotniczej. Zmiany były wdrażane we wszystkich dziedzinach funkcjonowania spółki i były adekwatne do zmieniającej się sytuacji w otoczeniu przedsiębiorstwa. Można stwierdzić, że prezesi w swoich działaniach byli przedsiębiorczy i aktywnie odpowiadali na czynniki zewnętrzne. Warto wspomnieć chociażby Program Zmian LOT 2001, który zmodyfikowano zaraz po wydarzeniach związanych z 11 września, powstanie Centralwings w 2004 jako odpowiedź na pojawienie się nowego zjawiska w postaci konkurencji ze strony niskokosztowych linii lotniczych, czy też gruntowne zmiany struktury organizacyjnej w latach 2009-2010 polegające na jej spłaszczeniu i tym samym usprawnieniu zarządzania i skróceniu drogi podejmowania decyzji.

Problemem było to, że wiele z programów restrukturyzacji czy nawet strategii firmy wdrażanych przez elitę zarządzającą nie zostało doprowadzonych do końca. Najgorzej pod tym względem wypada okres po 2004 r., a więc czas największego zapotrzebowania na zmiany i adaptację do nowych warunków funkcjonowania z uwzględnieniem – dotąd praktycznie

nieistniejącej – konkurencji. W tym czasie tylko jeden program „500 mil” prezesa Marka Grabarka został zrealizowany do końca. Resztę w trakcie implementacji przerywano lub w ogóle nie rozpoczęto wdrażania. Do kwestii strategii PLL LOT odniosła się także NIK. W wystąpieniu pokontrolnym z 2009 r. można przeczytać: „W latach 2004-2008 Spółka 7-krotnie przygotowywała opracowania opisujące strategię, przy czym 4 z nich obejmowały 5-letni, a pozostałe krótszy horyzont czasowy. (...)Żadna z opracowanych strategii nie została w pełni zrealizowana, przy czym w 3 przypadkach dokument nie został nawet formalnie zatwierdzony, a w 4 przypadkach realizacja strategii została przerwana po zmianie zarządu.” Można więc powiedzieć, że w latach 2004-2008 nie było żadnej spójnej strategii spółki Skarbu Państwa. Dodatkowo jak obliczyli kontrolerzy „(...)łączne koszty usług firm doradczych przy opracowywaniu tych dokumentów poniesione przez PLL LOT wyniosły 11,87 mln zł” (NIK 2009: 8). Ten problem zauważają także pracownicy firmy:

„Strategia to nie jest papier, który zawiera plan działania na najbliższe 4 lata. Strategia to jest określenie zasad działania tej firmy w horyzoncie czasowym minimum 15 lat. O 15 latach nikt nie mówi w Lotie.” (Wywiad grupowy)

Przyczyną takiego stanu były częste roszady kadrowe ze względów politycznych: wybory parlamentarne i niesubordynacja wobec rządzącej partii/koalicji politycznej oraz opór wobec zmian, które naruszały interesy elity pilotów.

Od 2004 r. do 2010 r. na stanowisku prezesa zasiadało aż 6 osób. Jeśli doliczyć do tego pełniących obowiązki prezesa, liczba ta jeszcze wzrasta. Marek Garbarek rządził w okresie 07.07.2003 r. – 16.01.2006 r., Tomasz Kopoczyński (p.o. prezesa): 16.01.2006 r. – 12.04.2006 r., Krzysztof Kapis: 29.06.2006 r. – 11.12.2006 r., Tomasz Dembski (p.o. prezesa): 23.08.2006 r. – 05.03.2007 r., Marek Mazur: 05.03.2007 r. – 23.04.2007 r., Piotr Siennicki: 30.05.2007 r. – 02.04.2008 r., Dariusz Nowak: 25.04.2008 r. – 05.03.2009 r., Sebastian Mikosz: 11.05.2009 r. – 29.09.2010 r. Po zakończeniu badania odbyły się jeszcze dwie zmiany: 29.10.2010 r. prezesem został Marcin Piróg, po jego odwołaniu 13.12.2012 r. p.o. prezesa został Zbigniew Mazur, a 07.02.2013 r. na fotel prezesa powrócił Sebastian Mikosz.

„Nowy prezes potrzebuje ok. sześciu miesięcy na zorientowanie co się dzieje w firmie, jaka jest jej sytuacja ekonomiczna, jakie działania innowacyjne trzeba przeprowadzić, aby usprawnić zarządzanie firmą.” (Wywiad pogłębiony)

Na zaplanowanie, przygotowanie i wdrożenie jakichkolwiek zmian potrzeba jeszcze więcej czasu. Przy tak dużej karuzeli stanowisk nie jest możliwe zarządzanie żadnym przedsiębiorstwem. Taką sytuację potęguje fakt, że praktycznie każdy prezes rozpoczynał pracę od początku, z nowymi pomysłami i wizjami, rzadko korzystając z dorobku poprzedników. Konieczność zmian i problemy, jakie nawarstwiły się powodowały, że za każdym razem potrzeby były coraz większe i coraz trudniejsze do zaspokojenia. Śmiało więc można stwierdzić, że od 2004 r. w PLL LOT panuje chaos organizacyjny.

Można było tego doświadczyć podczas obserwacji uczestniczącej. W 2008 r. zespół badawczy podczas pobytu w firmie miał okazję przyglądać się funkcjonowaniu LOTu podczas odwołania urzędującego prezesa. W tym czasie umowy pozostały nie podpisane, a decyzje zawieszono. Trwała sytuacja biernego oczekiwania. Ale nawet kilka dni wcześniej dało się

zaobserwować bierność w wykonywaniu codziennych obowiązków (wypowiedź jednego z pracowników: „*Po co to robić, skoro i tak na nic się to nie przyda po tym jak ten zarząd odejdzie, przyjdą inni i będą mieli inne koncepcje.*”) Z racji tego, że po zmianie zarządu wymieniona zostaje także spora część kadry średniego szczebla, wpływ takiej zmiany na bieżące funkcjonowanie spółki jest bardzo duży. Podstawową działalnością zajęła się nieformalna grupa koordynująca, której okres działania szacowano na ok. 3 miesiące. Biorąc więc pod uwagę wszystkie zmiany zarządu i związane z nim zastoje, taki okres bierności i chaosu trwa praktycznie nieprzerwanie od ok. 10 lat.

W ten sposób podejmowane działania, w zamierzeniu innowacyjne, nie miały możliwości pełnej realizacji. Żadnej strategii do końca nie wcielono w życie, wiele z programów restrukturyzacyjnych pozostało jedynie na papierze, wielu pomysłów nie dopracowano, a zmiany struktury organizacyjnej wynikające z często odmiennych koncepcji poszczególnych prezesów spowodowały na przestrzeni lat jej chroniczną niestabilność.

Jak wynika z przeprowadzonych analiz, elita zarządzająca podejmowała liczne próby zmiany zakładowego układu pracy i tym samym rozwiązania kwestii społecznej w PLL LOT. Pierwsze próby miały miejsce w 2002 r., największe nasilenie tych prób natomiast, w okresie po 2004 r. Były to próby mniej lub bardziej radykalne, ale w zamierzeniu zawsze innowacyjne. Opór wobec zmian był jednak na tyle silny, że żadne zmiany w tym zakresie nie zostały przeprowadzone. Z perspektywy widać jak wielką rolę odegrała stabilizacja własnościowa i pozostawienie nienaruszonej kwestii ZUZP w latach dziewięćdziesiątych. To dzięki temu z elity pilotów mogła wytworzyć się tak silna do dzisiaj grupa interesów.

Kolejni prezesi składając rezygnację, odnosili się do problemu relacji ze związkami zawodowymi i w ten sposób pośrednio wskazywali na powody swojej decyzji. M. in. dotyczy to prezesa Mikosza. „*Istnienie związków zawodowych jest prawem pracowników. Związki zawodowe są tradycyjnym elementem struktury firmy. Podstawowym ich jednak prawem jest ochrona miejsc pracy pracowników, a nie próba zarządzania firmą, co w LOT często się zdarza.*” (PAP 2010 „Pikieta związkowców z PLL LOT w Warszawie”)

Nie bez znaczenia w tak nakreślonej sytuacji, jest też stosunek elity związkowej do elity zarządzającej. Widać wyraźnie brak poważania tej ostatniej. Związkowcy skarżą się na upolitycznienie stanowisk i co za tym idzie problem niewystarczającego doświadczenia, małych kwalifikacji i brak znajomości branży politycznie uwikłanego zarządu. Wyraźnie zaznacza się tutaj różnica między elitą pilotów obdarzonych ogromną estymą, a elitą zarządzającą bez jakiegokolwiek autorytetu wśród pracowników.

„Mnie po prostu ogarnia przerażenie jak panowie, którzy przychodzą do Lotu, i czują się menedżerami, bo jest coś takiego, że nie można zarzucać im, że to nie są wykształceni ludzie. Bo oni kończą studia zagraniczne, mają praktykę, ale po prostu w zupełnie innych dziedzinach.”

„Znał się na wszystkim chłopina, dla niego nie było różnicy samolot a czotg.”

„(...)Niech wreszcie politycy się odczepią od tej firmy.”

„Rekord pobiła ekipa PiSomska, która znalazła się w Locie, ponieważ wprowadziła tu, średnio licząc ze 25 osób, z czego zostały zajęte stolki wysokiego szczebla, przez osoby, które na przykład angielskiego nie znają. Możecie sobie Państwo wyobrazić, jak szef sprzedaży bez języka angielskiego może cokolwiek sprzedać.”

„Każdy wybrany prezes powinien pojechać do Emirates, czyli do Dubaju i zobaczyć jak wygląda firma, która jest stabilnie zarządzana i nie wynika to z tego, że akurat oni są pięćdziesiąt razy bogatsi od nas,

bo oni zaczęli z takim kapitałem z jakim zaczęli, ze stu milionami dolarów, więc to na warunki lotowskie żadne pieniądze. Problem tkwi w tym, że od 30 lat ta firma zarządzana przez tę samą grupę ludzi. To samo dotyczy firm z naszego aliansu, że jeżeli tam następują zmiany w samym zarządzie to są na tyle bezbolesne, ponieważ przygotowuje się ludzi odpowiednio wcześniej do pełnienia tych ważnych funkcji.” (Wywiad grupowy)

Tę sytuację dobrze oddają także słowa związkowców zamieszczone w oświadczeniu przekazanym PAP w związku z akcją protestacyjną, która miała miejsce w 2011 r. Żądano wtedy odwołania prezesa Marcina Piróga. Wg nich prezesem spółki powinna być osoba o „wysokich kwalifikacjach z branży lotniczej, (...)takich, jakimi wykazał się kpt. Wrona w swojej specjalności”. (PAP 2011 „Związki zawodowe z LOT domagają się odwołania prezesa”)

Przy takim negatywnym stosunku związków zawodowych trudno jest wprowadzać skutecznie jakiegokolwiek rozwiązania.

Elementy konserwujące zostały zidentyfikowane także w otoczeniu politycznym PLL LOT. Pula korzyści związanych z kontrolą właścicielską jest na tyle duża, że kolejne ekipy polityczne nie decydowały się na rezygnację z państwowego charakteru spółki.

Analiza wykazała, że zmiany innowacyjne, jakie próbowała wdrożyć elita zarządzająca nie były także, a może przede wszystkim, korzystne dla otoczenia politycznego. Jak twierdzą specjaliści: „Dobre przeprowadzenie prywatyzacji wymaga silnego, obiektywnego, wolnego od partykularnych interesów nadzoru. Nadzór zaś może być wykonywany właściwie tylko wtedy, kiedy istnieją jasne plany co do przyszłości danego przedsiębiorstwa w kwestii zmiany (bądź zachowania) jego struktury własnościowej” (Bałtowski, Miszewski 2007: 89). W przypadku PLL LOT o takim wolnym od partykularnych interesów nadzorze nie ma mowy. Już od początku przemian związanych z rokiem 1989 widać, że korzyści, jakie niósł za sobą nadzór właścicielski były na tyle duże, że żadna z rządzących ekip politycznych nie zdecydowała się na finalizację procesu prywatyzacji, wręcz odwlekając jak najdalej decyzje z tym związane.

Już zapis związany z zamrożeniem możliwości sprzedaży większościowego pakietu firmy był przyzwoleniem i gwarantem wpływu klasy politycznej na przedsiębiorstwo. Zmiana statusu własnościowego z przedsiębiorstwa państwowego na przedsiębiorstwo skomercjalizowane nie zmienia jego państwowego charakteru. O „ręcznym sterowaniu” świadczy chociażby to, że Bogusław Liberadzki będąc Ministrem Transportu i Gospodarki Morskiej (26.10.1993 – 31.10.1997) pełnił jednocześnie funkcję przewodniczącego Rady Nadzorczej PLL LOT (1992-1994). Jak wskazują dane, pokusa związana z tzw. politycznym zawłaszczaniem spółek jest silna, bo rzecz dotyczy ponad 30 000 intratnych stanowisk w skali całej gospodarki państwowej, a co za tym idzie, wpływu dotyczącego „strategicznych decyzji biznesowych w całym sektorze spółek państwowych” (Ruszkowski 2007: 131). Jak pisze Maria Jarosz: „Spółki stanowią *przechodnie* zaplecze gospodarcze partii politycznych sprawujących władzę: źródło majątku czy kapitałów, które można transferować do prywatnych spółek, kontrolowanych przez partie oraz zbiór posad (zarządy, rady nadzorcze) dla politycznej klienteli” (Jarosz 2006: 66). Zmiany na stanowisku prezesa firmy wywołane wyborami parlamentarnymi i zmianą układu sił na scenie politycznej miały miejsce w 2003, 2006 i 2008 r.¹

Lokowanie własnych ludzi na lukratywnych stanowiskach (tzw. „łupy polityczne”) to nie wszystkie „konfityry” jakie można uzyskać przedłużając stagnację własnościową. Na przykładzie

PLL LOT można zaobserwować cały mechanizm rozwoju sieci obustronnych zależności. W zamian za posadę, osoby w ten sposób ulokowane mają mniej lub bardziej jawne zobowiązania wobec takich „patronów”. Kryterium oceny i co za tym idzie możliwość dalszego zajmowania stanowiska jest uzależniona od posłuszeństwa i lojalności wobec polityków. Ci mają tym sposobem możliwość wpływu na korzystne dla siebie rozwiązania biznesowe takie jak uruchomienie określonych połączeń lotniczych, konkretnych kierunków lotów zależnych od potrzeb i własnego elektoratu, czy np. ułatwienie dla prowadzenia interesów z partnerami handlowymi z określonych miejsc.

„(...)politycy wymuszają latanie dalej na takich kierunkach, które my powinniśmy natychmiast zamknąć, bo nie mamy tam biznesu żadnego, czyli musimy zarabiać na innych.” (Wywiad grupowy)

„Politycy byli bardziej niż innowacyjnością w firmie zainteresowani utrzymaniem i otwieraniem dodatkowych połączeń na terenie kraju. Oczekiwali, że LOT będzie te nowe połączenia obsługiwał. Najbardziej zainteresowani byli otwieraniem połączenia z miejscowości, które były ich okręgami wyborczymi (połączenie lotnicze jest nobilitacją dla miasta) i z których to miejscowości latali do Warszawy. W związku z tym próbowano wpływać na to, aby połączenia z tych miejscowości były jak najliczniejsze. Jeżeli samorząd z danego obszaru miał pomysły żeby budować u siebie port lotniczy, to postawie próbowali przekonywać LOT żeby połączenia z tej miejscowości realizował i utrzymywał. Nie interesowały ich nigdy wyniki ekonomiczne i problemy wynikające z tego, że do tych połączeń będzie się dokładało.” (Wywiad pogłębiony)

Tego typu naciski można było zaobserwować podczas badania pilotażowego. Sprawa dotyczyła polecenia ministra wymuszającego sponsorowanie przelotu sportowców na olimpiadę na bardzo niekorzystnych dla LOTu warunkach. Z nieoficjalnych rozmów można było dowiedzieć się także o innych tego typu sprawach: telefonach od ministrów i posłów, aby uruchomić jakieś połączenie, kogoś ważnego za darmo przewieźć, czy sponsorować jakieś wydarzenie, które z marketingowego punktu widzenia nie było atrakcyjne. W sytuacji, kiedy taki prezes z politycznego nadania nie wywiązywał się z oczekiwań i nie realizował zamierzeń i polityki partii politycznej i jej wpływowych działaczy, zostawał odwołany lub zmuszany do złożenia rezygnacji. Taka sytuacja miała miejsce w 2006 r., kiedy prezes Krzysztof Kapis po zaledwie 6 miesiącach od wyboru został odwołany z funkcji. Nieoficjalnym powodem jego odwołania była jego wypowiedź na temat możliwości sprzedaży PLL LOT Lufthansie jako inwestorowi strategicznemu. Nie było to zgodne z koncepcją MSP. Można też przypuszczać, że dodatkowo wpływ na jego odwołanie miała zmiana na stanowisku premiera. Premiera Marcinkiewicza zastąpił premier Kaczyński, co wiązało się z wewnętrznymi przetasowaniami w partii.

Sprawa z odwołaniem prezesa Krzysztofa Kapisa jest warta uwagi także z innego powodu. Lufthansa nie była mile widziana przez MSP jako inwestor, ale powody mogły być bardziej złożone niż nastroje antyniemieckie. Podobna sytuacja miała bowiem miejsce w 1999 r., kiedy inny silny partner również nie był mile widziany jako inwestor. Chodzi o British Airways – linie, które ubiegały się o zakup akcji PLL LOT obok Lufthansy i SAirGroup. W latach 90-tych określane były jako najbardziej rentowne na świecie, należące do aliansu Oneworld – jednego z największych sojuszy linii lotniczych. Mimo to, wybrano SAirGroup, właściciela linii Swissair i przynależność do słabego sojuszu Qualiflyer. Wg raportu NIK decyzja o wyborze inwestora była niecelowa, bo bankructwo linii Swissair w 2001 r. nie było spowodowane tylko światowym

kryzysem lotniczym po 11 września. Jak twierdzi NIK „faktycznie były to linie lotnicze od kilkudziesięciu lat deficytowe”, a 11 września i jego konsekwencje „były jedynie weryfikatorem ich faktycznej, złej kondycji ekonomiczno – finansowej” (NIK 2004: 27). Te informacje wskazują, że świadomie zdecydowano się na współpracę z partnerem słabym. Można przypuszczać, że silny inwestor strategiczny byłby zagrożeniem dla interesów elity pilotów i otoczenia politycznego. Przedłużający się pobyt syndyka masy upadłościowej w radzie nadzorczej PLL LOT po bankructwie inwestora uprawomocnił stagnację własnościową przez kolejne lata i umożliwił dalszą ingerencję partii politycznych w funkcjonowanie firmy.

W ostatnich latach, co jakiś czas pojawiały się doniesienia prasowe odnośnie rozmów w sprawie zakupu akcji PLL LOT z kolejnymi partnerami biznesowymi. Mówiono o możliwej sprzedaży akcji m.in. liniom Air France, British Airways, Lufthansa, Turkish Airlines, Air China, Etihad Airways. Zawsze jednak te rozmowy okazywały się bezowocne. Z czasem coraz trudniej jest znaleźć potencjalnego inwestora ze względu na kryzys w branży. Inwestować mogą tylko najwięksi, a z uwagi na to, że wiele linii upada lub jest zagrożonych upadkiem, jest w co inwestować. Jak twierdzi prof. Marciszewska z Katedry Transportu SGH: „obecnie trudno pozyskać inwestora, który chciałby podjąć ryzyko finansowe przejścia linii lotniczej o słabej kondycji finansowej i wymagającej zasadniczej restrukturyzacji. (...) Uważam, że były już wielokrotnie w przeszłości okazje do korzystnej prywatyzacji LOTu, ale niestety nie wykorzystano ich i ciągle płacimy *rentę zapóźnienia*” (Serafin 2012 „Pomysł na dwie państwowe linie może być fatalny w skutkach”).

Z upływem lat wytworzyła się i skryształizowała sieć zależności wokół procesu prywatyzacji PLL LOT. Powstała zewnętrzna sieć grup interesów powiązanych wspólnym interesem z grupą wewnętrzną. Do sieci zależności można zaliczyć środowiska polityczne wszystkich rządzących partii politycznych, administracyjne, biznesowe, służby specjalne, środowiska związkowe. Jest to sieć obustronna, częściowo niejawną i co ważne trwałą, mimo zmiennych jej elementów. Prywatyzacja PLL LOT nosi cechy prywatyzacji oligarchicznej.

Analiza zebranego materiału pozwala stwierdzić, że wokół procesu prywatyzacji PLL LOT powstały grupy interesów, które wytworzyły sieci zależności umożliwiające realizację partykularnych i grupowych interesów kosztem interesu spółki. Związkowa elita pilotów nastawiona konserwatywnie, w swoich działaniach występowała w obronie dużych przywilejów. Otoczenie polityczne, również nastawione konserwatywnie aktywnie lub poprzez bierność i zaniechanie działań prywatyzacyjnych chroniło własne interesy. Warto dodać, że dotyczy to wszystkich partii politycznych rządzących w Polsce po 1989 r. Strefa interesów była spójna dla każdej opcji politycznej.

Sieć zależności wokół procesu prywatyzacji nie dotyczy tylko elity pilotów i otoczenia politycznego. Aktywnie działa w tym zakresie także środowisko biznesowe. W styczniu 2007 r. w Bülach pod Zurychem rozpoczął się proces karny prezesa LOTu Jana Litwińskiego razem z 18 innymi menedżerami, doradcami, przedsiębiorcami i politykami związanymi z SAirGroup. Zostali oni oskarżeni o doprowadzenie do upadłości Swissaira, szwajcarskiego przewoźnika będącego spółką-córką SAirGroup, inwestora PLL LOT. Pojawiły się zarzuty dotyczące defraudacji (Litwiński miał otrzymywać niczym nieuzasadnione miesięczne wynagrodzenie w wysokości 15 tys. franków czym, wg oskarżycieli, działał na niekorzyść firmy), fałszowania dokumentacji przez wzajemne fakturowanie nieistniejących usług aby polepszyć wyniki księgowo, nadużycia zaufania

i poświadczenia nieprawdy (Zob. Surdel, Genewa, Tyśnicki 2003 „Szefowie LOT-u dostawali miesięcznie od SAirGroup od 60,5 do 87,5 tys. franków”). Oskarżonych uniewinniono z uwagi na brak dowodów.

Sprawa nieuprawnionych wynagrodzeń jakie członkowie zarządu PLL LOT pobierali od SAirGroup była także przedmiotem uwagi ze strony NIK. Kontrolerzy zarzucili Ministrowi Skarbu nierzetelne sprawowanie nadzoru właścicielskiego dopuszczającego czerpanie indywidualnych korzyści majątkowych przez Jana Litwińskiego i jego współpracowników. Choć MSP tłumaczyło się niewiedzą, to trudno dać wiarę takiemu usprawiedliwieniu, zwłaszcza biorąc pod uwagę inny ujawniony przez NIK fakt. Chodzi o sprzedaż biletów lotniczych z wysokimi (sięgającymi nawet 95%) zniżkami wybranym osobom. „Ustalenia kontroli wykazały, że tak wysokie ulgi przyznawane były tylko nielicznym podmiotom, m.in. urzędowi uprawnionym do kierowania, nadzoru i kontroli zagadnień dotyczących lotnictwa cywilnego w RP. Przede wszystkim dotyczyło to Ministerstwa Infrastruktury i Urzędu Lotnictwa Cywilnego. Z biletów ulgowych, programów lojalnościowych i różnego rodzaju innych upustów korzystali także: rodziny urzędników Ministerstwa Infrastruktury (wcześniej Ministerstwa Transportu i Gospodarki Morskiej) oraz – jak wskazuje raport – urzędnicy <<wielu urzędów administracji rządowej>>” (NIK: 2004: 49). Można przypuszczać, że w ten sposób prezes Litwiński zapewnił sobie „przymykanie oka” na swoje nie do końca uprawnione działania.

Jan Litwiński jest wymieniony w raporcie WSI jako notowany współpracownik służb specjalnych „przekazujący informacje z zakresu działalności spółki i jej struktury organizacyjnej” (Raport o działaniach żołnierzy i pracowników WSI...: 341). Raport WSI mówi ponadto aż o 143 współpracownikach służb specjalnych działających w firmie (Raport o działaniach żołnierzy i pracowników WSI...: 15). Oznacza to, że związane z procesem prywatyzacji PLL LOT grupy polityczno-biznesowe były powiązane z interesami grup o szerszym zasięgu oddziaływania.

Kontrola przeprowadzona przez inspektorów NIK, która objęła swym zasięgiem lata 1999-2003, wykazała istnienie wielu innych nieprawidłowości i zakończyła się negatywną oceną prywatyzacji. Krytyczne uwagi dotyczyły między innymi niefachowości kadry urzędniczej, braku przejrzystości w postępowaniu prywatyzacyjnym. Osobom odpowiedzialnym za przygotowanie i podpisanie umów prywatyzacyjnych zarzucono nierzetelność i niegospodarność (zob. NIK 2004). Niedopatrzienia i pośpiech, które wskazano jako przyczynę negatywnych wyników kontroli nie wydają się jednak być wyczerpującym wytłumaczeniem. Prywatyzacja dotyczyła przecież strategicznego podmiotu państwowego, a czasu na przygotowanie prywatyzacji było aż nadto biorąc pod uwagę wcześniejszą bardzo długą zwłokę w rozpoczęciu kolejnych etapów tego procesu.

Nie bez znaczenia były kontakty prezesa Jana Litwińskiego z prezesem SAirGroup na długo przed wyborem inwestora, ale nie tylko. Jak twierdzą autorzy raportu NIK, wybór inwestora o słabej kondycji ekonomicznej był wynikiem bezkrytycznego przyjęcia rekomendacji doradcy prywatyzacyjnego. Jak się okazało konsorcjum Dresdner Kleinwort Benson pełniło również funkcję doradcy dla SAirGroup (NIK 2004: 8). Ponadto wszystkie usługi doradcze, z których w dużej części nie skorzystano, obciążyły LOT nadmiernymi kosztami. Głównie dotyczy to firmy McKinsey&Company, której praca była w dużej części kopią pracy innych doradców. Wg szacunków NIK biorących pod uwagę wpływy z prywatyzacji w 2000 r. oraz dokapitalizowanie firmy przez Skarb Państwa, aby ratować LOT po rozpadzie aliansu w 2001 r., prywatyzacja kosztowała państwo ok. 264 mln zł (Zob. NIK 2004).

Mimo ujawnienia negatywnych skutków pracy firmy McKinsey&Company, nie tylko nie zastosowano żadnych sankcji wobec osób odpowiedzialnych, ale nawet ponownie w przyszłości skorzystano z usług tej firmy doradczej. Skutek był podobnie kontrowersyjny i również stał się przedmiotem zainteresowania Najwyższej Izby Kontroli. Sprawa dotyczyła transakcji zabezpieczających ryzyko zmian cen paliwa. PLL LOT podpisał umowy aż na dwa lata kontraktując zakup paliwa po cenie 140 dol. za baryłkę, ale wbrew przewidywaniom ceny ropy spadły nawet do 40 dol. za baryłkę, co wiązało się ze stratami rzędu 300 mln zł. Taką decyzję podjęto „m.in. w oparciu o analizę firmy McKinsey. Wynikało z niej, że na przełomie 2008 i 2009 r. cena może wzrosnąć nawet powyżej 200 dol. za baryłkę” (Jędrzejczak 2009 „LOT przepłacił za paliwo aż 280 mln zł”).

NIK szczególnie negatywnie ocenił „praktykę zawierania transakcji zabezpieczających na okres powyżej 3-6 miesięcy, zawieranie transakcji z odroczonym (w stosunku do daty ich zawarcia) terminem realizacji i nieprzestrzeganie wewnętrznych procedur obowiązujących w spółce. Zdaniem NIK zawieranie tego typu transakcji (na tak długi okres) w warunkach praktycznie nieprzewidywalnych zmian rynkowych było bardzo ryzykowne i przy spadku cen ropy poniżej ww. barier generowało ujemne przepływy pieniężne” (NIK 2009: 4). Ponadto stwierdzono, że w 2008 r. PLL LOT zawarły aż 16 umów na usługi doradcze i konsultingowe z firmami zewnętrznymi. Niestety zasadność korzystania z ich usług w tym roku ani w poprzednich latach nie była możliwa do sprawdzenia „z uwagi m.in. na: brak w spółce (niemożność odszukania) części umów (kopii), nieefektywne działanie systemu ewidencji umów, pokrywanie się tematów konsultacji w umowach z różnymi kontrahentami” (NIK 2009: 9).

Do problemu doradców odniósł się także były członek organów zarządzających w przeprowadzonym wywiadzie pogłębianym:

„Powinno być przygotowane zapytanie ofertowe. Firma powinna określić, np. że poszukuje firmy doradczej do zrealizowania, opracowania jakiejś koncepcji, strategii albo zrealizowania jakiegoś programu naprawczego. Zapytanie ofertowe powinno być przesłane przynajmniej do kilku firm, które w tej branży mają kompetencje wystarczające do przeprowadzenia takiego projektu i wtedy analizuje się oferty, które spływają.

- A czy tak się dzieje?

Różnie się dzieje w zależności od tego, kto, co chce zrealizować. Jeżeli jest to merytoryczne działanie, to jest to merytoryczny wybór i wtedy to opracowanie jest bardziej potrzebne. Czy mogły się zdarzać inne cele? Mogły, jak to w życiu.” (Wywiad pogłębiany)

Powyższe materiały dobrze uzupełniają wnioski Margaret Beare: „Jeśli nieformalne grupy/sieci zabezpieczyły swoje wpływy oraz umocowanie w instytucjach władzy, a tym samym wplotły się w struktury władzy poprzez sferę ekonomiczną, sojusze polityczne czy pole wymiaru sprawiedliwości, to ich działalność zdecydowanie łatwiej może być zdefiniowana jako prawomocna. Dzięki takiej integracji sieci zyskują niewidzialność poprzez fakt, iż podjęte decyzje, zainicjowane działania polityczne czy podpisane porozumienia nie są definiowane jako korupcja, lecz raczej jako ‘normalne’ przedsięwzięcia czy operacje biznesowe” (Beare 1997: 158, za: Wedel 2007: 93-94). Widać wyraźnie, że w PLL LOT działalność grup interesów jest rozległa i połączona wspólnym interesem, jakim jest odraczanie zmian własnościowych. Stała się trwała i wręcz na tyle uprawomocniona, że straciła swoją widzialność. Wiele decyzji jest podejmowanych

nieformalnie, zakulisowo i stąd trudno jest znaleźć oficjalne dowody funkcjonowania takiej sieci zależności. Są to typowe przejawy prywatyzacji oligarchicznej.

W listopadzie 2011 r. w związku ze śledztwem dotyczącym prywatyzacji PLL LOT i Stoen prowadzonym od 2005 r. zatrzymano pięć osób. „Udało się uzyskać materiały wskazujące na to, że grupa osób, przy współudziale osób działających w ministerstwie skarbu, w latach 1998-2004 podejmowała działania korupcyjne zmierzające do przeprowadzenia tych prywatyzacji. (...) Jeśli chodzi o prywatyzację LOT-u mówimy o kwocie ok. 1 mln dolarów” (DC/PAP 2011 „Były szef UOP zatrzymany przez CBA ws. Prywatyzacji LOT i Stoenu”).

Zakończenie

Jaka jest recepta na trudną sytuację PLL LOT? Na pewno jest nią szybka prywatyzacja spółki, ale realna a nie pozorna i fasadowa. Problem polega jednak na tym, że komuś musi na tym zależeć. Aby proces restrukturyzacji i prywatyzacji mógł przebiegać sprawnie, potrzebni są tzw. „liderzy zmian”², czyli siła wspierająca planowane działania. Taką naturalną siłą mogłaby być elita pilotów z uwagi na to, że ma największy autorytet wśród pracowników, a co za tym idzie jest odpowiedzialna za przekazywanie wartości, stoi na straży norm organizacyjnych itd. Tymczasem jak pokazują przeprowadzone badania, elita ta konserwuje system w obronie własnych przywilejów. Rola „lidera zmian” próbuje pełnić elita zarządzająca, ale z uwagi na swoją słabą pozycję wśród innych elit i pozostałych pracowników jest w tym nieskuteczna. Szybka prywatyzacja nie leży też w interesie otoczenia politycznego, ani rozbudowanej sieci powiązań biznesowych. Korzyści ze stagnacji własnościowej są tak silne, że szybka prywatyzacja dla zbyt wielu środowisk po prostu się nie opłaca.

Wydaje się jednak, że w najbliższym czasie może dojść do przesilenia. Stanie się tak, jeżeli koszty przekroczą zyski stron zainteresowanych, a wiele wskazuje na to, że taka sytuacja może nastąpić. Bódcem są zarzuty Komisji Europejskiej w sprawie 400 mln zł pożyczki ze Skarbu Państwa na ratowanie firmy. KE zgodziła się na taką pomoc, ale pod warunkiem przeprowadzenia restrukturyzacji zapewniającej rentowność spółki w 2014 r. Prezes Mikosz zapowiedział bezkompromisowość we wdrażaniu tego planu. „Liczy się każdy tydzień, każdy miesiąc. Rentowność i przyszłość tej spółki zależy od tego, co się wydarzy w ciągu najbliższych miesięcy w samej firmie i od czasu efektywności wdrożenia wszystkich 131 elementów restrukturyzacji. Część z nich już została rozpoczęta” – powiedział. Dodał, że w ramach planu restrukturyzacji redukcja zatrudnienia dotknie również pilotów i stewardessy (PAP 2013 „Minister skarbu chce, aby w 2014 LOT był rentowny”).

Determinację widać także w otoczeniu politycznym. Coraz większe pożyczki udzielane firmie i inne rodzaje wsparcia ze strony państwa nie wystarczają, a KE monitoruje każdy przejaw niedozwolonej przez prawo unijne pomocy publicznej. Restrukturyzacja trwa i są już jej pierwsze realne efekty; w ostatnich miesiącach w końcu uchylono ustawę o przekształceniu własnościowym Polskich Linii Lotniczych LOT, co przyczyni się do „poprawy pozycji negocjacyjnej przewoźnika z potencjalnymi inwestorami, którzy unikają angażowania kapitałowego w podmioty, nad którymi nie sprawują kontroli” (PAP 2013 „Prezydent podpisał ustawę umożliwiającą sprzedaż PLL LOT”). To wszystko pozwala mieć nadzieję, że w końcu zacznie się rozrywanie istniejącej od tylu lat sieci zależności wokół prywatyzacji PLL LOT.

Przypisy:

¹ Po wyborach wygranych w 2001 r. przez SLD prezesa Jana Litwińskiego zastąpił Marek Grabarek, po wyborach wygranych w 2005 r. przez PiS prezesa Marka Garbarka zastąpił Krzysztof Kapis, po wyborach wygranych w 2007 r. przez PO prezesa Piotra Siennickiego zastąpił Dariusz Nowak.

² Pojęcie odpowiada wywodzącemu się z socjologii amerykańskiej terminowi „change agent”. „Agent zmian” to osoba, która kieruje lub przewodzi w procesie zmiany w organizacji. „Agent zmiany zaszczenia nowe wartości, postawy i zachowania w procesach identyfikacji i internalizacji (przyswojenia).” (Stoner, Freeman, Gilbert 2001: 406)

Bibliografia:

- Bałtowski M., Miszewski M. (2007), *Transformacja gospodarcza w Polsce*. Warszawa: PWN.
- Beare M.B. (1997), *Corruption and organized crime: lessons from history. Crime, law and social change*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Biuletyn nr: 4665/VI*, Komisja: Komisja Skarbu Państwa /nr 176/ Data: 02-02-2011.
- DC/PAP, *Były szef UOP zatrzymany przez CBA ws. prywatyzacji LOT i Stoenu*, wnp.pl, wydanie z dnia 23/11/2011.
- Gadowska K. (2007), *Przemoc w przestrzeni sieci klientelistycznych i koleśniowskich*, [w:] R. Sojak (red.), *Szara strefa przemocy – szara strefa transformacji? Przestrzenie przymusu*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Jakubczyk A., *Prezes PAŻP: musimy mieć w Polsce silną linię lotniczą*, PRTL.pl, wydanie z dnia 03/04/2013.
- Jarosz M. (2006), *Okazja czyni złodzieja, czyli proces transformacji i prywatyzacji w Polsce*, [w:] A. Dylus, A. Rudowski, M. Zaborski (red.), *Korupcja. Oblicza, uwarunkowania, przeciwdziałanie*. Wrocław: Ossolineum.
- Jędrzejczak M., *LOT przepłacił za paliwo aż 280 mln zł*, pasazer.com, wydanie z dnia 07/01/2009.
- Komentarze do sprawozdań finansowych zarządu z lat 2001-2009*.
- MAG, *LOT miał 400 mln zł na minusie*, „Puls Biznesu”, wydanie z dnia 14/06/2013.
- Michels R. (1958), *Political parties. A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. Glencoe: The Free Press.
- NIK, *Informacja o wynikach kontroli prywatyzacji Polskich Linii Lotniczych LOT S.A.*, Warszawa wrzesień 2004.
- NIK, *Wystąpienie pokontrolne*, 29 kwietnia 2009.
- Nocoń J. (2004), *Elity polityczne. Studium interpretacji funkcjonalnej*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Omachel R., *Latająca skarbonka*, „Newsweek”, wydanie z dnia 02/09/2013.
- PAP, *Pikieta związkowców z PLL LOT w Warszawie*, wnp.pl, wydanie z dnia 09/06/2010.
- PAP, *Od 1 września nowy regulamin dla pilotów PLL LOT*, wnp.pl, wydanie z dnia 02/09/2010.
- PAP, *Pracownicy chcą przejąć stery w PLL LOT*, wnp.pl, wydanie z dnia 19/08/2011.
- PAP, *Związki zawodowe z LOT domagają się odwołania prezesa*, wnp.pl, wydanie z dnia 03/11/2011.
- PAP, *MSP nie podjęła opinii związkowców chcących odwołania szefa LOT-u*, wnp.pl, wydanie z dnia 04/11/2011.
- PAP, *MSP Baniak w I. etapie zwolnień w PLL LOT odejdzie 360 osób*, wnp.pl, wydanie z dnia 28/02/2013.

- PAP, *Minister skarbu chce, aby w 2014 LOT był rentowny*, wnp.pl, wydanie z dnia 22/03/2013.
- PAP, *Prezydent podpisał ustawę umożliwiającą sprzedaż PLL LOT*, wnp.pl, wydanie z dnia 14/06/2013.
- Porozumienie w sprawie gwarancji pracowniczych z dn. 23.02.2001 r.*
- Raport o działaniach żołnierzy i pracowników WSI oraz wojskowych jednostek organizacyjnych realizujących zadania w zakresie nymiadu i kontrnymiadu wojskowego.*
- Ruszkowski P. (2007), *Dysfunkcjonalne grupy interesów a system społeczny*, [w:] R. Sojak (red.), *Szara strefa przemocy – szara strefa transformacji? Przestrzenie przymusu*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Ruszkowski P. (2009), *Transformacja elektroenergetyki a branżowe grupy interesów*, [w:] P. Ruszkowski, A. Wójtowicz (red.), *Grupy interesu a prywatyzacja elektroenergetyki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Serafin M., *Pomysł na dwie państwowe linie może być fatalny w skutkach*, PRTL.pl, wydanie z dnia 28/11/2012.
- Staniszkis J. (2001), *Postkomunizm. Próba opisu*. Gdańsk: Słowo/obraz terytoria.
- Stoner J.A.F., Freeman E.R., Gilbert D.R. Jr. (2001), *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Surdel T., Genewa, Tyśnicki M., *Szefowie LOT-u dostawali miesięcznie od SAirGroup od 60,5 do 87,5 tys. franków*, „Gazeta Wyborcza”, wydanie z dnia 19/02/2003.
- Szygulski P., *Lufthansa nie planuje nowych przejęć linii lotniczych*, wnp.pl, wydanie z dnia 03/04/2013.
- Świda-Zięba H. (1999), *Wartości egzystencjalne młodzieży lat dziewięćdziesiątych*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Stosowanych Nauk Społecznych UW.
- Ustawa z dn. 31 maja 1962 r. prawo lotnicze.*
- Ustawa z dn. 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.*
- Ustawa z dn. 14 czerwca 1991 r. o przekształceniu własnościowym przedsiębiorstwa państwowego Polskie Linie Lotnicze „LOT”.*
- Wedel J.R. (2007), *Klany, kliki i zawłaszczzone państwa*, [w:] R. Sojak (red.), *Szara strefa przemocy – szara strefa transformacji? Przestrzenie przymusu*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Wojtaszczyk K.A., Jakubowski W. (2007), *Spółczesność i polityka. Podstany nauk politycznych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR.
- Wszelaka M., *Piloci LOT żądają się na poziom wynagrodzeń*, „Puls Biznesu”, wydanie z dnia 12/08/2008.
- Zakładony Układ Zbiorony Pracy PLL LOT.*