



# TRADE UNIONS' TRANSITION

Enhancing Participation in Time of Crisis (TUTEPToC)

## FINAL GUIDE



PL







|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wstęp                                                                                                                    | 06 |
| Uczestnicy                                                                                                               | 08 |
| Cel                                                                                                                      | 08 |
| Efekty                                                                                                                   | 09 |
| Wpływ COVID-19 na sektor transportu lotniczego                                                                           | 11 |
| Boeing vs Airbus                                                                                                         | 13 |
| COVID-19 i jego wpływ na transport pasażerski                                                                            | 14 |
| Jak COVID-19 wpłynął na transport lotniczy towarów?                                                                      | 15 |
| Środki podjęte przez linie lotnicze w celu pokonania kryzysu i dostosowania się do nowej normalności                     | 16 |
| Wyjątkowe środki podjęte w czasie kryzysu wywołanego przez COVID-19 w sektorze lotniczym                                 | 17 |
| Zielony Ład w sektorze transportu. Wezwania po pandemii                                                                  | 18 |
| Informowanie, konsultowanie i uczestnictwo pracowników sektora lotniczego podczas pandemii i w czasach postpandemicznych | 22 |
| Sytuacja w ERZ i radach zakładowych SE w kontekście kryzysu wywołanego COVID-19                                          | 26 |
| Strategie konsultacji i udziału pracowników w podejmowaniu decyzji                                                       | 26 |
| a) Uczestnictwo jako motywacja:                                                                                          | 26 |
| Co szkodzi motywacji pracowników i jak uniknąć takich czynników?                                                         | 27 |
| Aspekty osłabiające motywację pracowników                                                                                | 27 |



|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 1. Brak widocznej możliwości rozwoju                        | 27 |
| 2. Niekorzystne środowisko pracy                            | 27 |
| 3. Brak szkoleń                                             | 28 |
| 4. Słaba komunikacja z przełożonymi                         | 28 |
| 5. Brak równowagi między pracą a życiem prywatnym           | 28 |
| Rozwiązania problemów dotyczących motywacji pracowników     | 28 |
| 1. Opracowanie planu rozwoju zawodowego                     | 28 |
| 2. Komunikacja jest kluczowa                                | 28 |
| 3. Uznanie dla osiągnięć pracowników                        | 29 |
| 4. Plan szkoleń                                             | 29 |
| 5. Coaching w pracy                                         | 29 |
| b) Uczestnictwo jako forma uznania.                         | 29 |
| Podstawy zarządzania partycypacyjnego                       | 30 |
| Nasz wybór modelu harwardzkiego jako modelu negocjacyjnego  | 33 |
| 4 podstawy harwardzkiego modelu negocjacji                  | 34 |
| 1. Oddzielenie ludzi od problemu                            | 34 |
| 2. Koncentracja na potrzebach, a nie na stanowiskach        | 34 |
| 3. Poszukiwanie możliwości, w których wygrywają obie strony | 35 |
| 4. Nacisk na określenie obiektywnych kryteriów              | 36 |
| a) Uwaga skierowana na ludzi                                | 37 |
| 1. Relacja                                                  | 37 |
| 2. Komunikacja/ wpływanie na ludzi                          | 37 |
| b) Działania nakierowana na problem                         | 37 |
| 3. Interesy                                                 | 37 |
| 4. Możliwości                                               | 38 |
| 5. Legitymacja                                              | 38 |
| c) Wymiana propozycji                                       | 39 |
| 6. Alternatywy                                              | 39 |
| 7. Zaangażowanie                                            | 39 |
| Obecna sytuacja pracowników portów lotniczych po pandemii   | 39 |



### WSTĘP

Pandemia COVID-19 spowodowała duże koszty dla ludzi, koszty społeczne i ekonomiczne dla całego świata a także dla lotnictwa cywilnego. Jednocześnie lotnictwo cywilne udowodniło swoje znaczenie jako podmiot globalny, pokonując trudności związane z wykonywaniem istotnych usług w zakresie transportu lotniczego, które zapewniają funkcjonowanie globalnych łańcuchów dostaw i umożliwiają reagowanie w odpowiednim czasie w sytuacjach kryzysowych i humanitarnych.

Pasażerskie usługi lotnicze odegrały zasadniczą rolę w repatriacji setek tysięcy ludzi na wczesnym etapie pojawiającego się zagrożenia dla zdrowia publicznego.

Ważne jest uznanie roli lotnictwa we wzroście gospodarczym, tworzeniu miejsc pracy, dystrybucji towarów i usług oraz globalnej łączności.

Jest to sektor, który pozwala skracać odległości między krajami, promuje ich bogactwo społeczne i kulturowe oraz zapewnia kluczowy dostęp do odległych regionów, terytoriów wyspiarskich i innych wrażliwych państw.

Przywrócenie łączności lotniczej będzie stanowić kluczowy wkład w szybką i skuteczną odbudowę gospodarki po pandemii COVID-19.

Poniżej przedstawiono mapę transportu lotniczego w marcu 2019 r. i pod koniec marca 2020 r.



Nowa pandemia COVID-19 drastycznie zmieniła sytuację na rynku pracy.

Włochy odczuły najbardziej dotkliwie jej skutki w porównaniu z innymi państwami członkowskimi UE, ale w ciągu kilku miesięcy stały się one katastrofalne dla wszystkich krajów zarówno na poziomie europejskim, jak i globalnym.



Pracownicy sektora publicznego, zwłaszcza w sektorze lotniczym (piloci, kontrolerzy ruchu lotniczego itp.) są poważnie dotknięci pandemią.

Początkowo swobodny przepływ osób został ograniczony przez pandemię i miał poważny wpływ na gospodarkę, społeczeństwo i środowisko pracy.

Taka sytuacja negatywnie wpływa na przestrzeganie praw pracowników do informacji, konsultacji i uczestnictwa.

Pracownicy sektora publicznego stoją w obliczu decyzji podejmowanymi przez przedsiębiorstwa bez ich udziału w procesach decyzyjnych.

Sposób, w jaki kryzys wywołany przez COVID-19 wpływa na prawa pracowników do informacji, współpracy i uczestnictwa wymaga natychmiastowych wniosków i odpowiedniej reakcji.

W celu rozwiązania tych problemów, niniejszy projekt ma na celu wspieranie związków zawodowych i pracowników w zaangażowaniu w przedsiębiorstwach w szukanie odpowiedzi na kryzys spowodowany pandemią.

Osiągnięcie tych celów zależy w dużej mierze od organizacji siły roboczej w Unii Europejskiej. Pracownicy muszą być przygotowani na takie zmiany. Większe zaangażowanie i konsultacje z pracodawcami będą miały pozytywny wpływ na restrukturyzację w czasie kryzysu.

Projekt obejmował fazy przygotowania, realizacji, monitorowania i upowszechniania.

Bloki działań opierały się na zintegrowanym podejściu i koncentrowały się na wynikach/rezultatach o wartości dodanej.

Liczba dyskusji bezpośrednich, działania związane z wymianą doświadczeń wraz z analizami wdrożonymi przez ekspertów przyniosły trwałe rezultaty projektu, które zostaną utrzymane poprzez silny monitoring i działania upowszechniające.

Końcowe wyniki przynoszą zdecydowane korzyści wszystkim pracownikom sektora publicznego ze szczególnym uwzględnieniem lotnictwa.

Uczestnicy utworzyli heterogeniczną grupę pod względem narodowości oraz bardzo różne punkty widzenia.

### Lider

- FAST- Confsal - Autonomiczna Federacja Związków Zawodowych Transportu, Włoc hy



### Współwnioskodawcy:

- BSW - Organizacja Edukacyjna Gospodarki Saksońskiej spółka non-profit, Niemcy
- OPZZ, Polska
- FPP - Federacja Przedsiębiorców Polskich, Polska

### Partnerzy

- LDPSPS - Litewski Związek Zawodowy Pracowników Usług, Litwa
- SNTT - Krajowy Związek Techniczny Tarom, Rumunia
- STV - Związek Zawodowy Transportu i Komunikacji, Macedonia
- ASITECO - Stowarzyszenie Przemysłowe, Techniczne i Handlowe, Hiszpania

Uczestnicy ciężko pracowali i wnosili swoje doświadczenie, co dało nam możliwość osiągnięcia celów wyznaczonych dla projektu.

Główny cel działania był dwojaki:

- zapewnienie udziału pracowników w procesie decyzyjnym w czasach kryzysu spowodowanego pandemią;
- analiza tego, jak COVID-19 wpłynął na prawa pracowników do partycypacji i konsultacji w przedsiębiorstwach, co stanowi kluczowe zagadnienie projektu.

Cele szczegółowe działania zostały określone jako:

- zwiększenie udziału pracowników w przedsiębiorstwach sektora lotniczego oraz zapewnienie wsparcia w celu skutecznego egzekwowania praw pracowników do uczestnictwa i konsultacji w czasie kryzysu;
- analiza i poprawa zrozumienia i wiedzy pracowników sektora publicznego (szczególnie w lotnictwie) w zakresie stosowania ich praw wynikających z dyrektywy 2009/38/WE i 2003/72/WE4 oraz 2003/72/E;
- zaoferowanie możliwości zarówno pracownikom, jak i pracodawcom określenia swoich obaw i przedstawienia ich na międzynarodowym spotkaniu konsultacyjnym w celu wzajemnego zapoznania się z wizją kryzysu i znalezienia ewentualnych rozwiązań problemowych;



- podniesienie świadomości zarówno pracowników, jak i pracodawców w zakresie realizacji dyrektyw europejskich w czasach kryzysu oraz wzmocnienia mechanizmów konsultacji;
- przedstawienie możliwych rozwiązań w zakresie włączania pracowników w podejmowanie decyzji w kryzysie wywołanym przez COVID-19, wyzwania pracowników i pracodawców w czasie kryzysu;
- opracowanie podstawowych zasad dotyczących skutecznego zarządzania zaangażowaniem pracowników w procesie podejmowania decyzji, podejmowaniem decyzji w okresach restrukturyzacji i transformacji spowodowanych przez COVID-19 i dotkniętych (między innymi) strategią Komisji w zakresie redukcji emisji pochodzącej z lotnictwa;
- zapewnienie wagi współpracy i otwartego podejmowania decyzji w kwestii nieuwzględniania interesów pracowników w czasie kryzysu;
- zwiększenie wiedzy i praktycznych umiejętności pracowników sektora publicznego (lotnictwa) w zakresie obrony ich praw i lobbowania ich interesów w czasie kryzysu;
- przedstawienie pracownikom i pracodawcom wspólnych ustaleń dotyczących warunków w zakresie informowania, konsultacji i uczestnictwa w czasie nowej pandemii oraz przedstawienie wniosków dotyczących sposobu rozwiązania problemu w perspektywie długoterminowej;
- przekazanie pozytywnej wiedzy od zainteresowanych stron na poziomie UE związanej z udziałem pracowników w procesie podejmowania decyzji podczas kryzysu;
- podniesienie świadomości na temat sposobów polepszenia mechanizmów konsultacji i uczestnictwa w przedsiębiorstwach lotniczych w czasie kryzysu oraz zaproponowanie wspólnego podejścia, które przyniesie korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom.

Głównymi efektami projektu były:

- zwiększenie udziału pracowników w przedsiębiorstwach sektora lotniczego oraz poprawa wiedzy na temat realizacji praw pracowników do uczestnictwa i konsultacji w czasach kryzysu;



- przeanalizowanie i poprawa zrozumienia i wiedzy pracowników sektora publicznego (ze szczególnym uwzględnieniem lotnictwa) w zakresie wdrażania ich praw zgodnie z dyrektywą 2009/38/WE i 2003/72/WE4 oraz 2003/72/E w czasie kryzysu;
- opracowanie wspólnych wizji i wymiana koncepcji rozwiązywania problemów pomiędzy pracownikami i pracodawcami uwzględniających wpływ nowej pandemii i priorytety Zielonego Ładu;
- podniesienie świadomości zarówno pracowników, jak i pracodawców w zakresie wdrażania dyrektyw WE w czasach kryzysu oraz wzmocnienia mechanizmów konsultacji w czasie kryzysu;
- przedstawienie możliwych rozwiązań dotyczących udziału pracowników w podejmowaniu decyzji w kryzysie wywołanym przez COVID-19, wyzwań pracowników i pracodawców w czasie kryzysu;
- opracowanie podstawowych zasad dotyczących skutecznego zarządzania zaangażowaniem pracowników w procesie podejmowania decyzji, podejmowaniem decyzji w okresach restrukturyzacji i transformacji spowodowanych przez COVID-19 i dotkniętych (między innymi) strategią Komisji w zakresie redukcji emisji pochodzącej z lotnictwa
- zapewnienie wagi współpracy i otwartego podejmowania decyzji w kwestii nieuwzględniania interesów pracowników w czasie kryzysu;
- zwiększenie wiedzy i praktycznych umiejętności pracowników sektora publicznego (z naciskiem na lotnictwo) w zakresie obrony ich praw i lobbowania ich interesów w czasie kryzysu;
- przedstawienie pracownikom i pracodawcom wspólnych ustaleń dotyczących warunków w zakresie informowania, konsultacji i uczestnictwa w czasie nowej pandemii oraz przedstawienie wniosków dotyczących sposobu rozwiązania problemu w perspektywie długoterminowej;
- przekazanie pozytywnej wiedzy od zainteresowanych stron na poziomie UE związanej z udziałem pracowników w procesie podejmowania decyzji podczas kryzysu;
- podniesienie świadomości na temat sposobów polepszenia



mechanizmów konsultacji i uczestnictwa w przedsiębiorstwach lotniczych w czasie kryzysu oraz zaproponowanie wspólnego podejścia, które przyniesie korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom.

### WPŁYW COVID-19 NA SEKTOR TRANSPORTU LOTNICZEGO

Sektor lotniczy doświadczył wielu kryzysów, na przykład związanym z atakiem terrorystycznym z 11 września, który spowodował wiele zmian w zakresie kontroli bezpieczeństwa, wojną w Iraku i SARS w 2003 roku, które spowodowały miliony dolarów strat dla linii lotniczych, a następnie globalny kryzys prowadzący do bankructwa wielu linii lotniczych. Według kilku ekspertów obecny kryzys jest bez wątpienia najgorszym w porównaniu z tymi wymienionymi powyżej, ponieważ jest on bezprecedensowy i na zawsze zmieni sektor lotniczy, wyznaczając cezurę w historii.

Przemysł lotniczy znajdował się w bardzo dobrej sytuacji przed rozpoczęciem kryzysu związanego z COVID-19. To jednak uległo zmianie wraz z zamknięciem granic na całym świecie. Sytuacja pogorszyła się w ciągu kilku dni, a w ciągu tygodnia można było powiedzieć, że przestrzeń powietrzna była praktycznie pusta, odbywały się tylko loty w celu repatriacji lub dostarczenia materiałów medycznych.



Wprowadzono wiele zmian i środków dostosowujących do sytuacji, takich jak częsta dezynfekcja samolotów, kontrole sanitarne i obowiązkowe stosowanie masek.

Wszystko po to, by móc wznowić działalność, gwarantując jednocześnie bezpieczeństwo w każdym momencie zarówno pasażerom, jak i załozdce, tak

jak to miało miejsce w ciągu dwóch lat trwania pandemii.

W przypadku transportu drogowego, zakazano jakiegokolwiek przemieszczania się na i z każdego terytorium, z wyjątkiem celów związanych z pracą, sytuacji kryzysowych lub w celu uzyskania podstawowych artykułów pierwszej potrzeby, takich jak żywność czy leki. Konsekwencją tego był spadek zapotrzebowania na paliwo, zmniejszyło się wykorzystanie parkingów, a drogi były mniej zatłoczone, przynajmniej



podczas pierwszej i drugiej fali.

Wpływ COVID-19 był również odczuwalny w portach, na przykład w Chinach, gdzie aktywność spadła o 17%, a w Ameryce Północnej o około 18% w latach 2020-2021. W obliczu tej sytuacji przewoźnicy postanowili przenieść część statków, które nie są już potrzebne na zwykłych szlakach handlowych, na inne trasy, aby zoptymalizować ich wykorzystanie.

Jeśli chodzi o statki wycieczkowe, to wiele z nich nie mogło zacumować w żadnym porcie, gdyż odmówiono im wstępu, a inne zmuszone były do odbycia kwarantanny (obecnie, w 2022 r. nie jest to regułą). Ponadto, wielu operatorów postanowiło zawiesić lub zmodyfikować zaplanowane podróże.

Wszystkie wymienione okoliczności wpłynęły na sektor bardzo negatywnie, powodując duże straty ekonomiczne. Także po przywróceniu rejsów powrót do normalności trwał jakiś czas ze względu na to, że stało się konieczne realizowanie podróży na krótkich dystansach ze względu na fakt, że porty europejskie zostały otwarte, ale te w Ameryce, Afryce, Azji jeszcze nie.

Jako przykład można podać datę 29 kwietnia 2020 roku, kiedy sytuacja portów lotniczych i linii lotniczych na świecie wyglądała następująco.

Lotniska o największej liczbie operacji to:

- Frankfurt - 230 operacji dziennie,
- Heathrow - 177 operacji dziennie,
- Schiphol - 164 operacji dziennie,
- Oslo - 152 operacji dziennie,
- Lipsk - 150 operacji dziennie.

Liniami lotniczymi o największej liczbie lotów były:

- Widerøe - 161 lotów dziennie,
- Turkish Airlines - 109 lotów dziennie,
- Lufthansa - 104 loty dziennie,
- Qatar - 83 loty dziennie.

Powyższe dane były znacznie poniżej średniej, szacowano, że transport lotniczy spadł o 83% na całym świecie.



Sytuacja ta spowodowała, że linie lotnicze utraciły płynność finansową, co miało bezpośredni wpływ na pracowników tych firm.

### BOING VS AIRBUS

Pod względem wpływu pandemii COVID-19 na głównych producentów samolotów, Boeinga i Airbusa, został on przedstawiony poniżej.

Airbus zmniejszył swoją produkcję samolotów o jedną trzecią w stosunku do normalnego tempa produkcji sprzed kryzysu wywołanego COVID-19.

Zrobiono to w celu dostosowania się do nowego rynku.

Konsorcjum aeronautyczne otrzymało 290 zamówień i zrealizowało 122 dostawy samolotów w pierwszym kwartale roku, z czego 21 zamówień i 36 dostaw zrealizowano w marcu, mimo że zakłady w Hiszpanii i Francji były zamknięte przez cztery dni, aby wdrożyć środki zapobiegawcze spowodowane pandemią.

Firma przekazała wówczas, że ma 60 samolotów wyprodukowanych i oczekujących na dostawę, ponieważ klienci wolą je opóźnić ze względu na obecną sytuację. Nowa średnia produkcji w 2022 roku to 40 sztuk samolotu A320, 6 sztuk samolotów A350 i tylko dwa samoloty A330 na miesiąc.



Według Airbusa, podjął on te działania w celu dostosowania produkcji do obecnej sytuacji i podejmuje środki operacyjne i finansowe w celu złagodzenia skutków pandemii.

Ponadto w 2020 r. firma ostrzegła swoich pracowników, że w kolejnych miesiącach dojdzie do wielu zwolnień i zwróciła się do banku o wsparcie w

rozszerzeniu komercyjnych linii kredytowych. W 2022 roku rady zakładowe nadal negocjują różne środki mające na celu złagodzenie tej sytuacji, na przykład w Hiszpanii miały miejsce strajki i częściowe wstrzymanie produkcji popieranych przez większość pracowników.

Boeing ze swojej strony odczuł spadek popytu o 70%, w ciągu 2019 r. dostarczył 159 samolotów, a w pierwszych miesiącach 2020 r. tylko 50. Obecnie zwiększył dostawy samolotów, ale nie osiągają one wartości z lat 2018-2019.



Na tę sytuację nakłada się kryzys związany z koronawirusem, który postawił firmę w bardzo trudnej sytuacji.

Firma zawiesiła produkcję w stanie Waszyngton 25 marca 2020 r. z powodu koronawirusa i wdrożyła środki zapobiegawcze w celu wznowienia działalności, w tym stosowanie masek, mierzenie temperatury pracowników i zachowanie dystansu społecznego.

Celem jest utrzymanie tych środków i dostosowanie ich do rozwoju kryzysu. Ponadto zwrócili się do rządu USA o pomoc w wysokości co najmniej 60 mld dolarów, aby móc poradzić sobie z tą sytuacją w 2021 r.

### COVID-19 I JEGO WPŁYW NA TRANSPORT PASAŻERSKI

Światowy kryzys wywołany przez COVID-19 osiągnął dla linii lotniczych niespotykany dotąd poziom.

Jako przykład wyjaśniający zaistniałą sytuację możemy powołać się na 9 czerwca 2020 r. w różnych regionów świata.

Północnoamerykańskie linie lotnicze poniosły straty w wysokości 24 mld euro, co w przeliczeniu na jednego pasażera daje stratę 38 euro.

Marża netto dla linii lotniczych wynosi -16,8%, co oznacza poziom znacznie lepszy niż w innych sektorach i wynika ze wsparcia rządowego.

W Europie straty ekonomiczne szacuje się na 22,5 mld euro w 2020 r., co odpowiada 35 euro na pasażera, a marża netto wynosi -22,1%, czyli 18,3 mld euro w 2021 r., co odpowiada 27 euro na pasażera i marży netto 18%.

W 2022 r., ze względu na poluzowanie w wielu krajach środków związanych w pandemią COVID-19, oczekuje się, że osiągnane wyniki będą zbliżone do tych sprzed pandemii w 2019 r.

Dobrym przykładem były święta wielkanocne w Hiszpanii, gdzie na najważniejszych lotniskach, w Madrycie, Barcelonie, na Teneryfie, Majorce i Maladze odnotowano wskaźniki zbliżone do tych z Wielkanocy 2019.

Według Organizacji Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego (ICAO), linie lotnicze podczas dwóch lat pandemii COVID-19 zanotowały spadek liczby pasażerów o 1,5 mld w lotach międzynarodowych w 2020 r. i około 1 mld pasażerów w lotach międzynarodowych w 2021 r. Było mniej pasażerów, mniejszy budżet i więcej kontroli sanitarnych.

Ponadto w niektórych przypadkach pojemność miejsc dostępnych w



podróżach międzynarodowych została zmniejszona o trzy czwarte, co spowodowało straty w wysokości 250 mld euro.

1. Główną konsekwencją powyższego był spadek liczby linii lotniczych. Jako przykład można podać, że na dzień 13 czerwca 2020 r. dziesięć linii lotniczych już zamknęło działalność z powodu COVID-19, m.in. South African Airways, Avianca, Latam, Thai, Air Mauritius, Tame, Flyest i niektóre filie Norwegian. Liczba zamykanych linii lotniczych zapewne z czasem będzie rosła.

### JAK COVID-19 WPŁYNAŁ NA TRANSPORT LOTNICZY TOWARÓW?

Wpływ COVID-19 na lotniczy transport towarowy był mniejszy niż na transport pasażerski, ale mimo to był znaczący.

W marcu 2020 r. popyt na międzynarodowy transport lotniczy zmniejszył się o 15,8% w stosunku do roku poprzedniego.

Powodem, dla którego wpływ ten nie był tak zauważalny, jest wzrost popytu na farmaceutyki, zakupy online i sprzęt medyczny, ponieważ lotniczy transport towarowy stał się kluczowym elementem w walce z COVID-19, ponieważ zapewnia, że niezbędny sprzęt i zaopatrzenie docierają do miejsca przeznaczenia.

Na przykład Airbus przewiózł 20 milionów masek z Chin do Europy na samolotach A330-800.

Międzynarodowe Zrzeszenie Przewoźników Powietrznych (IATA) w ciągu ostatnich dwóch lat współpracowało z rządami, aby zapewnić sprawny transport wszystkich ładunków, m.in. udostępniając alternatywne lotniska, zapewniając odpowiedni personel i zaplecze oraz ustalając globalne standardy.

Jedną z przyczyn spadku liczby przewozów towarowych było odwołanie lotów komercyjnych, gdyż w lukach bagażowych tych lotów przewożono około 50% ładunków.





W odpowiedzi na tę sytuację, jak wspomniano wyżej, niektóre linie lotnicze, takie jak Delta, Qatar Airways i Cathay Pacific, wykorzystywały kabinę pasażerską do transportu ładunków.

Takie działania pozwoliły zwiększyć ilość przewożonych ładunków, ale nadal nie jest to poziom wystarczający. Było to przyczyną wzrostu opłat, ponieważ popyt wzrósł, a podaż zmalała.

Na przykład, wcześniej transport 1 kg z Hongkongu do Ameryki Północnej kosztował 8 euro, a w 2020 r. 1 kg koszt ten wynosi 12 euro.

Sytuacja ta była tymczasowa, ponieważ loty zostały stopniowo wznowione, a tym samym stopniowo przywrócono normalne możliwości załadunkowe. Mimo to szacuje się, że w 2020 roku wolumen ładunków zmniejszył się o między 14-31%, a w 2021 r. o między 7%-22%.

### ŚRODKI PODJĘTE PRZEZ LINIE LOTNICZE W CELU POKONANIA KRYZYSU I DOSTOSOWANIA SIĘ DO NOWEJ NORMALNOŚCI

W tej części przedstawiono rozwiązania, które niektóre linie lotnicze zaproponowały pasażerom w obecnej sytuacji oraz środki, które musiały podjąć, aby przetrwać kryzys.

Ogólnie rzecz biorąc, rozwiązania proponowane pasażerom polegały na zapewnieniu voucherów, bezpłatnych zmianach daty lub zwrotach kosztów, a wszystkie linie lotnicze dodały na swoich stronach internetowych lub w aplikacjach sekcję informującą o tych zmianach.

W kwestii środków przyjętych w celu przetrwania, możemy podkreślić redukcję personelu, zmniejszenie zdolności produkcyjnych, tymczasowe zawieszenie zatrudnienia (w j. hiszpańskim Expediente de Regulación Temporal de Empleo, ERTE) itp.

Inną kluczową decyzją linii lotniczych o przetrwaniu było przewożenie ładunków w samolotach pasażerskich, a Airbus zaproponował szybką

konwersję A330 i A350, aby zaspokoić zapotrzebowanie kilku linii lotniczych, które prowadzą niewielką działalność związaną z przewozami pasażerskimi.

Według oświadczenia Airbusa, po wymontowaniu foteli będzie można zainstalować palety ładunkowe na szynach siedzeń. Dzięki temu operacje





załadunku i rozładunku będą łatwiejsze, paczki będą znacznie pewniej zamocowane podczas lotu i zostaną zapewnione lepsze warunki bezpieczeństwa. Miało to na celu tymczasowe zwiększenie zdolności przewozowych frachtu lotniczego, aby sprostać zapotrzebowaniu w czasie kryzysu COVID-19 i spróbować zrekompensować spowolnienie ruchu pasażerskiego.

### WYJĄTKOWE ŚRODKI PODJĘTE W CZASIE KRYZYSU WYWOŁANEGO PRZEZ COVID-19 W SEKTORZE LOTNICZYM

W dniu 17 marca 2020 r. członkowie Rady Europejskiej uzgodnili zastosowanie tymczasowego ograniczenia w podróżach innych niż istotne z państw trzecich do Unii Europejskiej i państw strefy Schengen. Zarządzenie to weszło w życie 23 marca 2020 r. i początkowo obowiązywało przez 30 dni.

Pasażerowie nie mieli prawa wjazdu do państwa członkowskiego UE z wyjątkiem:

- a. obywateli i mieszkańców państw członkowskich UE lub strefy Schengen udający się bezpośrednio do miejsca zamieszkania;
- b. posiadaczy wizy długoterminowej wydanej przez państwo członkowskie UE lub państwo strefy Schengen podróżujący do kraju, który wydał taką wizę;
- c. pracowników transgranicznych;
- d. pracowników służby zdrowia lub opiekunów osób starszych w trakcie wykonywania ich obowiązków;
- e. personelu transportu towarowego;
- f. dyplomatów, pracowników organizacji międzynarodowych, personelu wojskowego i członków organizacji humanitarnych podczas wykonywania ich obowiązków;
- g. osób podróżujących z odpowiednio uzasadnionych powodów rodzinnych;
- h. osoby dokumentujące siłę wyższą lub konieczność, lub których wjazd jest dozwolony ze względów humanitarnych.



Linie lotnicze nie miały wystarczająco dużo pieniędzy, aby zwrócić kwotę za bilety podróżnym, których loty zostały odwołane, więc zaoferowały vouchery, które mogły zostać wykorzystane do ponownego zarezerwowania lotów tej samej wartości. Innym rozwiązaniem była zmiana daty lotu lub oczekiwanie,

ponieważ mieli nadzieję, że w przyszłości będą mogli zwrócić pieniądze za wykupione bilety. Wszystkie te środki zostały podjęte, aby zapewnić funkcjonowanie branży.

W sektorze lotniczym koszty są bardzo wysokie, a marże bardzo niskie. Wszystko to sprawiło, że wiele linii lotniczych rozważa wprowadzenie tymczasowych ograniczeń w ilości pracowników, dzięki którym mogą przestać ponosić koszty zmienne i jedynie ponosić koszty stałe. Koszty, które linie lotnicze ponoszą, nawet w sytuacji, kiedy lot się nie odbywa są następujące:

- koszty leasingu statków powietrznych,
- koszty hangarów;
- koszty ubezpieczenia.

W kwestii lotniczych przewozów towarowych, w tamtych czasach pierwszeństwo miały loty przewożące sprzęt medyczny, taki jak respiratory, testy, maski chirurgiczne, środki ochrony osobistej, rękawice itp. Wszystko to było przeznaczone na walkę z COVID-19 i celem było, aby te loty jak najszybciej dotarły do miejsca przeznaczenia, publicznych i prywatnych szpitali.

### ZIELONY ŁAD W SEKTORZE TRANSPORTU. WEZWANIA PO PANDEMIA

Transport stanowi około 5% PKB UE i zatrudnia ponad 10 milionów osób w Europie, co sprawia, że system transportowy ma zasadnicze znaczenie dla europejskich przedsiębiorstw i globalnych łańcuchów dostaw. Jednocześnie transport generuje koszty dla naszego społeczeństwa: emisje gazów cieplarnianych i zanieczyszczeń, hałas, zatory i wypadki drogowe.

Emisje z transportu stanowią obecnie około 25 % całkowitych emisji gazów cieplarnianych w UE i zwiększyły się w ostatnich latach. Nasz cel, by do



2050 r. stać się pierwszym kontynentem neutralnym klimatycznie, wymaga ambitnych zmian w sektorze transportu. Potrzebna jest jasna ścieżka, aby osiągnąć 90-procentową redukcję emisji gazów cieplarnianych związanych z transportem do 2050 r.

Coraz więcej europejskich przedsiębiorstw promuje swoje strategie odpowiedzialności społecznej w odpowiedzi na różne naciski społeczne, środowiskowe i gospodarcze. Ich celem jest wysłanie sygnału do zainteresowanych stron, z którymi wchodzi w interakcje: pracowników, udziałowców, inwestorów, konsumentów, władz publicznych i organizacji pozarządowych. W ten sposób firmy inwestują w swoją przyszłość i oczekują, że dobrowolnie podjęte zobowiązanie przyczyni się do wzrostu ich rentowności.



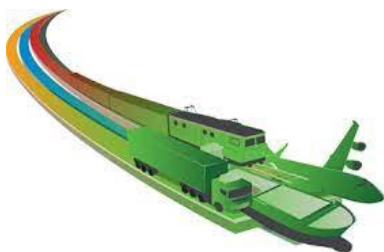
Potwierdzając swoją odpowiedzialność społeczną i dobrowolnie podejmując zobowiązania wykraczające poza obowiązki regulacyjne i konwencjonalne, które powinny być wypełniane w każdym przypadku, przedsiębiorstwa dążą do podniesienia standardów rozwoju społecznego, ochrony środowiska i poszanowania praw człowieka oraz przyjmują otwarty sposób zarządzania, który godzi interesy różnych zainteresowanych stron w ramach kompleksowego podejścia do jakości i zrównoważonego rozwoju. Unia Europejska jest zainteresowana społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw w stopniu, w

jakim może ona pozytywnie przyczynić się do realizacji strategicznego celu wyznaczonego w Lizbonie: „stać się najbardziej konkurencyjną i dynamiczną, opartą na wiedzy gospodarką na świecie, zdolną do trwałego wzrostu gospodarczego z większą liczbą lepszych miejsc pracy i większą spójnością społeczną”.





Zielona księga ma na celu rozpoczęcie szerokiej debaty na temat tego, w jaki sposób Unia Europejska mogłaby promować społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw na poziomie europejskim i międzynarodowym, w szczególności na temat tego, w jaki sposób najlepiej wykorzystać istniejące doświadczenia, zachęcić do rozwijania innowacyjnych praktyk, zwiększyć przejrzystość oraz poprawić wiarygodność oceny i weryfikacji. Proponuje podejście oparte na głębszym partnerstwie, w którym wszystkie podmioty odgrywają aktywną rolę.



Europejski Zielony Ład i jego harmonogram dochodzenia do neutralności klimatycznej do 2050 r. stwarza dużą niepewność co do tego, czy miejsca pracy zostaną zlikwidowane i co to oznacza dla nas jako pracowników? Wprowadzie w mechanizmie sprawiedliwej transformacji w ramach Europejskiego Zielonego Ładu przewidziano specjalny budżet na przekwalifikowanie

pracowników dotkniętych utratą pracy, ale nawet jeśli nie zmobilizujemy się jako ruch związkowy, uważamy, że środki przeznaczone na ten cel nie będą skuteczne, jeśli nie zostaną przyjęte odpowiednie programy opracowane w porozumieniu ze związkami zawodowymi.



W odniesieniu do zielonego transportu można powiedzieć, że jednym z największych trucicieli świata i zmian klimatycznych są miasta, które same w sobie stanowią złożony system gospodarczy, społeczny i środowiskowy.

Znalezienie alternatywnych rozwiązań w celu zmniejszenia wykorzystania

pojazdów prywatnych w ruchu drogowym za pomocą przyjaznego dla środowiska transportu alternatywnego przyczyni się w znacznym stopniu do zmniejszenia zanieczyszczenia.

W związku z tym, a także zgodnie z agendą ONZ 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju, kluczowe znaczenie ma zapewnienie sprawiedliwej transformacji siły roboczej, a także stworzenie godnych i wysokiej jakości miejsc pracy. Dlatego zaangażowanie związków



zawodowych w kierowanie procesem politycznym ma szczególne znaczenie. Znaczenie to jest podkreślane zarówno na poziomie międzynarodowym, jak i europejskim.

Oprócz promowania ekologicznego transportu, ekologicznych miejsc pracy i całej agendy ekologicznej, konieczne jest negocjowanie umów określających umiejętności i potrzeby pracowników. Kontrakty powinny być negocjowane na poziomie sektorowym i firmowym, aby określić przyszły rozwój potrzeb w zakresie umiejętności i promować uczenie się przez całe życie, zwłaszcza w danych sektorach, w tym w transporcie.

Produkcja i wykorzystanie energii odpowiadają za ponad 75% emisji gazów cieplarnianych w UE. Dekarbonizacja tego sektora ma zatem zasadnicze znaczenie dla zrównoważonego kontynentu. Celem jest nadanie priorytetu wykorzystaniu czystych i odnawialnych źródeł energii. W tym celu konieczna jest modernizacja infrastruktury oraz promowanie efektywności energetycznej i ekologicznej.

Drugą gałęzią pod względem ilości emisji w Europie jest przemysł. Pochodzi z niego 20% gazów zanieczyszczających środowisko, a tylko 12% wykorzystywanych w nim materiałów pochodzi z recyklingu. Strategia Przemysłowa Komisji Europejskiej zawarta w Zielonym Ładzie zapewnia wsparcie dla firm w zakresie modernizacji procesów.



Ponadto wspierana będzie produkcja o charakterze cyrkularnym i bezemisyjnym. Kluczowe sektory dla ograniczenia emisji to:

- tekstylia,
- elektronika,
- tworzywa,
- budownictwo.

To właśnie budownictwo, bardziej wydajne technologie, będą kluczem do zrównoważonego rozwoju. Jednym z celów Zielonego Ładu jest renowacja budynków powstałych przed wprowadzeniem efektywności energetycznej w budownictwie. Budynki zużywają obecnie 40% całkowitej energii.

Europejski Zielony Ład proponuje inicjatywy mające na celu rozwój nowych możliwości budowlanych oraz inwestycje w efektywność energetyczną budynków.



### INFORMOWANIE, KONSULTOWANIE I UCZESTNICTWO PRACOWNIKÓW SEKTORA LOTNICZEGO PODCZAS PANDEMII I W CZASACH POSTPANDEMICZNYCH

W związku z wybuchem epidemii COVID-19 podejmowane są różne środki na poziomie UE, krajowym, sektorowym i w miejscach pracy. W sytuacjach kryzysowych prawa pracowników do informacji, konsultacji i uczestnictwa w miejscu pracy odgrywają kluczową rolę jako nieodłączne elementy ładu korporacyjnego.

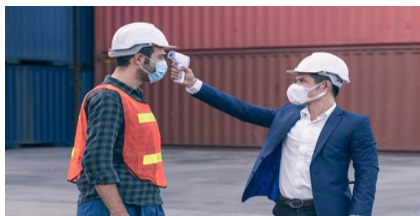
Istotne jest, aby w reakcji firmy na kryzys uwzględniać również interesy pracowników. Europejskie rady zakładowe i rady zakładowe SE, a także przedstawiciele pracowników, w tym przedstawiciele BHP, oraz krajowe rady zakładowe są kluczowymi podmiotami w zakresie ochrony i promowania zbiorowych i indywidualnych praw pracowników oraz warunków pracy. Jak wyraźnie określono w prawie unijnym i krajowym, prawo pracowników do informacji i konsultacji obejmuje między innymi działalność przedsiębiorstwa lub zakładu, sytuację gospodarczą i zatrudnienie oraz prognozy, a także wszelkie przewidywane środki wyprzedzające, w szczególności w przypadku zagrożenia zatrudnienia, jak również decyzje, które mogą prowadzić do istotnych zmian w organizacji pracy, środowisku pracy i stosunkach umownych.



Zgodnie z prawem UE, termin i jakość przekazywanych informacji muszą umożliwiać przedstawicielom pracowników dokonanie dokładnej oceny potencjalnego wpływu środków i przygotowanie się do konsultacji. Konsultacje obejmują nawiązanie dialogu i wymianę poglądów między kierownictwem a przedstawicielami

pracowników w celu osiągnięcia porozumienia w omawianych kwestiach, przed podjęciem decyzji, w tym możliwość spotkania z kierownictwem i uzyskania uzasadnionej odpowiedzi na wszelkie opinie przedstawicieli pracowników.

Prawa pracowników do informacji i konsultacji mają zasadnicze znaczenie w dziedzinie zdrowia i bezpieczeństwa.



Przedstawiciele pracowników muszą być informowani i konsultowani w sprawie środków podejmowanych w celu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy oraz zapewnienia ochrony pracowników przed niebezpiecznymi lub szkodliwymi warunkami pracy. Dotyczy to również

środków dotyczących sprzętu roboczego, odzieży ochronnej i rozwiązań w zakresie telepracy. Oczywiście pandemia COVID-19 ma ogromny wpływ na bezpieczeństwo i higienę pracy, organizację pracy, warunki ekonomiczne i finansowe firm i inne kwestie. Czy to z powodu przestrzegania środków dystansu społecznego, czy z powodu przerwania dostaw części z bezpośrednio dotkniętego zakładu, czy też z powodu zmniejszonego popytu na rynku, przedsiębiorstwa mogą być zmuszone do tymczasowego zamknięcia lub radykalnej zmiany sposobu działania. Zarządzanie kryzysowe i jego różne aspekty wymagają informowania i konsultowania na poziomie lokalnym, krajowym i ponadnarodowym, w szczególności w odniesieniu do wszelkich wydarzeń i zmian. Konsekwencje kryzysu wywołanego COVID-19 i zarządzanie nim to kwestie ponadnarodowe, którymi muszą się zająć także europejskie rady zakładowe. W miarę jak kryzys związany z pandemią COVID-19 rozprzestrzeni się w Europie, staje się jasne, że wpływa on w skomplikowany sposób na firmy międzynarodowe. To właśnie tutaj ERZ mają do odegrania kluczową rolę.



W szczególności, bezprecedensowy kryzys COVID-19 wymaga, aby kierownictwo i pracownicy współpracowali ze sobą w celu ochrony pracowników i

1. zapewnienia niezbędnych i wystarczających środków i sprzętu BHP na poziomie przedsiębiorstwa dla pracowników, którzy nie mogą pracować zdalnie;
2. skoncentrowania wysiłków na zapobieganiu, w tym na utrzymaniu dystansu społecznego w miejscu pracy, dostosowania godzin pracy, aby uniknąć dojazdów pracowników w godzinach szczytu, zapewnienia ciągłości zatrudnienia i utrzymania godnych warunków pracy,
3. szybkiego dostosowania się do gwałtownego rozwoju kryzysu i przewidzenia odpowiednich środków i decyzji w ścisłej współpracy



ze związkami zawodowymi i przedstawicielami pracowników w celu ochrony pracowników, takich jak organizacja telepracy i programów wsparcia dochodów dla pracowników, których dochody i miejsca pracy zostały dotknięte, oraz wsparcia dla przedsiębiorstw dotkniętych kryzysem;

4. pełnego poszanowania prawa krajowego i unijnego, a w szczególności prawa do informacji, konsultacji i uczestnictwa, w tym w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa.

Między innymi należy podkreślić, że sytuacje i środki nadzwyczajne nie mogą być zawieszane i muszą być w pełni zgodne z:

1. przepisami (odpowiednimi przepisami krajowych transponujących) dyrektywy 2002/14/WE ustanawiającej ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami, 98/59/WE w sprawie zwolnień grupowych i 2001/23/WE w sprawie przejęć przedsiębiorstw, dyrektywy 2004/25/WE w sprawie ofert przejęcia oraz niedawnej dyrektywy 2019/2121 w sprawie transgranicznych przekształceń, połączeń i podziałów, a także innych europejskich i krajowych instrumentów prawnych regulujących prawa pracowników do informacji i konsultacji.



Prawo pracowników do informacji i konsultacji jest szczególnie ważne w przypadku kwestii związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy.

2. Postanowienia porozumień o ERZ lub ERZ-SE oraz (przepisów krajowych transponujących) dyrektywę 2009/39/WE w sprawie europejskich rad

zakładowych, dyrektywę Rady 2001/86/WE w sprawie uczestnictwa pracowników w spółkach akcyjnych oraz dyrektywę 2003/72/WE w sprawie spółdzielni europejskiej.

3. Przepisy prawa krajowego i europejskiego regulujące prawa uczestnictwa pracowników, w tym prawa do reprezentacji w zarządzie. 20 maja 2020 roku ETUC i Europejskie Federacje Związków Zawodowych wystosowały pismo do komisarza Schmita w sprawie przewidywania i zarządzania wpływem kryzysu COVID-19 na miejsca pracy i zakłady pracy: konieczne jest szybkie działanie w celu egzekwowania praw pracowników do uczestnictwa.



W liście czytamy m.in., że „w jednym z najbardziej krytycznych momentów dla pracowników europejskich ich przedstawiciele w miejscu pracy muszą - zarówno na szczeblu krajowym, jak i europejskim, a także przed podjęciem jakiejkolwiek decyzji -:

- terminowy dostęp do istotnych i wyczerpujących aktualnych informacji na temat prawdopodobnego wpływu kryzysu COVID-19 na wyniki ekonomiczne firmy, na miejsca pracy i warunki pracy;
- wystarczająco dużo czasu i zasobów, aby przeprowadzić dogłębną ocenę informacji dostarczonych przy wsparciu ekspertów ekonomicznych / finansowych, aby opracować alternatywy dla zwolnień, zamknięć i wszelkich innych środków, które negatywnie wpłynęłyby na interesy pracowników;
- prawdziwa okazja do omówienia tych alternatyw z prawdziwymi decydentami, w tym z najwyższym kierownictwem i członkami zarządu (jeśli istnieją), którzy muszą udzielić uzasadnionej odpowiedzi na proponowane alternatywy i uzasadnić ostateczną decyzję, która zostanie podjęta;
- gwarancja, że nieprzestrzeganie obowiązków informacyjnych, konsultacyjnych i dotyczących uczestnictwa uzasadnia sankcje odstraszające, tj. zawieszenie decyzji zarządczej do czasu właściwego przestrzegania praw pracowniczych”.

Konsultacje z przedstawicielami pracowników oznaczają wymianę informacji, dialog, który koniecznie poprzedza decyzję przez dyrekcję firmy, w przeciwnym razie jest bezużyteczny.



Od początku stanu zagrożenia zdrowia przedstawiciele personelu pełnią swoją rolę ze zwiększoną świadomością swoich kompetencji i obowiązków. Bardziej niż kiedykolwiek są oni pomostem pomiędzy odizolowanymi i zaniepokojonymi pracownikami a ich

kierownictwem, szukając właściwej równowagi pomiędzy ochroną zdrowia a potrzebami służby, jak mówi się w służbie publicznej. Zaangażowanie partnerów społecznych w poważne decyzje mające wpływ na zdrowie pracowników, ich bezpieczeństwo w życiu dzisiejszych firm, dotyczy tego, co leży u podstaw dialogu społecznego: słuchania głosu pracowników.



### SYTUACJA W ERZ I RADACH ZAKŁADOWYCH SE W KONTEKŚCIE KRYZYSU WYWOŁANEGO COVID-19

Kryzys wywołany COVID-19 ma również wpływ na funkcjonowanie ERZ i rad zakładowych SE. Poniższe przykłady zaczerpnięte z praktyk odzwierciedlają możliwe próby adaptacji, ale także zmiany istniejących procesów informowania, konsultacji i powinny być traktowane z ostrożnością i ewentualnie uznane za potencjalne zagrożenia. Zajmują się one adaptacją do środków dystansu społecznego i zakazów podróżowania, które uniemożliwiają spotkania osobiste. Odwołano kilka bezpośrednich spotkań i międzynarodowych podróży ERZ. Korzystanie z wideokonferencji i połączeń konferencyjnych, z wyłączeniem usług tłumaczeniowych, jest w wielu przypadkach jednostronnie narzucane przez kierownictwo, nawet w przypadku negocjacji.



Restrukturyzacja i redukcja zatrudnienia odbywają się bez przeprowadzania informacji i konsultacji z ERZ. ERZ szukały sposobów na zachowanie własnej ciągłości przy jednoczesnym zachowaniu prawa do odpowiedniej informacji i konsultacji. Niektóre ERZ zwróciły się do firm o odłożenie (nieodwoływanie) regularnych procedur

informacyjnych i konsultacyjnych do czasu, gdy proces ten będzie mógł odbyć się w odpowiedni sposób, zapewniający pełny udział przedstawicieli pracowników.

### STRATEGIE KONSULTACJI I UDZIAŁU PRACOWNIKÓW W PODEJMOWANIU DECYZJI

#### a. uczestnictwo jako motywacja:

rzadko zdarza się, by ludzie nie byli zmotywowani, gdy konsultuje się z nimi działania, które ich dotyczą, poprzez włączenie się do działania. Ponadto większość osób znajdujących się w centrum operacji zna zarówno problemy, jak i ich rozwiązania. Dlatego właściwa forma uczestnictwa wytwarza zarówno motywację, jak i wiedzę cenną dla sukcesu przedsiębiorstwa.



Wiedza i doświadczenie pracowników należą do najważniejszych zasobów organizacji. Pracownicy, którzy na co dzień wykonują jakieś zadanie, wiedzą lepiej niż ktokolwiek inny, jakie niepowodzenia mogą się pojawić i dlaczego. Mogą też mieć najbardziej praktyczne pomysły na usprawnienie procesu.



Pracownicy, którzy są zaangażowani w proces decyzyjny, czują się na ogół zaangażowani w powodzenie zaproponowanych rozwiązań.

### Co szkodzi motywacji pracowników i jak uniknąć takich czynników?

Istnieją dwa rodzaje pracowników: ci, którzy są w firmie tylko po to, by dostać pensję i ci, którzy z entuzjazmem podchodzą do swojej pracy. Ta ostatnia grupa staje się coraz bardziej liczna. Ludzie studiują, aby wykonywać pracę, którą kochają i nie zadawalają się taką, którą są w stanie wykonywać. Dlatego motywacja pracowników staje się coraz ważniejsza.



### Aspekty osłabiające motywację pracowników

Poniżej przedstawione jest pięć możliwych powodów, dla których pracownicy mogą tracić motywację.

#### 1. Brak widocznej możliwości rozwoju

Zdarza się to u pracowników, którzy od dawna są w tej samej firmie, na tym samym stanowisku, wykonują te same zadania dzień po dniu i nie widzą możliwości zmiany tej sytuacji. Taka monotonna dynamika prowadzi do tego, że przychodzą do pracy niechętnie.

#### 2. Niekorzystne środowisko pracy

W firmach dzieje się coś podobnego do tego, co dzieje się w szkole. Niektórzy ludzie dobrze pasują i nawiązują przyjaźnie, ale inni nie pasują i to może mieć na nich wpływ.



### 3. Brak szkoleń

W wielu firmach priorytetem jest wydajność, ciągłe załatwianie spraw, ale nie zawsze jest to najlepsze rozwiązanie. Niektórzy pracownicy zaczynają produkcję z wystarczającą wiedzą, aby przejść dalej.

### 4. Słaba komunikacja z przełożonymi

Czasami pracownicy nie czują się komfortowo w rozmowie z przełożonymi, co prowadzi do niepewności, a nawet strachu, gdy przychodzi do zasugerowania czegoś.



### 5. Brak równowagi między pracą a życiem prywatnym

Jest to problem występujący podczas kryzysu wywołanego COVID-19 w związku z telepracą. Wielu pracowników nie radzi sobie z tym dobrze, przez co mają wiele przerw, a

ich życie zawodowe i osobiste przenikają się, co powoduje wiele stresu.

W konsekwencji brak motywacji u pracowników może prowadzić do absencji, niskiej wydajności, utraty pracowników i niebezpieczeństwa stworzenia złej reputacji firmy, ponieważ ci, którzy odchodzą, mówią o niej źle.

## Rozwiązania problemów dotyczących motywacji pracowników

Zdemotywowany pracownik nie jest utracony bezpowrotnie. W rzeczywistości jest możliwa poprawa ich nastawienia, jeśli dział kadr i przedsiębiorstwo poszukają rozwiązań. Poniżej przedstawiono kilka działań motywujących pracowników związanych z problemami wymienionymi w poprzednim punkcie.

#### 1. Opracowanie planu rozwoju zawodowego

W celu zaproponowania planu rozwoju kariery, należy ocenić umiejętności pracowników i przydzielić im nowe obowiązki.

#### 2. Komunikacja jest kluczowa

Skuteczna komunikacja musi być zarówno pionowa, jak i pozioma.

Relacje poziome powinny być ścisłe, aby wszyscy pracownicy byli świadomi działań firmy i zachęceni do uczestnictwa.

Należy pamiętać, że pierwszym elementem, który przyczynia się



do skutecznej komunikacji jest słuchanie. Aby pracownik chciał się komunikować, musi czuć się wysłuchany. Jeśli nie czuje się w ten sposób, nie będzie chciał komunikować się z innymi.

### 3. Uznanie dla osiągnięć pracowników

Jedną z najlepszych technik motywacyjnych, która działa na każdego pracownika, jest uznanie dobrej pracy. Takie uznanie oznacza pozytywne wzmocnienie i sprawi, że pracownicy poczują się częścią firmy i będą zmotywowani do wykonywania swoich zadań.

### 4. Plan szkoleń

Wielu pracowników odczuje stagnację z powodu braku szkoleń, dlatego tak ważne jest projektowanie planów szkoleniowych przez dział kadry.

Ciągłe szkolenie przyczynia się do



### 5. Coaching w pracy

Jest to najpopularniejsza technika, ponieważ jest najbardziej kompletna, jeśli chodzi o pracę nad motywacją.

Coaching w pracy opiera się na pytaniu pracownika o to, co sprawia mu dyskomfort w pracy, którą wykonuje w firmie. Po udzieleniu odpowiedzi

przez pracownika, technika polega na zadawaniu pytań i prowadzeniu rozmowy, w której pracownik sam dokonuje introspekcji w celu zmiany swojej rzeczywistości.

Zmotywowany pracownik to ten, dzięki któremu firma będzie się bardziej rozwijać.

#### b. Uczestnictwo jako forma uznania

Odwołuje się do potrzeby przynależności i akceptacji. Przede wszystkim daje ludziom poczucie spełnienia. Pracownicy powinni być zachęceni do udziału w sprawach, w których mogą pomóc i być słuchani bardzo uważnie. Natomiast w kwestiach, które wymagają podjęcia decyzji, powinna być podjęta przez nich. Jednak, aby działania podejmowane w celu uznania były skuteczne, muszą być wdrożone prawidłowo i we właściwym czasie. W kontekście charakteryzującym się rozwojem telepracy i coraz powszechniejszymi środkami ułatwiającymi godzenie życia rodzinnego, uznanie w pracy staje się coraz ważniejsze w codziennym zarządzaniu.



Takie działania ułatwiają utrzymanie wysokiego poziomu motywacji i zaangażowania pracowników, nawet gdy nie są oni fizycznie obecni w firmie. Uznanie dobrych wyników ma bardzo pozytywny wpływ na pracowników, ponieważ generuje efekt sprzężenia zwrotnego, który zachęca pracownika do dalszego przekraczania celów.

Jest to cecha wrodzona. Od najmłodszych lat pozytywnie ewoluujemy w kierunku dojrzałości

poprzez uznanie, przywiązanie i szacunek. W rzeczywistości to właśnie informacja zwrotna, którą otrzymujemy w młodym wieku, wzmacnia nas pozytywnie i sprzyja późniejszej dobrej samoocenie. Kiedy osiągamy dojrzałość, nadal potrzebujemy uznania dla naszych działań. Potrzebujemy, aby nasze talenty były pozytywnie doceniane, czy to przez rodzinę, przyjaciół, czy oczywiście w pracy. Zachęcanie do uznania w pracy generuje dużą osobistą satysfakcję u pracowników, dzięki czemu będą oni szczęśliwi w pracy i w życiu osobistym. Jest to klucz do zatrzymania talentów w firmie. Fakt, że pracownik czuje się doceniony za swoje wysiłki sprawi, że będzie lojalnym i zmotywowanym pracownikiem dla sukcesu firmy. W przeciwnym razie będą szukać innych opcji, gdzie poczują się lepiej dowartościowani. Nie wszystkie działania dotyczące uznania obejmują wypłatę środków pieniężnych. Nie powinno się też ograniczać do klasycznego poklepywania po plecach czy podkreślania wizerunku pracownika przez 30 dni. Informacja zwrotna dla pracownika musi być konstruktywna, podnosząca na duchu i inteligentna.



### PODSTAWY ZARZĄDZANIA PARTYCYPACYJNEGO

Pierwszą rzeczą, o której należy pamiętać, jest to, że uczestnictwo jest ściśle związane z możliwościami zawodowymi, technicznymi i

współpracy oferowanymi przez środowisko.

Efektywność mierzona jest jakością działań pośrednich, bogactwem przetwarzanych informacji, wartością operacyjną podejmowanych decyzji i ich praktycznym zastosowaniem.

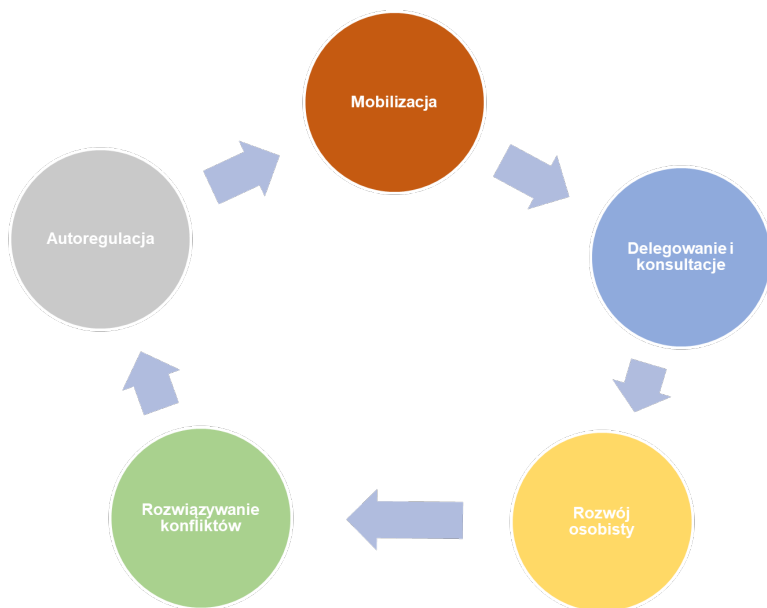


Ludzie decydują się na udział we wspólnym projekcie, gdy:

- posiadają niezbędne środki osobiste, np. zaufanie do organizacji i kierownictwa, wystarczającą wiedzę;
- widzą korzyści z takiego działania, np. większe uznanie, korzyści ekonomiczne;
- dostosowuje się do niego struktury techniczne, w sensie uelastycznienia działania projektu;
- organizacja na to pozwala. Po pierwsze, istnieje kryterium wielkości. Jeśli na tym samym stanowisku pracuje zbyt wiele osób, to bezużyteczne będzie proszenie o indywidualny udział. Aby zachęcić do udziału i zaangażowania wszystkich członków, maksymalna liczba osób w jednostce produkcyjnej powinna wynosić około 150-250.

Zarządzanie partycypacyjne opiera się na 5 podstawowych zasadach:

- mobilizacja musi być w centrum zainteresowania zespołów w firmie, aby jak najlepiej wykorzystać zasoby i umiejętności każdej jednostki;
- delegowanie i konsultowanie musi pozwolić pracownikom na autonomię. Teraz to oni podejmują decyzje i mają większą odpowiedzialność;
- rozwój osobisty jest podstawą, opiera się na słuchaniu i komunikacji, aby pomóc pracownikom i menedżerom w zwiększeniu ich umiejętności i zdolności, które mogą wnieść do swojej wiedzy, jak również do firmy;
- gdy pojawia się problem, osoby zainteresowane są w stanie najlepiej go rozwiązać; jeśli zespół nie jest w stanie poradzić sobie z sytuacją, kierownictwo będzie interweniować, ale tylko w ostateczności;
- ostatnim ważnym filarem zarządzania partycypacyjnego jest autoregulacja. Kierownik wyznacza granice, aby panować nad nieporozumieniami, które mogą wynikać ze sposobu komunikacji każdego z nas.



Gdy autonomia i partycypacja pracowników maleje, oznacza to, że uzyskany przez nich wpływ nie jest taki, jakiego oczekiwali. Innymi słowy, uczestnictwo zawodzi, gdy wszystkie metody i procesy są narzucane z góry.

Ważne jest również rozważenie wpływu nowych technologii na uczestnictwo:

- zwiększyły one stopień skomplikowania prac. Można to osiągnąć jedynie poprzez zwiększenie odpowiedzialności pracowników;
- nowe technologie zmieniły miejsca pracy, czyniąc je mniej elastycznymi. Kolejne adaptacje wymagają zmian i szkoleń;
- przyczyniają się również do autonomii pracowników, rozwijając jednocześnie współzależność w organizacji. Komputeryzacja i biurokracja ułatwiają tworzenie sieci. Inne technologie zwiększają szybkość reakcji na otoczenie oraz potrzebę konsultacji i współpracy między departamentami.

Zarządzanie partycypacyjne, poprzez komunikację, tworzy lepszy klimat pracy, a tym samym poprawia klimat społeczny w miejscu pracy. W rzeczywistości pracownicy odczuwają niższy wskaźnik stresu, ponieważ są słuchani. Przy takim sposobie zarządzania zauważamy spadek



napieć hierarchicznych. Ponadto pracownicy czują się docenieni, bo naprawdę odgrywają jakąś rolę w firmie.

### NASZ WYBÓR MODELU HARWARDZKIEGO JAKO MODELU NEGOCJACYJNEGO

„Harwardzki model negocjacji jest jednym z najszerzej stosowanych we wszystkich organizacjach i mocno wierzymy, że powinien być stosowany jako metodologia negocjacji w firmach, w europejskich radach zakładowych i oczywiście pomaga integrować, motywować i zachęcać do angażowania pracowników w podejmowanie decyzji. Charakteryzuje się prostotą i praktycznością. Cechy deprecjonowane, niestety w większości tradycji politycznych.

Harwardzki model negocjacji znany jest na całym świecie dzięki pracy Rogera Fishera i Williama Ury'ego zatytułowanej „Dochodząc do TAK” i jest jedną z najbardziej rozpowszechnionych w organizacjach. Zasady tego modelu nawiązują do strategii negocjacji kooperacyjnych, w których ważne jest, aby wszystkie strony zyskały w równym stopniu.

W 1981 r. opublikowali książkę zatytułowaną „Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się”, w której wyjaśniają podstawowe zasady metodologii i jak ją zastosować w praktyce. Książka stanowi ważne źródło studiów i odniesień w świecie negocjacji.

Model powstał w celu zerwania ze strategiami negocjacyjnymi prowadzącymi do formowania się stanowisk, które mają tendencję do agresywnego, narzucającego się lub atakująco-obronnego charakteru i promowania współpracy między zaangażowanymi stronami w celu osiągnięcia wzajemnie korzystnych porozumień, poprzez zorganizowaną, rozważną, przyjazną dyskusję oraz ustalenie jasnych i precyzyjnych celów.



Jest to elastyczny model, który nie jest ograniczony do konkretnej dziedziny. Jak zauważają Ury i Fisher w swojej książce, negocjacje oparte na zasadach „mogą być prowadzone przez amerykańskich dyplomatów w rozmowach o kontroli zbrojeń z Rosją; przez prawników z Wall Street reprezentujących 500 firm; a także

przez pary, które chcą podjąć jakąś decyzję”.



### 4 podstawy harwardzkiego modelu negocjacji

Oddzielenie ludzi od problemu

Koncentracja na potrzebach, a nie na stanowiskach

Poszukiwanie możliwości, w których wygrywają obie strony

Nacisk na określenie obiektywnych kryteriów

#### 1. Oddzielenie ludzi od problemu

Istoty ludzkie charakteryzują się emocjami i wyrabiają sobie przekonania zgodnie z toczącym się życiem i procesami socjalizacji.

W sytuacjach konfliktu z innymi ludźmi trudno jest nie zdenerwować się lub nie obrazić, właśnie dlatego, że nieświadomie lub dobrowolnie mieszamy obiektywne przyczyny problemu z osobistymi opiniami lub emocjami związanymi z niechęcią, złością lub odrzuceniem.

#### 2. Koncentracja na potrzebach, a nie na stanowiskach

W negocjacjach normalnym jest, że na stole pojawiają się różne, nawet przeciwstawne stanowiska. Jednak za każdym stanowiskiem (postawą lub opinią na temat danej sytuacji) kryje się interes lub potrzeba, którą należy zaspokoić.

Model harwardzki postuluje podchodzić do interesów ponad stanowiskami, ponieważ można znaleźć środek lub rozwiązanie, które zaspokoi pragnienia negocjujących stron.

Na przykład, jeśli zaproponujesz swojemu partnerowi rozwiązanie, które jest również zgodne z Twoimi życzeniami, jego stanowisko prawdopodobnie się zmieni i może on wybrać strategię negocjacji



kooperacyjnych.

Na tej podstawie Roger Fisher i William Ury przedstawiają poniższą sytuację.

Pomyśl o historii dwóch mężczyzn, którzy walczą w bibliotece. Jeden z nich chce otworzyć okno, a drugi chce, aby okno było zamknięte. Spierają się o to, jak bardzo powinno być otwarte okno: tylko szpara, połowa, trzy czwarte.

Żadne z rozwiązań nie satysfakcjonuje ich obu. Wtedy wchodzi bibliotekarka. Pyta pierwszego mężczyznę, dlaczego chce otworzyć okno, na co on odpowiada: „żeby było świeże powietrze”. Pyta drugiego, dlaczego chce zamknąć okno: „żeby nie było przeciągu”.

Po chwili namysłu bibliotekarka otwiera okno w sąsiednim pokoju, pozwalając, aby weszło świeże powietrze bez przeciągu. Rozwiązanie jest sensowne, pojednawcze.

### **3. Poszukiwanie możliwości, w których wygrywają obie strony**

Po zrozumieniu interesów partnera, a przed osiągnięciem porozumienia, ważne jest, aby przedstawić korzystne dla obu stron opcje i alternatywy.

W kontekście presji lub napięcia znalezienie tych alternatyw niekoniecznie jest prostym procesem, a Fisher i Ury proponują następujące działania, aby to osiągnąć:

- oddziel akt wymyślania opcji od aktu ich oceniania;
- przeprowadzaj burze mózgów, aby znaleźć pomysły, które mogą rozwiązać problem;
- poszerzaj opcje dyskusji, zamiast szukać jednej odpowiedzi;
- skoncentruj swoje wysiłki na zaoferowaniu jak największej liczby alternatyw i nie daj się uwieść jednemu rozwiązaniu. Wszystkie pomysły są mile widziane i każdy ma wartość w procesie negocjacji;

szukaj wzajemnych korzyści:

- spraw, aby partner wiedział, że intencją negocjacji jest równy podział tortu i że nie chodzi o powielanie gry o sumie zerowej, w której zawsze jest przegrany. Dlatego wszystkie pomysły powinny być nastawione na zaspokojenie potrzeb wszystkich;

wymyśl sposoby na ułatwienie innym podjęcia decyzji:

- postaw się w roli partnera i ze wszystkich pomysłów, które przyszły



ci do głowy, wybierz ten, który nie tylko przyniesie ci korzyści, ale też będzie łatwy do zrealizowania dla wszystkich.

#### 4. Nacisk na określenie obiektywnych kryteriów

Zasada ta oznacza sugestię, aby w miarę możliwości szukać wzajemnych korzyści, a w przypadku konfliktu interesów wynik powinien być oparty na jakichś sprawiedliwych kryteriach, niezależnych od woli stron.

Jeśli rozwiązywanie różnic interesów poprzez stanowiska czy emocje zdecydowanie nie działa, ważne jest, aby negocjować w oparciu o obiektywne kryteria i zasady, które są obecne np. w przepisach czy umowach.

Te obiektywne kryteria mogą być zmienne, których pomiar jest dostępny dla wszystkich.

Założmy, że negocjujesz z dostawcą warunki płatności za surowce i aby osiągnąć porozumienie, ustalasz, że należy stale sprawdzać następujące wskaźniki: m.in. czas procesu zakupowego, skuteczność w przekazywaniu faktur i realizacji zamówień.

Na podstawie tych wskaźników zarówno ty, jak i twój dostawca możecie wiedzieć, czy umowa jest realizowana, czy nie. Jak można zauważyć, są to obiektywne kryteria, które nie zależą od opinii czy woli jednej osoby.

Krótko mówiąc, negocjacje prowadzone zgodnie z modelem harwardzkim są okazją do rozwiązywania problemów lub konfliktów na uczciwych zasadach i według obiektywnych kryteriów, niezależnie od stanowisk czy woli stron, w celu współpracy i osiągnięcia obopólnych korzyści.

Dobry negocjator to ten, który nie postrzega drugiej strony jako przeciwnika, którego należy pokonać, lecz jako sojusznika, z którym należy współpracować, aby osiągnąć najlepsze porozumienie, w którym obie strony osiągną nawet więcej, niż początkowo sobie wyobrażały.

Ten model negocjacji uwzględnia siedem podstawowych aspektów, które pozwalają nam stawić czoła sytuacjom konfliktowym, w których chcemy osiągnąć porozumienia, w których wszyscy wygrywają i gdzie nie ma przegranych.

Nie jest to siedem kroków, ale siedem elementów do przeanalizowania w każdych negocjacjach, przed, w trakcie i po, które pomogą nam poczuć się pewnie podczas negocjacji.

Te siedem elementów, które dzielą się na trzy kategorie i które podsumowują ten model negocjacji, to:



| Uwaga skierowana na ludzi | Działania nakierowana na problem | Wymiana propozycji |
|---------------------------|----------------------------------|--------------------|
| Relacja                   | Interesy                         | Alternatywy        |
| Komunikacja               | Możliwości                       | Zaangażowanie      |
| Wpływanie na ludzi        | Legitymacja                      |                    |

### A) Uwaga skierowana na ludzi

#### 1. Relacja

Określ, że kiedy jesteśmy w trakcie negocjacji musimy zrozumieć, że druga strona realizuje swoje interesy. Atakuj problem, a nie osobę, bo dążymy do zbudowania zaufania, a to pomoże nam w negocjacjach i w fazie realizacji porozumienia negocjacyjnego.

#### 2. Komunikacja/ Wpływanie na ludzi

Słuchaj empatycznie, komunikuj się asertywnie. Jak będziemy wymieniać się informacjami (mailowo, ustnie, telefonicznie). Utrzymujmy otwartą komunikację i nie przerywajmy komunikacji, gdy się złościmy. Nie możemy psuć komunikacji ani podczas procesu, ani przed, ani po.

Kiedy wchodzimy w trudne negocjacje, ważne jest, aby przed wejściem spisać wszystkie punkty, które chcemy poruszyć, a następnie przejść do nich przy stole negocjacyjnym. Dzięki temu komunikacja będzie bardziej efektywna.

### B) Działania nakierowana na problem

#### 3. Interesy

Są to potrzeby, pragnienia, motywacje. Dążymy do powiększenia tortu, do pomocy drugiej stronie w realizacji jej interesów.

Nie odpowiadamy za interesy drugiej strony, ale możemy poszukać kogoś, kto je zaspokoi. Rozumiejąc interesy drugiej strony możemy zacząć dostrzegać własne interesy, których nie braliśmy pod uwagę. Interesy nigdy nie są stałe, zmieniają się, bo rozwiązują problemy.

Stanowisko to może ulec zmianie w trakcie trwania negocjacji. Chcę



kupić dom z basenem, ale w poszukiwaniu domu widzę inny dom, który mi się podoba, a który nie ma basenu. Zmieniam swoje stanowisko, ponieważ zaspokaja ono moje interesy.

Dobrzy negocjatorzy to ci, którzy idą na negocjacje, aby rozwiązać problem, ja mogę pomóc komuś, a ktoś może pomóc mnie. Będą dążyć do zaspokojenia nie tylko własnych interesów, ale także interesów innych.

### 4. Możliwości

Są one jak olej w silniku. Dzięki nim negocjacje idą naprzód. Są to fragmenty ewentualnego porozumienia. Jak zaspokoić interesy obu stron.

Najbardziej podstawową formą opcji są kompromisy, ale bycie dobrym negocjatorem oznacza spojrzenie na wiele opcji. Stawianie różnych opcji bez oceniania, ruszanie do przodu z różnymi pomysłami, aby wygenerować większy tort. Są tym, co zawsze pokazuję, wnoszę do stołu. A jeśli mamy zaufanie do drugiej strony, to bez kompromisów pokazujemy opcje obu stronom, aby pomóc nam lepiej się zrozumieć, nawet jeśli później widzimy, że nie są one przydatne i zostają odrzucone.

Możliwości generują wartość i są najlepszym sposobem jest pokazanie pomysłów po obu stronach, bez ryzyka zmiany tych pomysłów.

Możliwości są kluczem do wygenerowania najlepszych porozumień.

### 5. Legitymacja

Co jest uczciwe i nieuczciwe w negocjacjach.

Jednym z dużych błędów w negocjacjach jest myślenie, że wszyscy jesteśmy racjonalni, a drugim, że wszyscy jesteśmy uczciwi.

Interesy, możliwości i legitymizacja to miejsca, w których koncentruje się rozwiązanie problemu, więc tutaj trzeba wykonać najwięcej pracy w negocjacjach.

Nasze decyzje nie są racjonalne. Nasze decyzje są uwarunkowane naszymi emocjami, naszym ego, tym jak czujemy się traktowani, tym co uważamy za sprawiedliwe.

Legitymacja to to, co jest uczciwe, jakie są standardy na rynku, jak robią to inni.

Legitymacja jest ważna, bo pomoże nam iść do przodu, w przeciwnym razie możemy się zablokować.



### C) Wymiana propozycji

#### 6. Alternatywy

Alternatywy, które mam, jeśli nie osiągnę porozumienia. Ustalenie alternatywnych rozwiązań jest tym, co daje władzę w negocjacjach.

BATNA: najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia. Ile jesteśmy wari na rynku? Jest to wielkie źródło mocy. Czasem ich nie pokazuję, gdy jest gorsza niż to, co może pomyśleć druga osoba, a czasem dobrze jest przedstawić BATNĘ na stole, gdy jest bardzo atrakcyjna.

Bardzo ważna jest praca przed negocjacjami, aby udoskonalić tę najlepszą alternatywę.

#### 7. Zaangażowanie

Istnieje już ścieżka działania. Kluczowe jest nasze zaangażowanie i zaangażowanie drugiej strony. To pomoże nam w realizacji porozumienia.

Trzeba zwrócić dużą uwagę w negocjacjach, kiedy druga strona zaczyna mówić o tym, do czego się zobowiązuje.

### OBECNA SYTUACJA PRACOWNIKÓW PORTÓW LOTNICZYCH PO PANDEMII

Przytaczając w charakterze przykładu, na początku lipca 2022 roku niekończące się kolejki w strefie kontroli paszportowej terminalu T4 na lotnisku Adolfo Suárez Madrid-Barajas spowodowały podniesienie alarmu o sytuacji, przed którą ostrzegało już stowarzyszenie pracodawców linii lotniczych (ALA). Sytuacja nie jest obca pozostałym hiszpańskim i europejskim lotniskom, które w tych dniach przeżywają falę masowych odwołań i strajków, które prowadzą do załamania infrastruktury.

W dniach 8-9 czerwca pracownicy paryskiego lotniska Charles de Gaulle, głównego portu lotniczego we Francji, rozpoczęli strajk. Oznaczało to, że 25% lotów zostało odwołanych. Air France, główna linia lotnicza na lotnisku, zapowiedziała odwołanie 85 lotów krótko- i średniodystansowych. Jak podają francuskie media, związki zawodowe domagają się lepszych warunków pracy i podwyżki płac o 300 euro. Szacuje się, że w ciągu dwóch lat w branży lotniczej z powodu COVID-19 zlikwidowano 15 tys. miejsc pracy. A teraz, po wznowieniu ruchu lotniczego, francuski urząd lotniskowy ADP ogłosił, że na paryskich lotniskach jest 4 tys. wakatów,



ale mają one duże problemy z rekrutacją. Stąd wynika presja wywierana na pracowników.

Wielka Brytania również doświadcza chaosu na swoich lotniskach z powodu braków kadrowych, choć w jej przypadku jest to efekt Brexitu. Koniec swobodnego przepływu pracowników z Unii Europejskiej do Wielkiej Brytanii pogłębia kryzys kadrowy w sektorze lotniczym. Grant Shapps, minister transportu, ostrzegł na początku czerwca, że odwołania lotów będą się nadal zdarzać i obwinił linie lotnicze o sprzedaż większej ilości biletów. W rzeczywistości nawet podczas świąt wielkanocnych na niektórych lotniskach były kolejki do trzech godzin, aby przejść przez punkty kontrolne.

Lotnisko Amsterdam-Schiphol, drugie pod względem ilości obsługiwanych pasażerów w UE, od początku maja pogrążone jest w chaosie z powodu braków kadrowych i wzrostu liczby podróżnych po pandemii COVID-19.

Brak personelu spowodował niekończące się kolejki przy stanowiskach odprawy, kontroli bezpieczeństwa i paszportowej. Zakłócenia doprowadziły do powszechnych opóźnień, a nawet odwoływania lotów, które były szczególnie dotkliwe na początku maja.

Lotnisko zwróciło się do linii lotniczych o zmniejszenie liczby lotów lub przekierowanie ich na regionalne lotniska o mniejszym ruchu. Uruchomiła również plan rekrutacji pracowników i osiągnęła porozumienie ze związkami zawodowymi w sprawie

Porozumienie oznacza przyznanie dodatkowej pensji w wysokości 840 euro za lato. Ponadto pasażerom zaleca się zabranie jak najmniejszego bagażu. Wejście na terminal zostanie ograniczone do tych, których samoloty wystartują w ciągu czterech godzin, aby uniknąć zagrożenia akcją strajkową w najbliższych tygodniach.

Mimo to Schiphol spodziewa się, że długie kolejki i chaotyczna sytuacja utrzymają się przez całe lato, szczególnie w lipcu, sierpniu i w weekendy. Lotnisko Zaventem w Brukseli doświadczyło podobnego problemu w czerwcu ubiegłego roku z powodu awarii bramek automatycznej kontroli paszportowej.

Opóźnienie dotyczyło jedynie pasażerów podróżujących poza strefą Schengen i jak dotąd nie powtórzyło się.

W przypadku Hiszpanii, Iberia i część branży lotniczej poprosiła o więcej policji, a rząd odpowiedział wzmocnieniem 300 dla Barajas i 200 więcej dla pozostałych. W sumie 500 policjantów więcej, aby pokryć liczbę



miejsc na to lato, które nie zostało jeszcze uskutecznione.

Iberia oceniła liczbę klientów, którzy nie zdążyli na swoje połączenia od 1 marca z powodu problemów z kontrolą paszportową na około 15 tysięcy. Stowarzyszenie Linii Lotniczych (ALA) już wcześniej ostrzegało



przed tymi opóźnieniami i wezwało do zwiększenia obsady policyjnej kontroli paszportowej na lotniskach o dużym ruchu międzynarodowym.

Źródło tych problemów w Hiszpanii leży w tym, że jest to pierwsze lato z wymogiem kontroli paszportów dla Wielkiej Brytanii, głównego państwa pochodzenia turystów podróżujących do Hiszpanii.

Jednak w Hiszpanii największe problemy mogą być tego lata na lotnisku w Barcelonie ze względu na problemy z natężeniem ruchu lotniczego. Należy pamiętać, że 80% incydentów w hiszpańskiej przestrzeni powietrznej znajduje się we Francji i Niemczech. Innymi słowy, nie jest to problem Enaire (która zarządza hiszpańskim ruchem lotniczym), ale Europy.

Natężenie ruchu w tym roku wykracza poza to. Przewiduje się, że w najbliższych miesiącach sytuacja może się pogorszyć we Francji, ze względu na ograniczenie działalności centrum kontroli w Reims (Francja) do końca sierpnia w związku z wdrażaniem nowego systemu nawigacji lotniczej, o czym ALA ostrzegała już wiele miesięcy temu.

Bez poprawy, sytuacja prawdopodobnie jeszcze się pogorszy. Airports Council International (ACI Europe), stowarzyszenie patronackie portów lotniczych, oraz Airport Services Association (ASA) ostrzegły, że problemy będą się pogłębiać latem, zwłaszcza na największych węzłach komunikacyjnych.

66% europejskich lotnisk spodziewa się wzrostu opóźnień lotów, 16% oczekuje większej liczby odwołanych lotów, a 35% uważa, że braki kadrowe będą miały wpływ na ich działalność także po zakończeniu lata.

Airports Council International zauważa, że ożywienie w ruchu pasażerskim w ostatnich tygodniach gwałtownie przyspieszyło. Choć nie osiągnęło ono jeszcze poziomu sprzed pandemii, ruch jest coraz bardziej skoncentrowany w okresach szczytowych.



Funkcjonowanie w warunkach tak dużego wzrostu i koncentracji ruchu lotniczego stanowiło wyzwanie dla portów lotniczych i ich partnerów operacyjnych, w szczególności służb obsługi naziemnej.

Spowodowało to wzrost opóźnień i odwołań lotów oraz, ogólnie rzecz biorąc, pogorszenie doświadczenia pasażerów w wielu portach lotniczych, ponieważ kluczowe procesy, takie jak odprawa, kontrola bezpieczeństwa lub odbiór bagażu wiążą się z dłuższym czasem oczekiwania. Chociaż każdy port lotniczy jest inny i zakres tych zakłóceń znacznie się różni, główną przyczyną jest niemożność zwiększenia liczby pracowników do poziomu niezbędnego do obsługi zwiększonego ruchu pasażerskiego.

Ten kryzys obsługi naziemnej i pracowników portów lotniczych wynika przede wszystkim z wpływu kryzysu wywołanego COVID-19, ponieważ wielu z tych pracowników zostało zwolnionych z powodu załamania się ruchu lotniczego w 2020 i 2021 r.

Ponadto są to zawody, które przez wiele lat znajdowały się w dolnej części skali płac, a także wiążą się z pracą na zmiany przez 7 dni w tygodniu. To sprawia, że trudno jest przyciągnąć kandydatów w czasie, gdy rynek pracy w całej Europie się ożywia.

W krótkim okresie nie ma szybkiego i łatwego rozwiązania. Ale lotniska i służby obsługi naziemnej proponują szereg działań mających na celu zmniejszenie kolejek i opóźnień. Po pierwsze, szybsze postępowania sprawdzające dla pracowników. A także, dostosowanie przez linie lotnicze rozkładów lotów, tak aby zmniejszyć ruch w szczycie i zwrócić niewykorzystane bilety na loty.





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