



# TRADE UNIONS' TRANSITION

Enhancing Participation in Time of Crisis (TUTEPToC)

## FINAL GUIDE



LT







|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Įvadas                                                                                                 | 06 |
| Dalyviai                                                                                               | 08 |
| Tikslas                                                                                                | 08 |
| Rezultatai                                                                                             | 09 |
| COVID-19 pandemijos poveikis oro transporto sektoriui                                                  | 10 |
| „Boeing“ vs. „Airbus“                                                                                  | 12 |
| COVID-19 pandemija ir jos poveikis keleivių vežimui                                                    | 13 |
| Kaip COVID-19 pandemija paveikė krovinių vežimą oro transportu?                                        | 14 |
| Priemonės, kurių ėmėsi oro transporto bendrovės, kad įveiktų krizę ir prisitaikytų prie naujos normos  | 15 |
| Išimtinės priemonės, kurių buvo imtasi COVID-19 krizės metu aviacijos sektoriuje                       | 16 |
| Žaliasis kursas transporto sektoriuje. Sunkumai po pandemijos                                          | 17 |
| Aviacijos sektoriaus darbuotojų informavimas, konsultavimasis ir dalyvavimas pandemijos metu ir po jos | 21 |
| Europos darbo tarybų ir Europos bendrovių tarybų padėtis COVID-19 krizės kontekste                     | 24 |
| Konsultacijų su darbuotojais ir jų dalyvavimo priimant sprendimus strategijos                          | 25 |
| a) Dalyvavimas kaip motyvacija:                                                                        | 25 |
| Kas kenkia jūsų darbuotojų motyvacijai ir kaip to išvengti?                                            | 26 |



|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Darbuotojų motyvaciją mažinantys aspektai                       | 26 |
| 1. Nemato galimybių tobulėti                                    | 26 |
| 2. Nepalanki darbo aplinka                                      | 26 |
| 3. Mokymų trūkumas                                              | 26 |
| 4. Prasta komunikacija su vadovais                              | 26 |
| 5. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros trūkumas            | 27 |
| Darbuotojų motyvacijos problemų sprendimai                      | 27 |
| 1. Karjeros vystymo plano kūrimas                               | 27 |
| 2. Svarbiausia – bendravimas                                    | 27 |
| 3. Darbuotojų pasiekimų pripažinimas                            | 27 |
| 4. Mokymų planas                                                | 28 |
| 5. Konsultuojamasis ugdymas įmonėje                             | 28 |
| b) Dalyvavimas kaip pripažinimo forma.                          | 28 |
| Dalyvaujamojo valdymo pagrindai                                 | 29 |
| Mūsų įsipareigojimas taikyti Harvardo metodą kaip derybų modelį | 31 |
| Keturi Harvardo derybų metodo pagrindai                         | 32 |
| 1. Atskirkite asmenį nuo problemos                              | 32 |
| 2. Dėmesio sutelkimas į interesus, o ne į pozicijas             | 33 |
| 3. Sugalvokite abipusiai naudingų galimybių                     | 33 |
| 4. Reikalaukite objektyvių kriterijų                            | 34 |
| a) Dėmesys žmonėms                                              | 35 |
| 1 Santykiai.                                                    | 35 |
| 2 Bendravimas / įtaka žmonėms.                                  | 35 |
| b) Judėjimas problemų link                                      | 35 |
| 3. Interesai.                                                   | 35 |
| 4. Galimybės.                                                   | 36 |
| 5. Teisėtumas.                                                  | 36 |
| c) Apsikeitimas pasiūlymais                                     | 37 |
| 6. Alternatyvos.                                                | 37 |
| 7. Įsipareigojimas.                                             | 37 |
| Dabartinė oro uostų darbuotojų padėtis po pandemijos            | 37 |



### ĮVADAS

Dėl COVID-19 pandemijos pasaulis ir civilinė aviacija patyrė milžiniškus žmogiškuosius, socialinius ir ekonominius nuostolius. Tuo pat metu civilinės aviacijos sektorius įrodė, kad yra pasaulinio masto veikėjas, kuriame galima įveikti sunkumus ir teikti gyvybiškai svarbias krovinių vežimo oro transportu paslaugas, kurios užtikrina pasaulinių tiekimo grandinių veikimą ir leidžia laiku reaguoti į ekstremalias situacijas ir teikti humanitarinę pagalbą.

Pasitelkiant keleivinio oro transporto paslaugas buvo galima repatrijuoti šimtus tūkstančių žmonių ankstyvuojų šios visuomenės sveikatai pavojingos situacijos etapu.

Svarbu pripažinti aviacijos vaidmenį ekonomikos augimui, darbo vietų kūrimui, prekių platinimui ir paslaugų teikimui bei pasauliniam susisiekimui.

Dėl šio sektoriaus sutrumpėja atstumai tarp šalių, skatinama jų socialinė ir kultūrinė gerovė ir užtikrinama gyvybiškai svarbi prieiga prie atokių regionų, salų teritorijų ir kitų pažeidžiamų valstybių.

Oro susisiekimą atkūrimas bus pagrindinis indėlis į greitą ir veiksmingą ekonomikos atsigavimą po COVID-19 pandemijos.

Matome oro transporto žemėlapi 2019 m. kovo mėn. ir 2020 m. kovo mėn. pabaigoje.



Naujoji COVID-19 pandemija smarkiai pakeitė padėtį darbo rinkoje.

Pasekmės Italijoje buvo sunkesnės nei bet kurioje kitoje Europos Sąjungos valstybėje narėje, tačiau per kelis mėnesius jos buvo katastrofiškos visoms Europos ir pasaulio šalims.



Pandemija labai paveikė viešojo sektoriaus darbuotojus, visų pirma aviacijos sektoriaus (pilotus, skrydžių vadovus ir kt.).

Iš pradžių pandemija apribojo laisvą žmonių judėjimą ir tai turėjo didelį poveikį ekonomikai, visuomenei ir darbo aplinkai.

Tokia padėtis neigiamai veikia darbuotojų teisių į informavimą, konsultavimą ir dalyvavimą įgyvendinimą.

Viešojo sektoriaus darbuotojus veikia įmonių priimti sprendimai, nors jų priėmime darbuotojai nedalyvauja.

Reikia stebėti ir nedelsiant reaguoti į tai, kaip COVID-19 pandemijos sukelta krizė veikia darbuotojų teises į informaciją, bendradarbiavimą ir dalyvavimą.

Siekiant spręsti šias problemas, šiuo projektu siekiama padėti profesinėms sąjungoms ir darbuotojams bendradarbiauti su įmonėmis sprendžiant pandemijos sukeltą krizę.

Šių tikslų įgyvendinimas labai priklauso nuo organizuotos darbo jėgos Europos Sąjungoje, todėl darbuotojai turi būti pasirengę tokiems pokyčiams. Didesnis dalyvavimas ir konsultacijos su darbdaviais turės teigiamą poveikį restruktūrizavimui krizės metu.

Projektą sudarė parengiamasis, įgyvendinimo, stebėsenos ir sklaidos etapai.

Veiklos grupės buvo grindžiamos integruotu požiūriu ir orientuotos į pridėtinę vertę kuriančius rezultatus (angl. outputs).

Daugybė tiesioginių diskusijų, dalijimasis patirtimi ir ekspertų atlikta analizė leido pasiekti tvarių projekto rezultatų, kurių vertė išliks vykdant aktyvią stebėseną ir sklaidos veiklą.

Galutiniai rezultatai labai naudingi visiems viešojo sektoriaus darbuotojams, ypatingą dėmesį skiriant aviacijai.

Dalyvių grupė buvo nevienalytė dėl savo tautybės ir labai skirtingų požiūrių.

Lyderis

- FAST-Confsal – Autonominė transporto profesinių sąjungų federacija, Italija

Bendrapareiškėjai:

- BSW – Saksonijos ekonomikos švietimo institutas gGmbH, Vokietija



- OPZZ – Lenkija
- FPP – Lenkijos darbdavių federacija, Lenkija

### Partneriai:

- LDPSPS – Lietuvos paslaugų sferos darbuotojų profesinė sąjunga, Lietuva
- SNTT – Nacionalinė technikos sąjunga TAROM, Rumunija
- STV – Transporto ir ryšių sąjunga, Makedonija
- ASITECO – Pramonės, technikos ir prekybos asociacija, Ispanija

Dalyviai daug dirbo ir prisidėjo savo patirtimi, todėl mums pavyko pasiekti šiam projektui iškeltus tikslus.

Pagrindiniai projekto tikslai buvo du:

- užtikrinti darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procese naujos pandemijos sukeltos krizės metu;
- labai svarbus projekto klausimas – išanalizuoti, kaip COVID-19 pandemija paveikė darbuotojų dalyvavimo ir konsultavimosi teises įmonėse.

Konkretūs veiksmų tikslai buvo apibrėžti taip:

- didinti darbuotojų dalyvavimą aviacijos sektoriaus įmonėse ir teikti paramą, kad darbuotojų dalyvavimo ir konsultavimosi teisės būtų veiksmingai įgyvendinamos krizės metu;
- analizuoti ir gerinti viešojo sektoriaus (visų pirma aviacijos) darbuotojų supratimą ir žinias apie jų teisių pagal Direktyvas 2009/38/EB ir 2003/72/EB taikymą;
- suteikti galimybę darbuotojams ir darbdaviams įvardyti jiems rūpimus klausimus ir pateikti juos tarptautiniame konsultaciniame susitikime, kad būtų galima susipažinti su vieni kitų požiūriu į krizę ir rasti galimus probleminius sprendimus;
- didinti darbuotojų ir darbdavių informuotumą apie tai, kaip įgyvendinti EB direktyvas krizės metu ir kaip stiprinti konsultacijų mechanizmus krizės metu;
- pateikti galimus sprendimus dėl darbuotojų dalyvavimo priimanant sprendimus dėl COVID-19 pandemijos sukeltos krizės, darbuotojų ir darbdavių sunkumų krizės metu;



- pateikti pagrindinius principus, kaip veiksmingai sudaryti vienodas galimybes darbuotojams dalyvauti priimant sprendimus, priimti sprendimus restruktūrizavimo ir pereinamaisiais laikotarpiais, kurie vyksta dėl COVID-19 pandemijos ir kuriems, be kita ko, įtakos turėjo Komisijos strategija mažinti aviacijos išmetamųjų teršalų kiekį;
- užtikrinti bendradarbiavimo ir atviro sprendimų priėmimo svarbą, o ne tai, kad krizės metu neatsižvelgiama į darbuotojų interesus;
- didinti viešojo sektoriaus (aviacijos) darbuotojų žinias ir praktinius įgūdžius, kad jie galėtų ginti savo teises ir atstovauti savo interesams krizės metu;
- pateikti darbuotojams ir darbdaviams bendras išvadas dėl informavimo, konsultavimosi ir dalyvavimo sąlygų naujos pandemijos metu ir pateikti išvadas, kaip spręsti šią problemą ilgalaikėje perspektyvoje;
- perduoti teigiamas ES lygmens suinteresuotųjų šalių žinias, susijusias su darbuotojų dalyvavimu priimant sprendimus krizės metu;
- didinti informuotumą apie tai, kaip aviacijos įmonėse per krizę sustiprinti konsultavimosi ir dalyvavimo mechanizmus, ir siūlyti bendrus metodus, kurie būtų naudingi ir darbuotojams, ir darbdaviams.

### Pagrindiniai projekto rezultatai:

- Aktyvesnis darbuotojų dalyvavimas aviacijos sektoriaus įmonėse ir geresnės žinios apie darbuotojų dalyvavimo ir konsultavimosi teisių įgyvendinimą krizės metu.
- Išanalizuoti ir pagerinti viešojo sektoriaus darbuotojų (daugiausia dėmesio skirta aviacijai) supratimas ir žinios apie jų teisių įgyvendinimą pagal Direktyvas 2009/38/EB ir 2003/72/EB per krizę.
- Įgijau bendrą viziją ir apsieičiau darbuotojų ir darbdavių problemų sprendimo metodais, atsižvelgiant į naujos pandemijos poveikį ir žaliojo kurso prioritetus.
- Jame buvo didinamas darbuotojų ir darbdavių informuotumas apie tai, kaip įgyvendinti EB direktyvas krizės metu ir kaip stiprinti



konsultavimosi mechanizmus krizės metu.

- Pateikti galimi sprendimai dėl darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus dėl COVID-19 pandemijos sukeltos krizės, darbuotojų ir darbdavių sunkumų krizės metu.
- Pateikti pagrindiniai principai, kaip veiksmingai sudaryti vienodos galimybes darbuotojams dalyvauti priimant sprendimus restruktūrizavimo ir pereinamaisiais laikotarpiais, kurie vyksta dėl COVID-19 pandemijos ir kuriems, be kita ko, įtakos turėjo Komisijos strategija mažinti aviacijos išmetamųjų teršalų kiekį.
- Patikinta, kad krizės metu svarbu bendradarbiauti ir atvirai priimti sprendimus, o ne tai, kad krizės metu neatsižvelgiama į darbuotojų interesus.
- Geresnės viešojo sektoriaus darbuotojų (visų pirma aviacijos sektoriaus) žinios ir praktiniai įgūdžiai ginti savo teises ir atstovauti savo interesams krizės metu.
- Pateiktos bendros išvados darbuotojams ir darbdaviams dėl informavimo, konsultavimosi ir dalyvavimo sąlygų naujos pandemijos metu ir pateiktos išvados, kaip spręsti šią problemą ilgalaikėje perspektyvoje.
- Perduotos teigiamos ES lygmens suinteresuotųjų šalių žinios, susijusios su darbuotojų dalyvavimu priimant sprendimus krizės metu.
- Padidintas informuotumas apie tai, kaip aviacijos įmonėse krizės metu sustiprinti konsultavimosi ir dalyvavimo mechanizmus, ir siūlomi bendri metodai, naudingi ir darbuotojams, ir darbdaviams.

## COVID-19 PANDEMIJOS POVEIKIS ORO TRANSPORTO SEKTORIUI

Aviacijos pramonė patyrė daug krizių, pavyzdžiui, rugsėjo 11-osios įvykiai, dėl kurių buvo padaryta daug saugumo patikros pakeitimų, Irako karas ir 2003 m. SARS, dėl kurių oro linijos patyrė milijoninius nuostolius, taip pat pasaulinė krizė, dėl kurios daugelis oro linijų bankrutavo. Kai kurių ekspertų nuomone, tai neabejotinai didžiausia krizė, palyginti su pirmiau minėtomis, nes tai beprecedentė krizė, kuri visiems laikams pakeis aviacijos sektorių ir žymės istoriją „prieš“ ir „po“.

Prieš prasidedant COVID-19 pandemijos krizei, aviacijos pramonei sekėsi



labai gerai, o po visuotinio sienų uždarymo padėtis pablogėjo vos per kelias dienas ir po savaitės oro erdvė praktiškai ištuštėjo, buvo vykdomi tik repatriacijos skrydžiai arba gabenami medicininiai reikmenys.



Vykdoma daug pakeitimų ir pritaikymų, pavyzdžiui, dažnai dezinfekuojami orlaiviai, atliekami sanitariniai patikrinimai ir privaloma naudoti veido kaukes.

Viso to tikslas – atnaujinti veiklą ir užtikrinti nuolatinį keleivių ir įgulos saugumą, kaip ir per šiuos dvejus pandemijos metus.

Kalbant apie kelių transportą, buvo uždraustas bet koks judėjimas į visas teritorijas ir iš jų, išskyrus judėjimą darbo tikslais, ekstremaliosiose situacijose arba siekiant įsigyti būtiniausių prekių, pavyzdžiui, maisto ar vaistų. Dėl to sumažėjo degalų poreikis, sumažėjo automobilių stovėjimo aikštelių naudojimas, o keliai buvo mažiau apkrauti, bent jau pirmosios ir antrosios bangos metu.

COVID-19 pandemijos poveikis buvo juntamas ir uostuose, pavyzdžiui, Kinijoje, kur veikla 2020–2021 m. sumažėjo 17 proc., o Šiaurės Amerikoje – maždaug 18 proc. Atsižvelgdami į šią padėtį, vežėjai nusprendė perkelti kai kuriuos laivus, kurių nebereikia įprastiniuose prekybos maršrutuose, į kitus maršrutus, kad šie laivai būtų kuo geriau panaudojami.

Daugelis kruizinių laivų negalėjo prisišvartuoti nė viename uoste, nes jiems buvo uždrausta į juos įplaukti, o kiti buvo priversti karantinuotis (nuo 2022 m. tokių situacijų iš esmės nepasitaikė). Be to, daugelis linijų nusprendė atšaukti arba pakeisti suplanuotus reisus.

Visa ši situacija labai neigiamai paveikė šį sektorių ir dėl to patirta didelių ekonominių nuostolių, be to, atnaujinus keliones, prireikė šiek tiek laiko grįžti į įprastą padėtį, nes reikės vykdyti trumpus kruizus, nes, pavyzdžiui, gali būti, kad Europos uostai jau bus atidaryti, o Amerikos, Afrikos, Azijos uostai – ne.

2020 m. balandžio 29 d. pasaulio oro uostų ir oro transporto bendrovių padėtis buvo tokia:



Daugiausia operacijų atlikta šiuose oro uostuose:

- Frankfurto – 230 operacijų per dieną;
- Hitrou – 177 operacijos per dieną;
- Šipolio – 164 operacijos per dieną;
- Oslo – 152 operacijos per dieną;
- Leipcigo – 150 operacijų per dieną.

Daugiausia skrydžių vykdė šios oro linijų bendrovės:

- „Widerøe“ – 161 skrydis per dieną;
- „Turkish Airlines“ – 109 skrydžiai per dieną;
- „Lufthansa“ – 104 skrydžiai per dieną;
- „Qatar“ – 83 skrydžiai per dieną.

Šie skaičiai buvo gerokai mažesni už vidurkį, o oro transporto apimtys visame pasaulyje sumažėjo 83 proc.

Dėl visos šios situacijos oro linijų bendrovėms pritrūko grynųjų pinigų, o tai tiesiogiai paveikė šių bendrovių darbuotojus.

### „BOEING“ VS. „AIRBUS“

Didžiausi orlaivių gamintojai „Boeing“ ir „Airbus“ patyrė COVID-19 pandemijos poveikį:

„Airbus“ sumažino orlaivių gamybą trečdaliu, palyginti su įprastu gamybos tempu iki COVID-19 pandemijos krizės.

Tai buvo padaryta siekiant prisitaikyti prie naujos rinkos.

Pirmąjį metų ketvirtį aviacijos konsorciumas gavo 290 užsakymų ir pristatė 122 orlaivius, iš kurių 21 užsakymas ir 36 orlaiviai buvo pristatyti kovo mėn., nepaisant to, kad, siekiant įgyvendinti pandemijos prevencijos priemonės, keturias dienas buvo sustabdytos gamyklos Ispanijoje ir Prancūzijoje.

Tuo metu bendrovė paaiškino, kad yra pagaminusi 60 orlaivių, kurie laikomi pristatymui, nes klientai dėl dabartinės padėties pageidauja atidėti pristatymą. Naujasis gamybos vidurkis iki 2022 m. yra 40 A320 orlaivių, šeši A350 orlaiviai ir tik du A330 orlaiviai per mėnesį.



Pasak „Airbus“, ji ėmėsi šių veiksmų, kad pritaikytų gamybą prie dabartinės padėties, ir imasi veiklos ir finansinių priemonių pandemijos poveikiui sušvelninti.

Be to, 2020 m. ji įspėjo savo darbuotojus, kad artimiausiais mėnesiais bus atleista daug darbuotojų, ir paprašė

banko paramos, kad galėtų išplėsti savo komercinių kreditų linijas. 2022 m. darbo tarybos toliau derasi dėl įvairių priemonių šiai padėčiai sušvelninti, pavyzdžiui, Ispanijoje vyko daugumos darbuotojų palaikomi streikai ir dalinis darbo nutraukimas.

Savo ruožtu „Boeing“ paklausa sumažėjo 70 proc: 2019 m. buvo pristatyti 159 orlaiviai, o per pirmuosius 2020 m. mėnesius – tik 50. Šiuo metu orlaivių teikimas padidėjo, tačiau yra mažesnis nei 2018–2019 m.

Šią situaciją dar labiau apsunkina koronaviruso pandemijos sukelta krizė, dėl kurios bendrovė atsidūrė labai sunkioje padėtyje.

2020 m. kovo 25 d. bendrovė dėl koronaviruso pandemijos sustabdė gamybą Vašingtono valstijoje ir pradėjo taikyti prevencines priemones gamybai atnaujinti, įskaitant veido kaukių naudojimą, darbuotojų temperatūros tikrinimą ir socialinio atstumo laikymąsi.

Siekiama toliau taikyti šias priemones ir jas koreguoti, atsižvelgiant į krizės raidą. Be to, bendrovė paprašė JAV vyriausybės suteikti bent 60 mlrd. JAV dolerių pagalbą, kad iki 2021 m. galėtų susidoroti su šia krize.

## COVID-19 PANDEMIJA IR JOS POVEIKIS KELEIVIŲ VEŽIMUI

COVID-19 pandemijos sukeltos pasaulinės krizės poveikis oro transporto bendrovėms – beprecedentis.

Kaip pavyzdį situacijai paaiškinti paimkime 2020 m. birželio 9 d. skirtinguose pasaulio regionuose.

Šiaurės Amerikos oro transporto bendrovės patyrė 24 mlrd. eurų nuostolių, t. y. vienam keleiviui teko 38 eurai nuostolių.

Oro transporto bendrovių grynoji marža (-16,8 proc.) yra gerokai geresnė nei kitur, ir tai lėmė vyriausybės teikiama parama.

Apskaičiuota, kad 2020 m. Europoje finansiniai nuostoliai siekė 22,5



mlrd. eurų, t. y. 35 eurus vienam keleiviui, o 2021 m. grynoji marža bus -22,1 proc., arba 18,3 mlrd. eurų, t. y. 27 eurai vienam keleiviui ir 18 proc. grynosios maržos.

Tikimasi, kad 2022 m., kai daugelyje šalių COVID-19 pandemijos apribojimai buvo sušvelninti, rodikliai priartės prie 2019 m. rodiklių, buvusių prieš pandemiją.

Ryškus to pavyzdys – Velykų laikotarpio šventės Ispanijoje, kur svarbiausiuose Madrido, Barselonos, Tenerifės, Maljorkos ir Malagos oro uostuose rodikliai buvo tokie patys kaip ir 2019 m. Velykų savaitę.

Tarptautinės civilinės aviacijos organizacijos (ICAO) duomenimis, per dvejus COVID-19 pandemijos metus keleivių skaičius sumažėjo: 2020 m. oro linijų bendrovių tarptautinių skrydžių keleivių sumažėjo 1,5 mlrd., o 2021 m. tarptautinių skrydžių keleivių sumažėjo apie 1 mlrd. Keleivių buvo mažiau, jų biudžetas buvo mažesnis ir jie turėjo pereiti daugiau sveikatos patikrinimų.

Be to, kai kuriais atvejais tarptautinėms kelionėms skirtų vietų skaičius sumažėjo trimis ketvirtadaliais, todėl patirta 250 mlrd. eurų nuostolių.

1. Pagrindinė to pasekmė – sumažėjęs oro transporto bendrovių skaičius. Pavyzdžiui, 2020 m. birželio 13 d. duomenimis dėl COVID-19 pandemijos jau buvo uždaryta dešimt oro transporto bendrovių, įskaitant „South African Airways“, „Avianca“, „Latam“, „Thai“, „Air Mauritius“, „Tame“, „Flyest“ ir kai kurias „Norwegian“ patronuojamąsias įmones. Laikui bėgant uždarytų oro linijų skaičius tikriausiai didėjo.

## KAIP COVID-19 PANDEMIJA PAVEIKĖ KROVINIŲ VEŽIMĄ ORO TRANSPORTU?

COVID-19 pandemijos poveikis krovinių vežimui oru buvo mažesnis nei keleivių vežimui, tačiau vis tiek buvo reikšmingas.

2020 m. kovo mėn., palyginti su praėjusiais metais, tarptautinių krovinių vežimo oro transportu paklausa sumažėjo 15,8 proc.

Poveikis nebuvo toks pastebimas dėl to, kad išaugo vaistų, internetinių parduotuvių ir medicinos įrangos paklausa, nes krovinių gabenimas oro transportu tapo svarbiausiu kovos su COVID-19 pandemija elementu, nes taip užtikrinama, kad būtiniausia įranga ir atsargos pasiektų paskirties vietą.



Pavyzdžiui, „Airbus“ lėktuvais A330-800 iš Kinijos į Europą pervežta 20 mln. kaukių.

Per pastaruosius dvejus metus IATA bendradarbiavo su vyriausybėmis, siekdama užtikrinti, kad visus krovinius būtų galima vežti veiksmingai, pavyzdžiui, suteikdama galimybę naudotis alternatyviais oro uostais, užtikrindama reikiamą personalą ir infrastruktūrą bei nustatydama pasaulinius standartus.

Viena iš krovinių vežimo sumažėjimo priežasčių buvo komercinių skrydžių atšaukimas, nes apie 50 proc. krovinių buvo vežama šių skrydžių bagažo skyriuje.



Reaguodamos į šią situaciją, kaip minėta, tokios oro transporto bendrovės kaip „Delta“, „Qatar Airways“ ir „Cathay Pacific“ krovinius vežė keleivių salone.

Ši priemonė padėjo padidinti pervežamų krovinių kiekį, tačiau to vis dar nepakanka, todėl išaugus

paklausai ir sumažėjus pasiūlai padidėjo tarifai.

Pavyzdžiui, anksčiau 1 kg pervežimas iš Honkongo į Šiaurės Ameriką kainavo 8 eurus, o 2020 m. 1 kg kainavo 12 eurų.

Tokia padėtis buvo laikina, nes skrydžiai palaipsniui buvo atnaujinti, todėl po truputį atkurti įprasti krovinių vežimo pajėgumai. Nepaisant to, apskaičiuota, kad 2020 m. krovinių kiekis sumažėjo 14–31 proc., o 2021 m. – 7–22 proc.

### **PRIEMONĖS, KURIŲ ĖMĖSI ORO TRANSPORTO BENDROVĖS, KAD ĮVEIKTŲ KRIZĘ IR PRISITAIKYTŲ PRIE NAUJOS NORMOS**

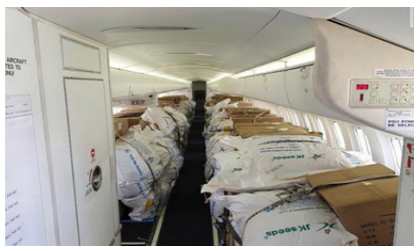
Šiame skirsnyje aprašomi sprendimai, kuriuos kai kurios oro transporto bendrovės pasiūlė keleiviams dabartinėje situacijoje, ir priemonės, kurių jos turėjo imtis, kad išgyventų krizę.

Dažniausiai keleiviams buvo siūlomi tokie sprendimai kaip kuponų išdavimas, nemokamas datos keitimas ar pinigų grąžinimas, o visos oro transporto bendrovės savo svetainėse ar programėlėse pridėjo skiltį, kurioje pateikiama informacija apie tai.



Kalbant apie priemones, kurių buvo imtasi siekiant išlikti, galima paminėti darbuotojų skaičiaus mažinimą, pajėgumų mažinimą, laikinas priemones, susijusias su darbo santykiais (ERTE), ir kt.

Dar vienas svarbus oro linijų sprendimas siekiant išlikti buvo vežti krovinius keleiviniais orlaiviais, o „Airbus“ pasiūlė greitai pertvarkyti A330 ir A350, kad patenkintų kelių oro linijų, kurios beveik nevykdo keleivių vežimo veiklos, poreikius.



„Airbus“ pranešime spaudai rašoma, kad išmontavus sėdynes ant jų bėgelių bus galima sumontuoti krovinių padėklus. Tai palengvina pakrovimo ir iškrovimo operacijas, siuntos skrydžio metu yra daug saugiau pritvirtintos ir užtikrinamos geresnės saugos sąlygos. Taip buvo siekiama laikinai padidinti krovinių vežimo oro

transportu pajėgumus, kad būtų patenkinta paklausa per COVID-19 krizę, ir kompensuoti sulėtėjusį keleivių srautą.

### IŠIMTINĖS PRIEMONĖS, KURIŲ BUVO IMTASI COVID-19 KRIZĖS METU AVIACIJOS SEKTORIJE

2020 m. kovo 17 d. Europos Vadovų Tarybos nariai susitarė taikyti laikiną apribojimą nebūtinioms kelionėms iš trečiųjų šalių į Europos Sąjungą ir asocijuotąsias Šengeno šalis. Šis įsakymas įsigaliojo 2020 m. kovo 23 d. ir iš pradžių galiojo 30 dienų.

Keleiviams nebuvo leista įvažiuoti į Europos Sąjungos valstybę narę, išskyrus:

- Europos Sąjungos arba Šengeno valstybės narės piliečius ir gyventojus, vykstančius tiesiai į savo gyvenamąją vietą;
- Europos Sąjungos arba Šengeno valstybės narės išduotos ilgalaikės vizos turėtojus, keliaujančius į vizą išdavusią šalį;
- pasienio darbuotojus;
- sveikatos priežiūros ar pagyvenusių žmonių priežiūros specialistus, atliekančius savo pareigas;
- krovinių gabenimo personalą;



- f. diplomatus, tarptautines organizacijas, karinį personalą ir humanitarinių organizacijų narius, atliekančius savo pareigas;
- g. asmenis, keliaujančius dėl tinkamai pagrįstų svarbių šeiminių priežasčių; h) asmenis, kurie dokumentais pagrindžia force majeure ar būtinybės priežastis arba kuriems leidžiama atvykti dėl humanitarinių priežasčių.



Oro linijų bendrovės neturėjo pakankamai pinigų, kad grąžintų pinigus už bilietus keleiviams, kurių skrydžiai buvo atšaukti. Todėl oro linijų bendrovės pasiūlė išduoti kuponus, kuriuos būtų galima panaudoti kitam užsakymui už tokią pačią sumą. Kita išeitis buvo pakeisti skrydžio datą

arba laukti tikintis, kad ateityje bus galima susigrąžinti pinigus už tuos bilietus. Visomis šiomis priemonėmis siekta užtikrinti, kad ši pramonės sritis veiktų.

Aviacijos sektoriuje sąnaudos yra labai didelės, o maržos – labai mažos, todėl daugelis oro linijų bendrovių svarstė galimybę laikinai koreguoti savo personalo skaičių, kad nebereikėtų mokėti kintamųjų sąnaudų ir prisiimti tik pastoviąsias sąnaudas. Sąnaudos, kurias bendrovės patiria, net jei neskraido:

- orlaivių nuomos išlaidos;
- angaro išlaidos;
- draudimo išlaidos.

Kalbant apie krovinių gabenimą oro transportu, pirmenybė buvo teikiama skrydžiams, kuriais gabenama medicininė įranga, pavyzdžiui, respiratoriai, testai, chirurginės kaukės, asmeninės apsaugos priemonės, pirštinės ir kt. Visa tai buvo skirta kovai su COVID-19 pandemija ir buvo siekiama, kad šie skrydžiai kuo greičiau pasiektų paskirties vietą – valstybines ir privačias ligonines.

### ŽALIASIS KURSAS TRANSPORTO SEKTORIUJE. SUNKUMAI PO PANDEMIJOS

Transporto sektorius sukuria apie 5 proc. ES BVP ir jame dirba daugiau kaip 10 mln. žmonių, todėl transporto sistema yra labai svarbi Europos



įmonėms ir pasaulinėms tiekimo grandinėms. Bet transporto sektorius turi kainą mūsų visuomenei: išmetamos šiltnamio efektą sukeliančios dujos ir teršalai, keliamas triukšmas, susidaro spūstys ir eismo įvykiai.

Šiuo metu transporto sektoriuje išmetamų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis sudaro apie 25 proc. bendro ES išmetamų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekio ir pastaraisiais metais šis kiekis padidėjo. Mūsų tikslui iki 2050 m. tapti pirmuoju klimatui neutraliu žemynu reikia plataus užmojo pokyčių transporto sektoriuje. Norint iki 2050 m. 90 proc. sumažinti su transporto sektoriumi susijusių šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą, reikia aiškaus plano.

Vis daugiau Europos įmonių, reaguodamos į įvairius socialinius, aplinkos ir ekonominius sunkumus, nustato savo socialinės atsakomybės strategijas. Jų tikslas – siųsti signalą suinteresuotosioms šalims, su kuriomis jos sąveikauja: darbuotojams, akcininkams, investuotojams, vartotojams, valdžios institucijoms ir NVO. Taip įmonės investuoja į savo ateitį ir tikisi, kad savanoriškai priimti įsipareigojimai prisidės prie didesnio pelningumo.

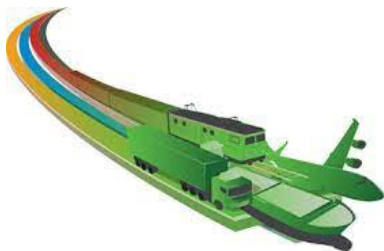


Patvirtindamos savo socialinę atsakomybę ir savanoriškai priimdamos įsipareigojimus, kurie viršija teisės aktais nustatytus ir įprastus įsipareigojimus, kuriuos jos bet kuriuo atveju turėtų vykdyti, įmonės siekia kelti socialinio vystymosi, aplinkos apsaugos ir pagarbos žmogaus teisėms standartus ir priima atvirą valdymo būdą, kuriuo suderinami įvairių subjektų interesai, laikantis bendro požiūrio į kokybę ir tvarumą. Europos Sąjunga domisi įmonių socialine atsakomybe tiek, kiek ji gali teigiamai prisidėti prie Lisabonos strateginio tikslo įgyvendinimo: „žiniomis grindžiama ES

ekonomika turėtų tapti konkurencingiausia ir dinamiškiausia pasaulyje, būti pajėgi darniai augti sukuriant daugiau ir geresnių darbo vietų bei stiprinant socialinę sanglaudą.“



Žaliaja knyga siekiama pradėti plataus masto diskusijas apie tai, kaip Europos Sąjunga galėtų skatinti įmonių socialinę atsakomybę Europos ir tarptautiniu lygmeniu, visų pirma apie tai, kaip geriausiai pasinaudoti esama patirtimi, skatinti novatoriškos praktikos plėtrą, didinti skaidrumą ir didinti vertinimo bei patvirtinimo patikimumą. Joje siūlomas tvirtesnė partnerystė grindžiamas požiūris, kuriuo vadovaujantis visi subjektai atlieka aktyvų vaidmenį.



Dėl Europos žaliojo kurso ir jo termino, pagal kurį iki 2050 m. turi būti užtikrintas neutralus poveikis klimatui, kyla didelis netikrumas: ar bus prarastos darbo vietos ir ką tai reiškia mums, darbuotojams? Nors Europos žaliojo kurso teisingo perėjimo mechanizme yra numatytas specialus biudžetas, skirtas darbo netekusių darbuotojų perkvalifikavimui, net jei mes, kaip

profesinė sąjunga, nesusitelksime, manome, kad šiam tikslui skirtos lėšos nebus veiksmingos, jei nebus priimtos atitinkamos programos, parengtos susitarus su profesinėmis sąjungomis.

Kalbant apie ekologišką transportą, galima sakyti, kad miestai yra vieni pagrindinių taršos šaltinių ir daugiausia prisideda prie klimato kaitos. Patys miestai yra sudėtinga ekonominė, socialinė ir aplinkos sistema.

Prie taršos mažinimo labai prisidės alternatyvų paieška, kaip sumažinti asmeninių transporto priemonių naudojimą kelių eisme pasitelkiant aplinkai nekenksmingas alternatyvias transporto priemones.

Todėl, atsižvelgiant į JT darnaus vystymosi darbotvarkę iki 2030 m., labai svarbu užtikrinti teisingą darbo jėgos perėjimą, taip pat kurti tinkamas ir kokybiškas darbo vietas. Todėl profesinių sąjungų dalyvavimas



vadovaujant politiniam procesui yra ypač svarbus. Ši svarba pabrėžiama tiek tarptautiniu, tiek Europos lygmeniu.



Skatinant ekologišką transportą, žaliąsias darbo vietas ir visą žaliąją darbotvarkę, būtina ne tik derėtis dėl susitarimų, kuriuose būtų apibrėžti darbuotojų įgūdžiai ir poreikiai. Dėl sutarčių turėtų būti deramasi sektorių ir įmonių lygmeniu, kad būtų galima nustatyti būsimų įgūdžių poreikių vystymąsi ir skatinti mokymąsi visą

gyvenimą, visų pirma paveiktuose sektoriuose, įskaitant transporto sektorių.

Energijos gamybai ir naudojimui tenka daugiau kaip 75 proc. ES išmetamų šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekio. Todėl šio sektoriaus dekarbonizavimas yra itin svarbus tvariam žemynui. Siekiama teikti pirmenybę švarios ir atsinaujinančios energijos naudojimui. Tam reikia modernizuoti infrastruktūrą ir skatinti energijos vartojimo ir ekologinį efektyvumą.

Kita didžioji Europos išmetamųjų teršalų dalis tenka pramonei. Dėl jos išmetama 20 proc. dujinių teršalų ir tik 12 proc. jos naudojamų medžiagų gaunama perdirbant. Į šį žaliąjį kursą įtrauktoje Europos Komisijos pramonės strategijoje numatyta parama įmonėms modernizuoti savo procesus.

Be to, bus skatinama žiedinė ir netarši gamyba. Pagrindiniai sektoriai, kuriuose siekiama apriboti išmetamųjų teršalų kiekį:



- tekstilės;
- elektronikos;
- plastikų;
- statybų.

Būtent efektyvesnės statybų struktūros bus raktas į tvarų vystymąsi. Vienas iš žaliojo kurso tikslų – renovuoti pastatus, pastatytus iki energijos vartojimo efektyvumo principo įgyvendinimo statybos sektoriuje. Šiuo metu pastatuose suvartojama 40 proc. visos suvartojamos energijos.



Europos žaliojo kurso komunikate siūlomos iniciatyvos, kuriomis siekiama plėtoti naujas statybos galimybes ir investuoti į pastatų energijos vartojimo efektyvumą.

### AVIACIJOS SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ INFORMAVIMAS, KONSULTAVIMASIS IR DALYVAVIMAS PANDEMIJOS METU IR PO JOS

Dėl COVID-19 protrūkio ES, nacionaliniu, sektorių ir darbo vietų lygmeniu imamasi įvairių priemonių. Krizių metu darbuotojų teisės į informaciją, konsultavimąsi ir dalyvavimą darbo vietoje atlieka svarbų vaidmenį kaip neatsiejama įmonių valdymo dalis.

Labai svarbu, kad įmonė, reaguodama į krizę, atsižvelgtų ir į darbuotojų interesus. Europos darbo tarybos ir Europos bendrovių tarybos, taip pat darbuotojų atstovai, įskaitant darbuotojų saugos ir sveikatos atstovus, ir nacionalinės darbo tarybos yra svarbiausi subjektai, saugantys ir skatinantys darbuotojų kolektyvines ir asmens teises bei darbo sąlygas. Kaip aiškiai nustatyta ES ir nacionalinėje teisėje, darbuotojų teisė į informavimą ir konsultavimąsi apima, inter alia, įmonės ar įstaigos veiklą, ekonominę ir užimtumo padėtį bei prognozes ir visas numatomas išankstines priemones, visų pirma jei kyla grėsmė užimtumui, taip pat sprendimus, dėl kurių gali iš esmės pasikeisti darbo organizavimas, darbo aplinka ir sutartiniai santykiai.



Pagal ES teisės aktus informacijos pateikimo laikas ir kokybė turi būti tokie, kad darbuotojų atstovai galėtų nuodugniai įvertinti galimą priemonių poveikį ir pasirengti konsultacijoms. Konsultacijos apima dialogą ir keitimąsi nuomonėmis tarp vadovybės ir darbuotojų atstovų, kad

būtų pasiektas susitarimas aptariamais klausimais prieš priimant sprendimus, įskaitant galimybę susitikti su vadovybe ir gauti pagrįstą atsakymą į bet kokią darbuotojų atstovų nuomonę.

Darbuotojų informavimo ir konsultavimosi teisės yra labai svarbios sveikatos ir saugos srityse.



Darbuotojų atstovai turi būti informuojami ir su jais turi būti konsultuojamasi dėl priemonių, kurių imamasi siekiant užtikrinti darbuotojų saugą ir sveikatą darbe ir apsaugoti darbuotojus nuo pavojingų ar kenksmingų darbo sąlygų. Tai taip pat taikoma priemonėms, susijusioms su

darbo įranga, apsaugine apranga ir nuotolinio darbo tvarka. Akivaizdu, kad COVID-19 pandemija daro didžiulį poveikį sveikatai ir saugai, darbo organizavimui, ekonominėms ir finansinėms įmonių sąlygoms ir kitoms sritims. Dėl to, kad reikia laikytis socialinių kontaktų ribojimo priemonių, ar dėl to, kad nutrūko dalių tiekimas iš tiesiogiai paveiktos vietos, ar dėl sumažėjusios paklausos rinkoje įmonės gali būti priverstos laikinai nutraukti veiklą arba iš esmės pakeisti savo darbo metodus. Apie krizių valdymą ir įvairius jo aspektus turi būti informuojama ir konsultuojamasi vietos, nacionaliniu ir tarpvalstybiniu lygmenimis, visų pirma dėl bet kokių pokyčių ar permainų. COVID-19 krizės pasekmės ir valdymas yra tarptautiniai klausimai, kuriuos taip pat turi spręsti Europos darbo tarybos. COVID-19 pandemijos krizei plintant Europoje, akivaizdu, kad ji visapusiškai veikia tarptautines įmones. Būtent čia Europos darbo tarybos turi atlikti lemiamą vaidmenį.



Dėl beprecedentės COVID-19 pandemijos sukeltos krizės bendrovės vadovybė ir darbuotojai turi dirbti kartu, kad apsaugotų darbuotojus, ir

1. numatyti būtinas ir pakankamas sveikatos ir saugos priemones ir įrangą įmonės lygmeniu darbuotojams, kurie negali dirbti nuotoliniu būdu;
2. sutelkti pastangas į prevenciją, įskaitant socialinių kontaktų ribojimo priemones darbo vietoje, darbo laiko pritaikymą, kad darbuotojai nevažiuotų į darbą piko valandomis, užimtumo tęstinumo užtikrinimą ir tinkamų darbo sąlygų palaikymą;
3. greitai prisitaikyti prie sparčios krizės raidos ir glaudžiai bendradarbiaujant su profesinėmis sąjungomis ir darbuotojų atstovais numatyti atitinkamas priemones ir sprendimus, skirtus darbuotojų apsaugai, pavyzdžiui, organizuoti nuotolinį darbą ir pajamų rėmimo sistemas darbuotojams, kurių pajamos ir darbo



vietos nukentėjo, ir remti nukentėjusias įmones;

4. visapusiškai laikytis nacionalinių ir ES teisės aktų, visų pirma informavimo, konsultavimosi ir dalyvavimo teisių, įskaitant sveikatos ir saugos srityje.

Be kita ko, būtina pabrėžti, kad ekstremaliosios situacijos ir priemonės negali būti sustabdytos ir turi būti visapusiškai įgyvendinamos: 1) Direktyvos 2002/14/EB dėl bendros darbuotojų informavimo ir konsultavimosi su jais sistemos sukūrimo, Direktyvos 98/59/EB dėl kolektyvinio atleidimo iš darbo ir Direktyvos 2001/23/EB dėl įmonių perdavimo, Direktyvos 2004/25/EB dėl įmonių perėmimo pasiūlymų ir neseniai



priimtos Direktyvos (ES) 2019/2121 dėl vienos valstybės ribas peržengiančio pertvarkymo, jungimo ir skaidymo nuostatos (atitinkamų nacionalinių teisės aktų, kuriais į nacionalinę teisę perkeliama direktyvos), taip pat kiti Europos ir nacionaliniai teisės aktai, reglamentuojantys darbuotojų informavimo ir konsultavimosi teises.

Kalbant apie sveikatos ir saugos klausimus darbuotojų informavimo ir konsultavimosi teisės yra ypač svarbios;

2. Europos darbo tarybų arba Europos bendrovių tarybų susitarimų ir Direktyvos 2009/39/EB dėl Europos darbo tarybų, Tarybos direktyvos 2001/86/EB dėl darbuotojų dalyvavimo bendrovėse ir Direktyvos 2003/72/EB dėl Europos kooperacinės bendrovės nuostatos (nacionalinių teisės aktų, kuriais jos perkeliama į nacionalinę teisę).
3. nacionalinės ir Europos teisės nuostatos, reglamentuojančias darbuotojų dalyvavimo teises, įskaitant atstovavimo valdyboje teises. 2020 m. gegužės 20 d. ETUC ir Europos profesinių sąjungų federacijos išsiuntė laišką Komisijos nariui J. Schmitui dėl COVID-19 krizės poveikio darbo vietoms ir darbovietėms numatymo ir valdymo: būtina imtis skubių veiksmų, kad būtų užtikrintos darbuotojų dalyvavimo teisės.

Laiške, be kita ko, teigiama, kad „vienu iš kritiškiausių Europos darbuotojams laikotarpiu jų atstovai tiek nacionaliniu, tiek Europos lygmeniu darbo vietoje privalo“:



- laiku gauti naujausią informaciją;
- turėti pakankamai laiko ir išteklių, kad, padedant ekonomikos ir (arba) finansų ekspertams, galėtų atlikti išsamų pateiktos informacijos vertinimą ir parengti alternatyvas darbuotojų atleidimui iš darbo, uždarymui ir kitoms priemonėms, darančioms neigiamą poveikį darbuotojų interesams;
- turėti realią galimybę aptarti šias alternatyvas su faktiniais sprendimų priėmėjais, įskaitant vyresniąją vadovybę ir valdybos narius (jei tokių yra), kurie turėtų pateikti pagrįstą atsakymą į siūlomas alternatyvas ir pagrįsti priimamą galutinį sprendimą;
- užtikrinti, kad nesilaikant informavimo, konsultavimosi ir dalyvavimo įpareigojimų būtų pagrįstai taikomos atgrasančios sankcijos.

Konsultacijos su darbuotojų atstovais – tai keitimasis informacija, dialogas, kuris būtinai turi vykti prieš įmonės vadovui priimant sprendimą, kitaip jos būtų beprasmiškos.



Nuo pat ekstremaliosios situacijos sveikatos srityje pradžios darbuotojų atstovai atlieka savo vaidmenį geriau suvokdami savo kompetenciją ir atsakomybę. Jie labiau nei bet kada yra tiltas tarp izoliuotų ir susirūpinusių darbuotojų ir jų vadovybės, siekiančios

tinkamos pusiausvyros tarp sveikatos apsaugos ir „paslaugų poreikių“, kaip sakoma valstybės tarnyboje. Socialinių partnerių dalyvavimas priimant rimtus sprendimus, turinčius įtakos darbuotojų sveikatai, jų saugumui, šiandieniniame įmonių gyvenime yra tai, kuo grindžiamas mūsų socialinis dialogas: įsiklausymas į darbuotojų nuomonę.

### EUROPOS DARBO TARYBŲ IR EUROPOS BENDROVIŲ TARYBŲ PADĖTIS COVID-19 KRIZĖS KONTEKSTE

COVID-19 krizė taip pat turi įtakos Europos darbo tarybų ir Europos bendrovių tarybų veiklai. Toliau pateikiami pavyzdžiai iš praktikos atspindi galimus bandymus ne tik prisitaikyti, bet ir keisti esamus informavimo ir konsultavimo procesus, todėl juos reikėtų vertinti atsargiai ir laikyti potencialia rizika. Jie sprendžia prisitaikymo prie socialinių



kontaktų ribojimo priemonių ir kelionių draudimų, dėl kurių susitikimai akis į akį yra neįmanomi, klausimus. Keli tiesioginiai Europos darbo tarybų susitikimai ir tarptautinės kelionės buvo atšauktos. Daugeliu atvejų vadovybė vienašališkai reikalauja naudoti vaizdo konferencijas ir konferencinius skambučius, išskyrus vertimo žodžiu paslaugas, net ir derybų metu.



Restruktūrizacija ir darbo vietų mažinimas vyksta neinformavus Europos darbo tarybų ir su jomis nepasikonsultavus. Europos darbo tarybos ieškojo būdų, kaip išlaikyti savo veiklos tęstinumą ir kartu išsaugoti savo teises į tinkamą informavimą ir konsultavimąsi. Kai kurios Europos darbo tarybos paprašė įmonių atidėti

(o ne atšaukti) įprastas informavimo ir konsultavimosi procedūras, kol procesas galės vykti tinkamai, užtikrinant visapusišką darbuotojų atstovų dalyvavimą.

### KONSULTACIJŲ SU DARBUOTOJAIŠ IR JŲ DALYVAVIMO PRIIMANT SPRENDIMUS STRATEGIJOS

Darbuotojų dalyvavimas turi būti suprantamas dviem aspektais:

#### a. Dalyvavimas kaip motyvacija:

retai pasitaiko, kad žmonės, su kuriais konsultuojamasi dėl jiems aktualių veiksmų, nebūtų motyvuoti dėl „įsitraukimo į veiksmą“. Be to, dauguma operacijos centre esančių žmonių žino, kokios yra problemos ir jų sprendimo būdai. Todėl tinkama dalyvavimo forma suteikia ir motyvacijos, ir žinių, kurios yra vertingos įmonės sėkmei.

Darbuotojų žinios ir patirtis yra vieni svarbiausių organizacijos išteklių. Darbuotojai, kasdien atliekantys tam tikrą užduotį, geriau nei bet kas kitas žino, kokių sunkumų gali pasitaikyti ir kodėl. Jie taip pat gali turėti praktiškiausių idėjų, kaip patobulinti procesą.



Darbuotojai, dalyvaujantys priimant sprendimus, paprastai jaučiasi įsipareigoję įgyvendinti siūlomas priemones.

### Kas kenkia jūsų darbuotojų motyvacijai ir kaip to išvengti?

Yra dviejų tipų darbuotojai: tie, kurie dirba įmonėje tik tam, kad gautų atlyginimą, ir tie, kurie dirba su entuziazmu. Pastarųjų vis daugėja. Žmonės mokosi mėgstamo darbo ir nesitenkina su jo tik išverti. Todėl darbuotojų motyvacija tampa vis svarbesnė.

### Darbuotojų motyvaciją mažinantys aspektai

Pateikiame penkias galimas priežastis, dėl kurių darbuotojai gali prarasti motyvaciją.

#### 1. Nemato galimybių tobulėti

Taip nutinka darbuotojams, kurie ilgą laiką dirba tą patį darbą toje pačioje įmonėje, diena iš dienos atlieka tas pačias užduotis ir nemato galimybės, kad padėtis keisis. Dėl šios monotoniškos dinamikos jie į darbą ateina nenoriai.

#### 2. Nepalanki darbo aplinka

Kažkas panašaus, kas vyksta mokyklose, vyksta ir įmonėse. Kai kurie žmonės gerai pritampa ir susiranda draugų, tačiau kiti nepritampa, ir tai gali juos veikti.

#### 3. Mokymų trūkumas

Daugelyje įmonių prioritetas yra našumas, nuolatinis darbų atlikimas, tačiau tai ne visada yra geriausia. Kai kurie darbuotojai dirba našiai, turėdami pakankamai žinių, kad galėtų judėti į priekį.

#### 4. Prasta komunikacija su vadovais

Kartais darbuotojai nesijaučia patogiai kalbėdami su savo vadovais, todėl jaučiasi nesaugiai ir net bijo ką nors pasiūlyti.



### 5. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros trūkumas

Ši problema kilo per COVID-19 krizę dėl nuotolinio darbo. Daugelis darbuotojų tinkamai su tuo nesusitvarko, todėl juos veikia daug trukdžių, jų profesinis ir asmeninis gyvenimas susimaišo,

todėl darbuotojai patiria daug streso.

Dėl motyvacijos trūkumo darbuotojai gali neatvykti į darbą, mažėti našumas, kilti pavojus, kad darbuotojai paliks įmonę ir nukentėti įmonės reputacija, nes išėję darbuotojai blogai atsiliepią apie ją.

### Darbuotojų motyvacijos problemų sprendimai

Nemotyvuotas darbuotojas nereiškia, kad viskas prarasta. Tiesą sakant, tikėtina, kad jo būseną pasikeis, jei žmogiškieji ištekliai ir įmonė ieškos sprendimų. Čia pateikiama keletas darbuotojų motyvavimo veiklų, susijusių su ankstesniame skyriuje minėtomis problemomis.

#### 1. Karjeros vystymo plano kūrimas

Norint parengti karjeros vystymo planą, reikia įvertinti darbuotojų įgūdžius ir skirti jiems naujų atsakomybių.

#### 2. Svarbiausia – bendravimas

Veiksmingas bendravimas turi būti tiek vertikalus, tiek horizontalus.

Horizontalūs ryšiai turėtų būti glaudūs, kad visi darbuotojai žinotų apie įmonės veiklą ir būtų skatinami joje dalyvauti.

Svarbu prisiminti, kad pirmasis veiksmingo bendravimo elementas yra klausymasis. Kad darbuotojas norėtų bendrauti, jis turi jaustis išklausytas. Jei darbuotojai taip nesijaus, jie nenorės bendrauti su kitais.

#### 3. Darbuotojų pasiekimų pripažinimas

Vienas iš geriausių motyvavimo būdų, kuris veikia visiems darbuotojams, yra gero darbo pripažinimas. Toks pripažinimas reiškia teigiamą palaikymą, dėl kurio darbuotojai jausis įmonės dalimi ir bus motyvuoti vykdyti savo veiklą.



### 4. Mokymų planas

Daugelis darbuotojų jaučiasi įstrigę, nes jiems nerengiami mokymai, todėl žmogiškųjų išteklių skyriui labai svarbu parengti mokymų planus.

Nuolatinis mokymas padeda.

### 5. Konsultuojamasis ugdymas įmonėje

Tai populiariausias metodas, nes jis yra visapusiškiausias, kai kalbama apie motyvacijos ugdymą.

Konsultuojamasis ugdymas įmonėje grindžiamas tuo, kad darbuotojo klausiama, kas jam kelia nepatogumų dirbant darbą įmonėje. Kai darbuotojas atsako, konsultavimas susideda iš klausimų ir pokalbio, kurio metu darbuotojas pats atlieka introspekciją, kad pakeistų savo tikrovę.

Motyvuotas darbuotojas – tai darbuotojas, kuris padės įmonei toliau augti.

#### b. Dalyvavimas kaip pripažinimo forma.

Jis apeliuoja į poreikį priklausyti organizacijai ir būti pripažintam. Visų pirma, tai suteikia žmonėms pasitenkinimo jausmą. Darbuotojai turėtų būti skatinami dalyvauti sprendžiant klausimus, kuriais jie gali padėti, ir nors jų klausomasi labai atidžiai, tais klausimais, dėl kurių jiems reikia priimti sprendimą, sprendžia jie patys. Tačiau tam, kad pripažinimo priemonės būtų veiksmingos, jos turi būti taikomos teisingai ir laiku. Atsižvelgiant į tai, kad daugėja nuotolinio darbo ir vis dažniau taikomos

darbo ir šeimos gyvenimo derinimo priemonės, pripažinimas darbe tampa vis svarbesnis kasdienėje veikloje.

Šie ištekliai padeda išlaikyti aukštą darbuotojų motyvacijos ir įsitraukimo lygį, net jei jų fiziškai nėra įmonėje. Gerų darbo rezultatų pripažinimas turi labai teigiamą poveikį darbuotojams, nes sukuria grįžtamąjį ryšį, kuris skatina darbuotoją ir toliau siekti aukštesnių tikslų.





Tai žmonėms įgimta. Nuo pat mažens pasitelkiant pripažinimą, meilę ir pagarbą teigiamai bręstame. Iš tiesų, būtent ankstyvoje vaikystėje gaunamas grįžtamasis ryšys mus teigiamai sustiprina ir skatina gerą savivertę vėlesniame gyvenime. Kai subręstame, mums vis dar reikia mūsų veiksmų pripažinimo. Mums reikia, kad mūsų talentus teigiamai vertintų šeima, draugai ir, žinoma, darbdavys. Pripažinimo skatinimas darbe suteikia darbuotojams didelį asmeninį pasitenkinimą, todėl jie tampa laimingi darbe ir asmeniniame gyvenime. Tai yra raktas į specialistų išlaikymą įmonėje. Tai, kad darbuotojas jaučiasi pripažintas už savo pastangas, padarys jį lojaliu ir motyvuotu darbuotoju, siekiančiu įmonės sėkmės. Priešingu atveju jis ieškos kitų galimybių, kur jaustųsi geriau vertinamas. Ne visi pripažinimo veiksmai apima finansinį atlygį. Taip pat nereikėtų apsiriboti klasikiniu poplekšnojimu per petį ar darbuotojo įvaizdžio išryškinimu 30 dienų. Grįžtamasis ryšys su darbuotoju turėtų būti konstruktyvus, įkvepiantis ir protingas.



### DALYVAUJAMOJO VALDYMO PAGRINDAI

Pirmiausia reikia nepamiršti, kad dalyvavimas yra glaudžiai susijęs su profesinėmis, bendradarbiavimo ir techninėmis galimybėmis, kurias suteikia aplinka.

Veiksmingumas vertinamas pagal tarpininkų darbo kokybę, apdorotos informacijos kiekį, priimtų sprendimų operatyvinę vertę ir praktinį jų įgyvendinimą.

Žmonės nusprendžia dalyvauti bendrame projekte, kai:

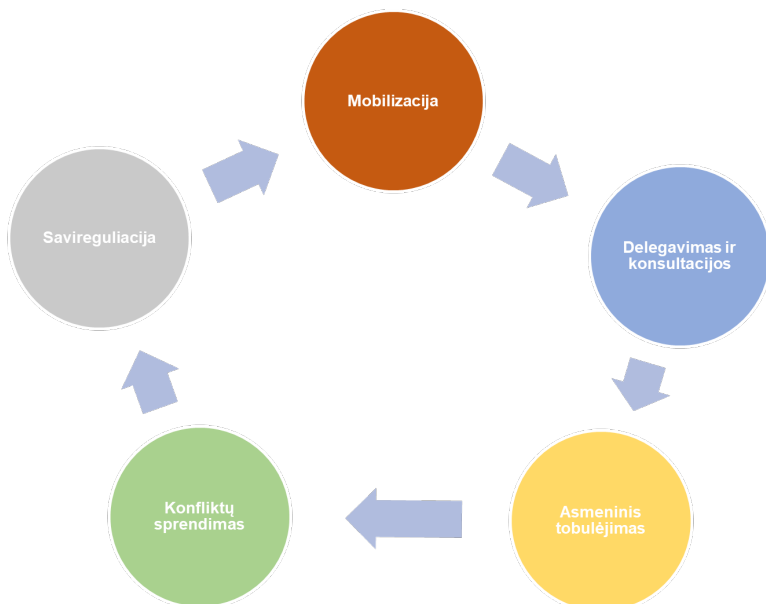
- turi reikiamų asmeninių priemonių, pavyzdžiui, pasitikėjimą organizacija ir vadovybe, pakankamai žinių;
- mato to privalumus, pavyzdžiui, didesnis pripažinimas, ekonominė nauda;
- yra tam pritaikytos techninės struktūros, kad projekto veikimas būtų lankstesnis;
- organizacija tai leidžia. Pirmiausia, yra dydžio kriterijus. Jei prie to paties darbo dirba per daug žmonių, prašyti individualaus dalyvavimo bus beprasmiška. Siekiant paskatinti visų narių



dalyvavimą ir įsipareigojimą, gamybos padalinyje turėtų būti ne daugiau kaip 150-250 žmonių.

Dalyvaujamas valdymas grindžiamas 5 pagrindiniais principais:

- Sutelkimas turi būti įmonės komandų pagrindas, kad būtų kuo geriau išnaudoti kiekvieno asmens žinios ir įgūdžiai.
- Deleguojant įgaliojimus ir konsultuojantis su darbuotojais turėtų būti sudarytos sąlygos darbuotojams būti savarankiškiems. Dabar jie priima sprendimus ir yra labiau atsakingi.
- Asmeninis tobulėjimas yra labai svarbus, jis grindžiamas klausymusi ir bendravimu, siekiant padėti darbuotojams ir vadovams tobulinti savo įgūdžius ir gebėjimus, kurie gali prisidėti savo patirtimi prie įmonės veiklos.
- Kai iškyla problema, ją geriausiai gali išspręsti atitinkami žmonės; jei komanda nesugeba suvaldyti situacijos, vadovybė įsikiša, bet tik kraštutiniu atveju.
- Paskutinis svarbus dalyvaujamojo valdymo ramstis yra savireguliacija. Vadovas nustato ribas, kad suvaldytų nesutarimus, galinčius kilti dėl kiekvieno pasisakymo.





Kai darbuotojų savarankiškumas ir dalyvavimas mažėja, tai reiškia, kad įgyta įtaka nėra tokia, kokios jie tikėjosi. Kitaip tariant, darbuotojai nedalyvauja, kai visi metodai ir procesai primetami iš viršaus.

Taip pat svarbu atsižvelgti į naujų technologijų įtaką dalyvavimui:

- dėl jų padidėjo darbo sudėtingumas. Dalyvavimą galima užtikrinti tik padidinus darbuotojų atsakomybę;
- naujosios technologijos pakeitė darbo vietas, todėl jos tapo mažiau lanksčios. Vėlesniam pritaikymui reikalingi mainai ir mokymų kursai;
- taip pat prisideda prie darbuotojų savarankiškumo ir kartu ugdo tarpusavio priklausomybę organizacijoje. Kompiuterizacija ir biurokratija palengvina tinklų kūrimą. Kitos technologijos didina reagavimo į aplinką greitį ir poreikį konsultuotis bei bendradarbiauti tarp departamentų.

Dalyvaujamasis valdymas, pasitelkiant bendravimą, sukuria geresnę darbo aplinką ir taip pagerina socialinį klimatą darbe. Iš tiesų darbuotojai patiria mažiau streso, nes jų klausomasi. Taikant šį valdymo būdą pastebima, kad mažėja hierarchinė įtampa. Be to, darbuotojai jaučiasi vertinami, nes jie iš tikrųjų atlieka svarbų vaidmenį įmonėje.

### MŪSŲ ĮSIPAREIGOJIMAS TAIKYTI HARVARDO METODĄ KAIP DERYBŲ MODELĮ

Harvardo derybų metodas yra vienas iš plačiausiai naudojamų metodų visose organizacijose, todėl esame tvirtai įsitikinę, kad jis turėtų būti naudojamas kaip derybų metodika įmonėse, Europos komitetuose ir, visų pirma, padeda integruoti, motyvuoti ir skatinti darbuotojus dalyvauti priimant sprendimus. Jis yra paprastas ir praktiškas. Deja, daugumoje politinių tradicijų šios savybės nėra pakankamai vertinamos.

Dėl Rogerio Fisherio ir Williama Ury darbo „Derybų menas“ Harvardo derybų metodas žinomas visame pasaulyje ir yra vienas iš labiausiai organizacijose paplitusių metodų. Šio metodo principai susiję su bendradarbiavimo derybų strategija, kurioje svarbu, kad visos šalys gautų vienodą naudą.

1981 m. jie išleido knygą „Derybų menas. Kaip susitarti nenusileidžiant. Harvardo derybų projektas“, kuriame jie paaiškina pagrindinius metodikos principus ir kaip ją taikyti praktiškai. Ši knyga yra svarbus



tyrimų ir informacijos šaltinis derybų pasaulyje.

Šis metodas atsirado siekiant atsisakyti agresyvių, primestų ar puolimo ir gynybos derybų strategijų ir skatinti dalyvaujančių šalių bendradarbiavimą, kad pasitelkiant struktūruotas, protingas ir draugiškas diskusijas ir nustačius aiškius bei konkrečius tikslus būtų pasiekti abipusiai naudingi susitarimai.



Tai lanksti metodika, kuri neapsiriboja konkrečia sritimi. Kaip savo knygoje pažymi Ury ir Fisheris, principais grįstų derybų metodu „gali naudotis JAV diplomatai derybose dėl ginklų kontrolės su Rusija, Volstrito teisininkai, atstovaujantys 500 bendrovių, ir poros, norinčios ką nors nuspręsti.“

### Keturi Harvardo derybų metodo pagrindai

Atskirkite asmenį nuo problemos

Dėmesio sutelkimas į interesus, o ne į pozicijas

Sugalvokite abipusiai naudingų galimybių

Reikalaukite objektyvių kriterijų

#### 1. Atskirkite asmenį nuo problemos

Žmonėms būdinga tai, kad jie yra veikiami emocijų ir jų įsitikinimai grindžiami gyvenimo patirtimi ir socializacijos procesais.



Konfliktinėse situacijose su kitais žmonėmis sunku nesusierzinti ar neįsižeisti būtent dėl to, kad nesąmoningai ar sąmoningai sumaišome objektyvias problemas priežastis su asmenine nuomone ar emocijomis, susijusiomis su pasibjaurėjimu, pykčiu ar atmetimu.

### 2. Dėmesio sutelkimas į interesus, o ne į pozicijas

Derybose įprasta, kad pateikiamos skirtingos ar net priešingos pozicijos. Tačiau už kiekvienos pozicijos (požiūrio ar nuomonės į situaciją) slypi interesas arba poreikis, kurį reikia patenkinti.

Harvardo metodu siūloma pirmenybę teikti interesams, o ne pozicijoms, nes galima rasti balansą arba sprendimą, kuris patenkintų derybų šalių pageidavimus.

Pavyzdžiui, jei kitai šaliai pasiūlysite sprendimą, kuris taip pat atitinka jūsų pageidavimus, jos pozicija greičiausiai pasikeis ir ji gali pasirinkti bendradarbiavimo derybų strategiją.

Remdamiesi šiuo principu, Rogeris Fisheris ir Williamas Ury aprašo tokią situaciją:

Prisiminkite istoriją apie du vyrus, besiginčijančius bibliotekoje. Vienas iš jų nori atidaryti langą, o kitas – langą uždaryti. Jie ginčijasi, kiek plačiai turi būti pravertas langas: truputėlį, per pusę, per tris ketvirtadalius.

Joks sprendimas negali patenkinti jų abiejų. Tada įeina bibliotekininkė. Ji klausia vieno iš vyrų, kodėl šis nori atidaryti langą: „Kad pakvėpuočiau grynu oru“. Ji klausia kito vyro, kodėl šis nori uždaryti langą: „Kad nepūsty.“

Akimirką pagalvojusi, bibliotekininkė atidaro langą šalimais esančiame kambaryje ir įleidžia gryno oro be skersvėjo. Kad sprendimas būtų protingas, susitarkite.

### 3. Sugalvokite abipusiai naudingų galimybių

Išsiaiškinus kitos šalies interesus ir prieš priimant susitarimą svarbu pateikti abiem pusėms naudingų galimybių ir alternatyvų.

Esant spaudimui ar įtampai, šių alternatyvų paieška nebūtinai yra paprastas procesas, todėl Fisheris ir Ury siūlo šiuos veiksmus:

Atskirkite galimybių siūlymą nuo jų vertinimo.

Surenkite minčių lietaus sesijas, kad pateiktumėte idėjų, galinčių išspręsti problemą.

Išplėskite diskusijų galimybes, užuot ieškoję vieno atsakymo.



Daugiausia dėmesio skirkite tam, kad pasiūlytumėte kuo daugiau alternatyvų, ir nesusikoncentruokite ties vienu sprendimu. Visos idėjos yra sveikintinos ir kiekviena iš jų yra vertinga derybų procese.

### Siekite abipusės naudos

Leiskite kitai derybų šaliai suprasti, kad derybų tikslas – padalyti pyragą po lygiai ir kad jos neturi atkartoti nulinės sumos žaidimo, kuriame visada yra pralaimėtojas. Todėl visos idėjos turėtų būti orientuotos į visų asmenų poreikių tenkinimą.

### Sugalvokite būdų, kaip padėti kitiems apsispręsti

Įsijauskite į kitos derybų šalies poziciją ir iš visų sugalvotų idėjų pasirinkite tą, kuri ne tik būtų naudinga jums, bet kurią visi galėtų lengvai įgyvendinti.

#### 4. Reikalaukite objektyvių kriterijų

Šis principas reiškia, kad, kai tik įmanoma, reikia siekti abipusės naudos, o interesų konflikto atveju rezultatas turėtų būti grindžiamas tam tikru teisingu kriterijumi, nepriklausančiu nuo šalių valios.

Jei dėl pozicijų ar emocijų tikrai nepavyksta spręsti interesų skirtumų, svarbu derėtis remiantis objektyviais kriterijais ir principais, kurie yra pateikti, pavyzdžiui, teisės aktuose ar sutartyse.

Šie objektyvūs kriterijai gali būti kintantys, o jų vertinimas prieinamas visiems.

Tarkime, kad deratės su tiekėju dėl mokėjimo už žaliavas terminų ir, norėdami susitarti, nustatote, kad turi būti nuolat matuojami šie rodikliai: pirkimo proceso trukmė, sąskaitų faktūrų ir užsakymų pristatymo veiksmingumas ir kt.

Remdamiesi šiais rodikliais tiek jūs, tiek jūsų tiekėjas gali žinoti, ar susitarimas vykdomas, ar ne. Kaip pamatysite, tai yra objektyvūs kriterijai, kurie nepriklauso nuo vieno asmens nuomonės ar valios.

Trumpai tariant, Harvardo derybų metodas – tai galimybė spręsti problemas ar konfliktus vadovaujantis sąžiningais principais ir objektyviais kriterijais, nepriklausomai nuo šalių pozicijų ar valios, siekiant bendradarbiavimo ir abipusės naudos.

Geras derybininkas į kitą šalį žiūri ne kaip į priešininką, kurį reikia nugalėti, bet kaip į sąjungininką, su kuriuo reikia bendradarbiauti, kad būtų pasiektas geriausias įmanomas susitarimas, o abi šalys pasiektų



daugiau, nei iš pradžių įsivaizdavo.

Taikant šių derybų metodiką atsižvelgiama į septynis pagrindinius aspektus, kurie leidžia mums spręsti konfliktines situacijas, kai norime pasiekti abipusiškai naudingus susitarimus, kad nebūtų pralaimėjusiųjų.

Tai nėra septyni žingsniai, o septyni elementai, kuriuos reikia išanalizuoti kiekvienose derybose, prieš jas, jų metu ir po jų, ir kurie padės mums jaustis užtikrintai derantis.

Šių derybų modelį apibendrina šie septyni elementai, kurie suskirstyti į tris kategorijas:

| Dėmesys žmonėms. | Judėjimas problemų link. | Pasikeitimas pasiūlymais. |
|------------------|--------------------------|---------------------------|
| Ryšys            | Interesai                | Alternatyvos              |
| Bendravimas      | Galimybės                | Įsipareigojimas           |
| Įtaka žmonėms    | Teisėtumas               |                           |

### A) Dėmesys žmonėms

#### 1. Santykiai.

Pripažinkite, kad derybose turime suprasti, jog kita šalis siekia savo interesų. Puolame problemą, o ne asmenį, nes siekiame įgyti pasitikėjimą, o tai mums padės derybų ir susitarimo įgyvendinimo etape.

#### 2. Bendravimas / įtaka žmonėms.

Empatiškas klausymasis, užtikrintas bendravimas. Kaip keisimės informacija (e. paštu, žodžiu, telefonu). Palaikykite atvirą bendravimą ir nenutraukite bendravimo, kai supykstame. Negalime sugadinti bendravimo nei proceso metu, nei prieš jį, nei po jo.

Pradedant sudėtingas derybas svarbu prieš jas užsirašyti visus klausimus, kuriuos norime aptarti, ir tada dėl jų derėtis prie derybų stalo. Tai padės užtikrinti veiksmingesnį bendravimą.

### B) Judėjimas problemų link

#### 3. Interesai.

Tai poreikiai, norai, motyvai. Siekiame „didinti“ pyragą ir padėti kitai



pusei įgyvendinti savo interesus.

Mes neatsakome už kitos šalies interesus, tačiau galime ieškoti, kas juos patenkintų. Suprasdami kitos šalies interesus, galime pradėti įžvelgti savo pačių interesus, apie kuriuos nebuvome pagalvoję. Interesai niekada nebūna pastovūs, jie kinta, nes jais sprendžiamos problemos.

Derybų metu pozicija gali keistis. Noriu pirkti namą su baseinu, bet ieškodamas namo apžiūriu kitą namą, kuris man patinka ir kuriame nėra baseino. Keičiu savo poziciją, nes ji atitinka mano interesus.

Geri derybininkai yra tie, kurie eina į derybas, kad išspręstų problemą, t. y. aš galiu padėti kitam, o kitas gali padėti man. Jie sieks patenkinti ne tik savo, bet ir kitų interesus.

#### 4. Galimybės.

Jos kaip variklio alyva. Jos užtikrina sklandžias derybas. Jos – galimo susitarimo dalys. Kaip patenkinti abiejų šalių interesus.

Pagrindinė galimybių forma yra sandoriai, tačiau būti geru derybininku reiškia ieškoti skirtingų galimybių. Nevertindami pateikite įvairias galimybes, kad galėtumėte judėti pirmyn su įvairiomis idėjomis ir taip „sukurti“ didesnį pyragą. Tai visada rodo, atnešu prie derybų stalo. O jei pasitikime kita puse, be kompromisų parodome galimybes abiem pusėms, kad geriau suprastume vienas kitą, net jei vėliau pamatysime, kad jos nenaudingos, ir jų atsisakome.

Galimybės sukuria vertę, o geriausias būdas – parodyti abiejų pusių idėjas, nerizikuojant jų pakeisti.

Galimybės yra svarbiausia norint sukurti geriausius pasiūlymus.

#### 5. Teisėtumas.

Kas derybose yra sąžininga ir nesąžininga.

Viena iš didžiausių derybų klaidų – manyti, kad visi esame racionalūs, o kita – kad visi esame sąžiningi.

Sprendžiant problemas dėmesys sutelkiamas į interesus, galimybes ir teisėtumą, todėl derybose ties tuo reikia daugiausia dirbti.

Mūsų sprendimai nėra racionalūs. Mūsų sprendimus lemia emocijos, ego, tai, kaip jaučiamės, kad su mumis elgiamasi, ką laikome teisingu.

Teisėtumas yra tai, kas yra sąžininga, kokie yra rinkos standartai, kaip tai daro kiti.



Teisėtumas yra svarbus, nes jis padės mums judėti į priekį, kitaip galime užstrigti.

### C) Apsikeitimas pasiūlymais

#### 6. Alternatyvos.

Alternatyvos, kurias turiu, jei nepavyktų susitarti. Derybose galią suteikia alternatyvų nustatymas.

Geriausia alternatyva susitarimui derybų keliu. Geriausia mano turima alternatyva. Kiek esame verti rinkoje. Tai – didysis galios šaltinis. Kartais alternatyvų neminiu, kai jos yra blogesnės, nei kitas žmogus gali sugalvoti, o kartais naudinga išdėstyti alternatyvas, kai jos yra labai vertingos.

Labai pasiruošti deryboms, kad būtų išstobulinta šita geriausia alternatyva.

#### 7. Įsipareigojimas.

Jau yra veiksmų kelias. Labai svarbu, kad mes įsipareigotume ir kad kita šalis įsipareigotų. Tai padės mums įgyvendinti susitarimą.

Derybų metu reikia skirti daug dėmesio, kai kita šalis pradeda kalbėti apie tai, ką ji įsipareigoja daryti.

## DABARTINĖ ORO UOSTŲ DARBUOTOJŲ PADĖTIS PO PANDEMIJOS

Pavyzdžiui, 2022 m. liepos pradžioje Adolfo Suarezo Madrido Barachaso oro uosto T4 terminalo pasų kontrolės zonoje nusidriekusios nesibaigiančios eilės sukėlė nerimą dėl situacijos, apie kurią jau buvo įspėjusi Oro linijų asociacija (ALA). Tokioje padėtyje atsidūrė ir kiti Ispanijos bei Europos oro uostai, kuriuose šiuo metu masiškai atšaukiami skrydžiai ir vyksta streikai, dėl kurių neveikia infrastruktūra.

Birželio 8–9 d. streikavo Paryžiaus Šarlio de Golio oro uosto, pagrindinio Prancūzijos oro uosto, darbuotojai. Dėl to buvo atšaukta 25 proc. skrydžių. Pagrindinė aerodromo oro linijų bendrovė „Air France“ paskelbė atšaukianti 85 trumpųjų ir vidutinių nuotolių skrydžius. Prancūzijos žiniasklaida pranešė, kad profesinės sąjungos reikalauja geresnių darbo sąlygų ir 300 eurų didesnio darbo užmokesčio. Jų skaičiavimais, per dvejus metus dėl COVID-19 pandemijos aviacijos sektoriuje buvo panaikinta 15 000 darbo vietų. Dabar, atnaujinus oro transporto eismą, Prancūzijos oro uostų administracija ADP paskelbė, kad Paryžiaus oro



uostuose yra 4 000 laisvų darbo vietų, tačiau jie susiduria su didelėmis įdarbinimo problemomis. Todėl darbuotojai dirba pasunkintomis sąlygomis.

Jungtinės Karalystės oro uostuose taip pat vyrauja chaosas dėl darbuotojų trūkumo, nors šiuo atveju tai yra „Brexit“ pasekmė. Pasibaigus laisvam darbuotojų judėjimui iš ES į Jungtinę Karalystę dar labiau pagilėjo personalo krizė aviacijos sektoriuje. Transporto ministras Grantas Shoppas birželio pradžioje įspėjo, kad skrydžiai bus atšaukiami ir toliau, ir apkaltino bendroves, kad jų parduotas bilietų kiekis viršijo tiekimo galimybes. Tiesą sakant, jau per Velykų savaitę kai kuriuose oro uostuose prie kontrolės punktų susidarė iki trijų valandų trukmės eilės.

Antrame pagal užimtumą ES oro uoste, Amsterdamo Šipolio oro uoste, nuo gegužės pradžios tvyro chaosas, nes trūksta darbuotojų ir po COVID-19 pandemijos padaugėjo keliautojų.

Dėl darbuotojų trūkumo susidarė ilgos eilės prie registracijos, saugumo ir pasų kontrolės punktų. Dėl trukdžių skrydžiai vėlavo ir net buvo atšaukti, ypač gegužės pradžioje.

Oro uostas paprašė oro linijų bendrovių sumažinti skrydžių skaičių arba nukreipti juos į regioninius oro uostus, kuriuose yra mažiau keleivių. Jis taip pat pradėjo vykdyti darbuotojų įdarbinimo planą ir susitarė su profesinėmis sąjungomis.

Pagal šį susitarimą vasarą bus mokama 840 eurų priemoka prie atlyginimo. Be to, keleiviams patariama pasiimti kuo mažiau bagažo. Į terminalą galės patekti tik tie keleiviai, kurių lėktuvai išskris per ateinančias keturias valandas, kad artimiausiomis savaitėmis nekiltų streikų grėsmė.

Nepaisant to, numatoma, kad Šipolio oro uoste ilgos eilės ir chaotiška padėtis tęsis visą vasarą, ypač liepos ir rugpjūčio mėnesiais bei savaitgaliais. Panaši problema dėl automatinių pasų kontrolės vartų gedimo praėjusį birželį kilo ir Zaventemo oro uoste Briuselyje.

Vėlavimas turėjo įtakos tik už Šengeno erdvės ribų keliaujantiems keleiviams ir kol kas tai buvo vienkartinis įvykis, kuris nepasikartojo.

Ispanijoje „Iberia“ ir dalis oro transporto sektoriaus atstovų pareikalavo daugiau policijos pareigūnų, o vyriausybė Barachaso oro uoste jų skyrė papildomai 300, o kituose oro uostuose – dar 200. Iš viso skirta 500 papildomų policijos pareigūnų, kad būtų užpildytos šių vasarą dar neužimtos laisvos darbo vietos.



„Iberia“ apskaičiavo, kad nuo kovo 1 d. dėl pasų kontrolės problemų į savo jungiamąjį skrydį nespėjo apie 15 000 klientų. Oro linijų asociacija (ALA) jau įspėjo apie šiuos vėlavimus ir paragino sustiprinti policijos pajėgas pasų kontrolės punktuose oro uostuose, kuriuose vyksta intensyvus tarptautinių skrydžių eismas.

Šios problemos Ispanijoje kilo dėl to, kad šių vasarą pirmą kartą į Ispaniją iš Jungtinės Karalystės, iš kurios į šalį atvyksta didžiausias turistų srautas, atvykstantiems asmenims taikomas pasų kontrolės reikalavimas.



Tačiau Ispanijoje šių vasarą daugiausia problemų gali kilti Barcelonos oro uoste dėl oro transporto spūsčių. Reikėtų nepamiršti, kad 80 proc. incidentų Ispanijos oro erdvėje įvyksta Prancūzijoje ir Vokietijoje. Kitaip tariant, tai ne „Enaire“ (kuri valdo Ispanijos oro eismą), o Europos problema.

Šių metų eismo intensyvumas yra didesnis nei įprasta. Manoma, kad artimiausiais mėnesiais ši padėtis

Prancūzijoje dar labiau pablogės, nes iki rugpjūčio pabaigos dėl naujos oro navigacijos sistemos diegimo, kaip prieš kelis mėnesius įspėjo ALA, bus apribota Reimso (Prancūzija) kontrolės centro veikla.

Tikėtina, kad padėtis ne tik nepagerės, bet dar labiau pablogės. Tarptautinė oro uostų taryba (ACI Europe), oro uostus vienijanti asociacija, ir Oro uostų paslaugų asociacija (ASA) įspėjo, kad vasarą problemos dar labiau paaštrės, visų pirma didžiuosiuose oro uostuose.

66 proc. Europos oro uostų mano, kad padaugės atidėtų skrydžių, 16 proc. – atšauktų skrydžių, o 35 proc. mano, kad darbuotojų trūkumas turės įtakos jų veiklai ir po vasaros.

Tarptautinė oro uostų taryba pažymi, kad keleivių srautas atsigavo ir pastarosiomis savaitėmis staiga ir smarkiai augo. Nors jis dar nepasiekė iki pandemijos buvusio lygio, tačiau piko metu srautas vis didėja.

Oro uostams ir jų veiklos partneriams, visų pirma antžeminių paslaugų teikėjams, tapo iššūkiu dirbti esant tokiam oro eismo padidėjimui ir koncentracijai.

Dėl to padaugėjo atidėtų ir atšauktų skrydžių ir apskritai pablogėjo



keleivių aptarnavimo sąlygos daugelyje oro uostų, nes pailgėjo pagrindinių procesų, pavyzdžiui, registracijos, saugumo patikros ar bagažo atidavimo, laukimo laikas. Nors kiekvienas oro uostas yra unikalus ir šių trukdžių mastas labai skiriasi, pagrindinė priežastis buvo nesugebėjimas padidinti darbuotojų skaičiaus iki tokio lygio, kokio reikia padidėjusiam keleivių srautui patenkinti.

Šią antžeminio aptarnavimo ir oro uostų darbuotojų krizę visų pirma lėmė COVID-19 krizės poveikis, nes daug šio sektoriaus darbuotojų buvo atleista iš darbo dėl 2020 m. ir 2021 m. oro eismo paralyžiaus.

Be to, daugelį metų šie darbai buvo darbo užmokesčio skalės apačioje, be to, juose tenka dirbti pamainomis septynias dienas per savaitę. Tai apsunkina kandidatų pritraukimą tuo metu, kai darbo rinka visoje Europoje atsigauna.

Artimiausiu metu greito ir paprasto sprendimo nėra. Tačiau oro uostai ir antžeminio aptarnavimo tarnybos siūlo keletą priemonių, kaip sumažinti eiles ir vėlavimus. Pirmą, greitesnis darbuotojų saugumo patikrinimas. Taip pat kad oro transporto bendrovės pritaikytų savo tvarkaraščius taip, kad sumažintų pikinį srautą ir grąžintų nepanaudotas skrydžių teises.





## THE PARTNERSHIP



FEDERACJA  
PRZEDSIĘBIORCÓW  
POLSKICH















**Funded by  
the European Union**

THE SOLE RESPONSIBILITY LIES WITH THE AUTHOR. THE EUROPEAN  
COMMISSION IS NOT RESPONSIBLE FOR ANY USE THAT MAY BE MADE  
OF THE INFORMATION CONTAINED THEREIN.

THIS COPY IS FREE