



**TRANSFER**

Turning the ATM sector into a successful  
example of replicable social dialogue practices

# RAPORT KRAJOWY

**POLSKA**



Co-funded by  
the European Union

1. Wpływ na gospodarkę (PKB i miejsca pracy).....	3
2. Warunki pracy i stosunki pracownicze w sektorze transportu lotniczego ...	6
3. Krótkie podsumowanie krajowego systemu partycypacji pracowników (w sektorze transportu lotniczego) .....	11
4. Partycypacja pracowników w praktyce w sektorze transportu lotniczego	13
5. Rekomendacje dotyczące usprawnienia i lepszego wdrożenia mechanizmów partycypacji pracowników w transporcie lotniczym.....	19
6. „Zestaw narzędzi” jako narzędzie usprawniające dialog społeczny i zwiększające udział pracowników w życiu firmy. ....	22

Branża lotnictwa cywilnego w Polsce odgrywa kluczową rolę w gospodarce narodowej, działając jako jeden z jej głównych motorów wzrostu, szczególnie w 2024 i 2025 roku, kiedy to polskie lotniska odnotowały rekordowe wzrosty przewyższające średnią europejską. Sektor ten generuje znaczące przychody, tworzy tysiące miejsc pracy i umożliwia rozwój turystyki oraz handlu zagranicznego.

Oto kluczowe aspekty znaczenia lotnictwa cywilnego w Polsce:

## 1. WPŁYW NA GOSPODARKĘ (PKB I MIEJSCA PRACY)

- **Wysoki wkład do PKB:** Branża (łącznie z turystyką, liniami lotniczymi i portami) wnosi znaczącą wartość dodaną do polskiego PKB wynoszącą 2,5 – 3 % rocznie.
- **Efekt mnożnikowy:** Każdy 1 mln PLN wartości dodanej w przemyśle lotniczym generuje dodatkowe 1,8 mln PLN w innych sektorach gospodarki.
- **Rynek pracy:** Branża wg IATA zatrudnia bezpośrednio dziesiątki tysięcy osób (w tym w Dolinie Lotniczej), a pośrednio wspiera ponad 280-300 tysięcy miejsc pracy w całej gospodarce.
- **Boom w 2025 roku:** W roku 2025 r. ruch pasażerski w na Lotnisku Chopina wzrósł o 13%, obsłużono 24,1 mln pasażerów. Ruch cargo wzrósł o 17%. Dla porównania średnio w Europie ilość obsłużonych na lotniskach pasażerów wzrosła o 4,4% a ruch cargo o 3,1 %. Suma przewiezionych w Polsce pasażerów to bezprecedensowo wysokie 66,3 mln osób. Udział portów regionalnych w obsłudze ruchu pasażerskiego systematycznie wzrasta. W 2025 roku polskie lotniska regionalne obsłużyły łącznie 63% wszystkich pasażerów w kraju, co przełożyło się na rekordową liczbę blisko 42 mln osób. Pozostałe 37% ruchu przypadło na porty zarządzane bezpośrednio przez Polskie Porty Lotnicze S.A. (głównie Lotnisko Chopina w Warszawie).

### a. Przemysł lotniczy i produkcja

- **Dolina Lotnicza:** Polska posiada silny klaster lotniczy w Rzeszowie (Dolina Lotnicza), skupiający ponad 100 firm (producenci, MRO -

obsługa techniczna, centra badawcze). We wszystkich tych firmach zatrudnionych jest ok. 30 000 osób.

- **Eksport:** Przemysł lotniczy w Polsce jest w ogromnej mierze nastawiony na eksport (ponad 87% przychodów pochodzi z zagranicy).
- **Specjalizacja:** Polska specjalizuje się w produkcji silników, części, śmigłowców, szybowców oraz inżynierii lotniczej.

## **b. Infrastruktura i transport (lotniska)**

- **Kluczowa rola portów:** Polskie porty lotnicze (z Lotniskiem Chopina w Warszawie na czele) są fundamentem infrastruktury transportowej. W 2025 r. 11 z lotnisk 15 odnotowało dwucyfrowe wzrosty liczby obsługiwanych pasażerów. 8 portów lotniczych przekroczyło 1 mln pasażerów z 7 pozostałych 4 obsłużyły prawie 500 000 pasażerów a trzy najmniejsze poniżej 100 tys. Największy port regionalny – Kraków – obsłużył w 2025 roku 12 mln pasażerów.

Porty lotnicze w Polsce do obsługi tego ruchu pasażerskiego zatrudniają ok 30 000 pracowników

- **Rozbudowa:** Trwają inwestycje o wartości kilkudziesięciu miliardów złotych (np. rozbudowa lotniska Chopina, projekty PPL) w celu zwiększenia przepustowości. Budowa nowego potężnego lotniska Port Polska będzie motorem napędowym inwestycji w Polsce przez następnych kilkanaście lat.
- **Linie lotnicze**

Kolejny rekordowy rok 2025 zanotował LOT – 11,7 mln pasażerów w Polsce i 10 nowych połączeń. Ryanair obsłużył ok 19 mln a Wizzair 14,5 mln pasażerów. Ogółem z usług linii lotniczych w roku 2026 skorzystało 66 mln osób.

Zatrudnienie w liniach lotniczych zostało oszacowane na ok 50 tys osób.

- Agenci handlingowi

LS Services zatrudnia 3500 osób. Obsłużyli w 2025 roku 93 tys. operacji lotniczych i 11,12 mln. pasażerów.

Welcome AS zatrudnia 3000 osób w 8 oddziałach. Obsłużyli w tym samym roku ponad 88 500 operacji lotniczych i ponad 12 300 000 pasażerów

- Obsługa mechaniczna samolotów – LOT AMS i LS Technics to ponad 2200 pracowników
- Polska Agencja Żeglugi Powietrznej to ok 2200 zatrudnionych z czego 600 osób to kontrolerzy ruchu lotniczego.

### c. Znaczenie strategiczne i bezpieczeństwo

- **Wsparcie dla obronności:** Przemysł lotniczy w Polsce ściśle współpracuje z sektorem obronnym, pracując nad technologiami podwójnego zastosowania.
- **Łączność:** Lotnictwo zapewnia szybką łączność międzynarodową, co jest kluczowe dla inwestorów zagranicznych.

### d. Wyzwania

Mimo dynamicznego rozwoju, branża stoi przed wyzwaniami, takimi jak:

- **Niedobory kadrowe i ograniczenia po stronie podaży** (dostępność samolotów).
- **Konieczność inwestycji w cyberbezpieczeństwo.**
- **Wysokie koszty operacyjne i środowiskowe.**
- **Dekarbonizacja i transformacja energetyczna**

Podsumowując, lotnictwo cywilne w Polsce to nie tylko transport, ale zaawansowany przemysł i kluczowy składnik PKB, który po kryzysie pandemicznym (2020) odbudował się z nawiązką, stając się jednym z najszybciej rozwijających się sektorów w Europie. Nie ulega wątpliwości, że umożliwienie szybkiego przemieszczania się na duże odległości, jest przyczynkiem rozwoju turystyki na całym świecie a co za tym idzie rozwoju turystyki przynoszącej duże zyski i zapewniającej nowe miejsca pracy. Bez transportu lotniczego nie było by to możliwe.

## **2. WARUNKI PRACY I STOSUNKI PRACOWNICZE W SEKTORZE TRANSPORTU LOTNICZEGO**

### **2.1 Struktura siły roboczej w sektorze:**

W poszczególnych podsektorach branżowych występują znaczne różnice jeśli chodzi o formy zatrudnienia personelu. Nie wszędzie dane dotyczące zatrudnienia są dostępne publicznie, więc niektóre wyliczenia są szacunkowe i mogą być obarczone niewielkimi błędami i wyglądają następująco:

- Najbardziej stabilne formy pracy oferują pracownikom porty lotnicze. Ok 90% obsługi zatrudnionych jest na pełnych etatach na czas nieokreślony. Około 8 % zatrudnionych jest na umowach B2B a tylko 2% na umowach zlecenia.
- Linie lotnicze w miarę upływu czasu zmieniały profil zatrudnienia. W PLL LOT do roku 2014 zdecydowana większość załogi wykonywała pracę na pełnych etatach na czas nieokreślony. Od tej daty zaczęto kłaść nacisk na zatrudnianie w spółce zależnej – początkowo Lotnik 1 a potem CREW na zasadzie umów B2B. Aktualnie zatrudnionych na tych zasadach jest ok 80 % pilotów a także personelu pokładowego, zatrudnionego w spółce CREW CABIN. Praca etatowa dotyczy głównie zatrudnionych w LOT pracowników biurowych oraz części personelu naziemnego. Ryanair wzorując się na LOT przeszedł od roku 2019 na formy samozatrudnienia i dzisiaj również ok 80 % personelu zatrudnionych jest w spółce zależnej BUZZ. Inną strategię zatrudnienia przyjęł Wizz Air. Pracownicy zatrudnieni są bezpośrednio w polskim oddziale węgierskiej spółki, ale wg węgierskiego prawa pracy.
- Agenci handlingowi - Ls Services, Welcome - umowy zlecenia stosują głównie dla:
  - osób rozpoczynających współpracę
  - młodzieży do 26 roku życia
  - przy pracy sezonowejW pozostałych przypadkach najczęściej stosowana jest umowa o pracę na czas nieokreślony – nie udało się uzyskać informacji procentowej o profilach zatrudnienia.

- LOT Aircraft Maintenance Services – dostawca usług technicznych w Europie Środkowo Wschodniej - oferuje stabilne formy zatrudnienia dla pozyskania etatowych pracowników technicznych

Z pozyskanych informacji wynika że tylko w firmie Lot AMS zatrudniani są pracownicy transgraniczni i migrujący.

## **2.2 Ogólna ocena warunków pracy:**

Sektor transportu lotniczego oferuje zróżnicowane czasy pracy i wynagrodzenia w zależności od potrzeb pracodawców. Występują tu wszystkie możliwe rozkłady czasu pracy.

I tak w portach lotniczych jednym z systemów czasu pracy jest system ośmiogodzinny podstawowy, często z dodanym ruchomym czasem rozpoczynania i kończenia pracy. Najpopularniejszym w służbach dyżurnych jest system równoważny 12/24/12/48 a w Lotniskowej Straży Pożarnej 24/72. System zadaniowy jest stosowany na stanowiskach kierowniczych, możliwa jest również praca zdalna.

W liniach lotniczych oprócz podstawowego systemu ośmiogodzinnego jest system dla załóg pokładowych oparty na minimalnej pensji i dodatku, który jest podstawą wynagrodzenia zależnego od liczby godzin nalotu. Załogi statków powietrznych za wszelką cenę starają się wypełnić godziny nalotu często przychodząc do pracy w złym stanie zdrowotnym. Wyznaczenie w grafiku krótkich ale częstych tras powietrznych powoduje często przemęczenie załogi i wpływa na bezpieczeństwo lotu.

Agenci handlingowi proponują swoim pracownikom teoretycznie równoważny czas pracy. Niestety rozpoczynanie pracy w godzinach wczesno porannych na przykład od trzeciej rano i kończenie pracy późną nocą, częste stosowanie przerywanego czasu pracy powoduje, że rotacja na tych stanowiskach jest chyba największa w całym sektorze lotniczym. Często to ciężka praca fizyczna, która w połączeniu z takimi godzinami pracy jest powodem permanentnego przeciążenia pracowników.

LOT AMS również ma swoją specyfikę dotyczącą systemów czasu pracy. Część pracowników zatrudniona jest w powszechnym 8 godzinnym, natomiast mechanicy i obsługa techniczna w systemie 3 zmianowym 8 godzinnym. Dodatkowo praca w tym systemie może być przedłużana do 12 godzin na

dobę, więc pracownicy muszą być gotowi do dużej elastyczności godzin pracy w zależności od potrzeb pracodawcy.

### **2.3 Przegląd stosunków pracy w sektorze:**

Partnerzy społeczni:

- Związki zawodowe

Nie ulega kwestii, że ze względu na uwarunkowania prawne i społeczne to najważniejszy partner w dialogu i negocjacjach, który jest w stanie opierać się pracodawcom w stosowaniu niesprawiedliwych zasad w partycypacji załogi w podziale zysków wynikających z ich pracy. Niestety procentowy udział liczby członków związków zawodowych systematycznie maleje od roku 2014. Na niekorzyść tych organizacji działa również fakt że działają one w dużym rozproszeniu i zajmują się głównie sytuacją w swoich zakładach pracy, co do zasady nie udzielając wsparcia w lub udzielając go minimalnym zakresie zatrudnionym w innym podsektorze branży lotniczej. Jedyne miejsce w którym związki zawodowe mogły wspierać się w swoich działaniach - Zespół Trójstronny ds. Transportu Lotniczego i Obsługi Lotniskowej – działający przy Ministrze Infrastruktury, pozostaje w zawieszeniu od roku 2022 i prośba o jego ponowne aktywowanie skierowana do Sekretarza Stanu Macieja Łaska nie doczekała się realizacji. W portach lotniczych największe uzwiązkowienie na poziomie ok 40% i tym samym największą zdolność negocjacyjną mają związki zrzeszone w Centralach: Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych, Forum Związków Zawodowych oraz NSZZ Solidarność. Ogólnie w Porcie Lotniczym im. Fryderyka Chopina działa 7 organizacji związkowych z czego 3 nie są zrzeszone w Centralach na poziomie krajowym.

W Polskich Liniach Lotniczych LOT załogi samolotów zrzeszone są w Forum ZZ a także w OPZZ i NSZZ Solidarność. Ogólnie w PLL LOT działa 5 związków zawodowych z czego dwa nie są zrzeszone w Centralach na poziomie krajowym. Uzwiązkowienie nie jest podawane oficjalnie, ale prawdopodobnie nie przekracza 25%.

Linie lotnicze Wizz Air a także Ryanair skutecznie zniechęcają do powstawania związków zawodowych na swoim terenie. Na dzień dzisiejszy nic nie wiadomo na temat działalności związkowej w tych liniach lotniczych.

Firmach zajmujących się handlingiem reprezentacja związków zawodowych również nie należy do największych. W LS Services działa jeden związek

zawodowy zrzeszony w OPZZ natomiast w Wellcome jeden związek zawodowy NSZZ Solidarność. Trudno przy tym zgadywać jak bardzo reprezentatywne są to organizacje i ilu zrzeszają członków.

W LOTAMS działa jeden związek zawodowy zrzeszony w OPZZ

- Organizacje pracodawców w zasadzie nie uczestniczą w dialogu społecznym na poziomie zakładu pracy. Miejscem w których mogą pomagać w dialogu i rozwiązywaniu wszelkich problemów są Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego i Rada Dialogu Społecznego. Jest to organizacja powołana na mocy ustawy zrzeszająca związki zawodowe, organizacje pracodawców oraz przedstawiciele rządu i administracji, której zadaniem jest wypracowanie porozumień i stanowisk w trudnych sprawach wymagających dialogu społecznego i mediacji.

## **2.4 Aktualne trendy i wyzwania:**

Systematycznie pogłębiają się zmiany dotyczące stosunków pracy – w szczególności w liniach lotniczych. Zdecydowana większość personelu latającego zatrudniona jest na umowach B2B. Umowy te to kontrakt cywilnoprawny pomiędzy dwiema firmami, gdzie samozatrudniony świadczy usługi na rzecz kontrahenta, zamiast być pracownikiem.

Zaletami tego typu umów są: Możliwość odliczenia kosztów uzyskania przychodu, preferencyjne formy opodatkowania, często wyższa kwota "na rękę", większa swoboda w kształtowaniu relacji.

Wadami są: samodzielne rozliczanie składek ZUS i podatków (PIT/VAT), brak płatnych urlopów, brak ochrony przed zwolnieniem, pełna odpowiedzialność materialna za szkody.

Należy zwrócić uwagę, że trudno jest w takiej formule organizować się w formule związków zawodowych i podejmowane aktualnie próby powołania takich organizacji wykazują, że zakres ich funkcjonalności jest znacznie ograniczony co do zakresu spraw, które mogą być przedmiotem negocjacji. Samozatrudnionego nie dotyczą też zapisy Kodeksu Pracy, więc sam musi zadbać o wpisanie w umowę np. okresu wypowiedzenia czy też zasad uzgadniania czasu wolnego od pracy.

W dalszym ciągu wśród części przedsiębiorstw sektora lotniczego istnieje praktyka zniechęcania do zakładania działalności związkowej. W części linii lotniczych a także w firmach handlingowych związki zawodowe nie istnieją lub są tak słabe, że trudno stwierdzić procentową liczbę ich członków.

Trend zastępowania umów o pracę innymi formami zatrudnienia niezmiennie pnie się w górę. Niekorzystne dla pracowników zmiany dotyczące systemów rozkładu czasu pracy – praca przerywana, rozpoczynanie pracy o bardzo wczesnej lub kończenie o bardzo późnej porze czy w końcu praca na zlecenie – powodują nadmierną rotację, która jest zjawiskiem mocno niepożądanym i kosztownym.

### **3. KRÓTKIE PODSUMOWANIE KRAJOWEGO SYSTEMU PARTYCYPACJI PRACOWNIKÓW (W SEKTORZE TRANSPORTU LOTNICZEGO)**

W kwietniu 2006 w dwa lata po wejściu do Unii Europejskiej roku wprowadzono w Polsce Ustawę o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji. Przepisy ustawy wdrażały postanowienia dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2002/14 / WE z dnia 11 marca 2002 roku ustanawiającej ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we wspólnocie Europejskiej.

Niestety w praktyce okazało się że niektóre zapisy tej ustawy dublują zapisy ustawy z 1991 roku o związkach zawodowych. Przy czym okazało się że ustawa o informowaniu i konsultacji pracowników ma znacznie słabszą moc sprawczą od ustawy o związkach zawodowych.

Pełne brzmienie zapisu z wyżej wymienionej ustawy przedstawiono poniżej:

Art. 16. 1. Rada pracowników oraz osoby, o których mowa w art. 15, są obowiązani do nieujawniania uzyskanych w związku z pełnioną funkcją informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa, co do których pracodawca zastrzegł obowiązek zachowania ich poufności. Nieujawnianie uzyskanych informacji obowiązuje również po zaprzestaniu pełnienia funkcji, lecz nie dłużej niż przez okres 3 lat.

2. Pracodawca, w szczególnie uzasadnionych przypadkach, może nie udostępnić radzie pracowników informacji, których ujawnienie mogłoby, według obiektywnych kryteriów, poważnie zakłócić działalność przedsiębiorstwa lub zakładu, których dotyczą, albo narazić je na znaczną szkodę.

spowodowało, że Pracodawca uznał, że wszystkie informacje przekazane Radzie pracowników mają istotne i fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Znaczyło to że o ile pracodawca uznał za stosowne informowanie Rady pracowników to zabraniał przekazywania na zewnątrz jakiegokolwiek informacji z racji, że informacja mogła by zakłócić działalność przedsiębiorstwa tym samym informowanie i konsultacja z pracownikami stawała się fikcją.

W związku z powyższym zapis z kolejnego artykułu :

Art. 17. 1. Pracodawca nie może bez zgody rady pracowników wypowiedzieć ani rozwiązać stosunku pracy z pracownikiem będącym jej członkiem w okresie jego członkostwa w radzie pracowników.

Wydawał się zupełnie niepoważny i niepotrzebny – przecież i tak nikt nikogo nie mógł informować, więc z cóż mogły by być nałożone kary dla członków Rady?

W związku z powyższym wybrani członkowie Rady pracowników po krótkim czasie stawali się zupełnie anonimowi i nieznani wszystkim pracownikom, którzy ich wybierali.

Porównawczo – brak udzielenia informacji związkom zawodowym w określonym terminie powoduje wejście związków w spór zbiorowy, co może wprost prowadzić do strajku i do innych działań przewidzianych prawem. To związki zawodowe na własną odpowiedzialność decydują o tym którą informację mogą przekazać załodze.

Należy przy tym zaznaczyć, że o ile Ustawa o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji formalnie zaistniała w sektorze transportu lotniczego, to ustawa o europejskich radach zakładowych – również z roku 2002 – nie została wdrożona. Przyczyną tej sytuacji jest fakt, że przedsiębiorstwa w branży lotniczej nie mają charakteru ponad narodowego, więc ustawa ich nie dotyczy. Nie ma informacji o funkcjonowaniu ERZ w Wizz Air a informacje z Ryanair są szczątkowe i niepewne.

## 4. PARTYCYPACJA PRACOWNIKÓW W PRAKTYCE W SEKTORZE TRANSPORTU LOTNICZEGO

Partycypację pracowników umożliwia szereg aktów prawnych w Polsce bardzo rozwiniętych i szczegółowych, do których należą:

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej – kluczowe aspekty.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej gwarantuje prawo do udziału w związkach zawodowych, uznając je za fundament wolności obywatelskich i praw pracowniczych i zapewnia:

- Wolność zrzeszania się (Art. 59 ust. 1): Konstytucja zapewnia wolność tworzenia i działania związków zawodowych oraz organizacji pracodawców.
- Prawo do strajku (Art. 59 ust. 3): Związki zawodowe mają prawo do organizowania strajków pracowniczych i innych form obrony swoich praw, przy czym ograniczenia w tym zakresie mogą wynikać tylko z ustawy.
- Dobrowolność i niezależność (Art.12) Państwo gwarantuje wolność tworzenia związków które są niezależne od pracodawców administracji państwowej i samorządu terytorialnego
- Ochrona prawa pracy ( Art.59 ust. 2) : związki zawodowe reprezentują i bronią praw interesów zawodowych i socjalnych swoich członków.

Związki zawodowe – działają na podstawie Ustawy Z dnia 23 maja 1991 roku o związkach zawodowych z późniejszymi zmianami.

Uprawnienia związków zawodowych dotyczące konsultacji i uzgodnień są bardzo szerokie a zakres kompetencji i pozyskiwanych informacji przewyższa w tym zakresie możliwości Rad zakładowych. Poniżej część uprawnień z Ustawy:

### **Art. 19.** [Uprawnienia reprezentatywnej organizacji związkowej]

1. Organizacja związkowa, reprezentatywna w rozumieniu ustawy o Radzie Dialogu Społecznego, ma prawo opiniowania założeń i projektów aktów prawnych w zakresie objętym zadaniami związków zawodowych. Nie dotyczy to projektu ustawy budżetowej, której opiniowanie regulują odrębne przepisy.

2. Organy władzy i administracji rządowej oraz organy samorządu terytorialnego kierują założeniami albo projekty aktów prawnych, o których

mowa w ust. 1, do odpowiednich władz statutowych związku, określając termin przedstawienia opinii nie krótszy jednak niż 30 dni. Termin ten może zostać skrócony do 21 dni ze względu na ważny interes publiczny. Skrócenie terminu wymaga szczególnego uzasadnienia. Bieg terminu na przedstawienie opinii liczy się od następnego dnia roboczego, z wyłączeniem soboty, następującego po dniu przekazania założeń albo projektu wraz z informacją określającą termin przedstawienia opinii. Nieprzedstawienie opinii w wyznaczonym terminie uważa się za rezygnację z prawa jej wyrażenia.

3. Dokumenty konsultacyjne Unii Europejskiej oraz projekty aktów prawnych, o których mowa w ust. 1, organy władzy i administracji państwowej przekazują na odpowiedni adres elektroniczny, wskazany przez właściwy organ statutowy związku.

**Art. 20.** [Wnioski o wydanie lub zmianę aktu prawnego]

1. Organizacja związkowa, reprezentatywna w rozumieniu ustawy o Radzie Dialogu Społecznego, ma prawo występowania z wnioskami o wydanie lub zmianę ustawy albo innego aktu prawnego w zakresie spraw objętych zadaniami związku zawodowego. Wnioski dotyczące ustaw związek kieruje do posłów lub organów mających prawo inicjatywy ustawodawczej. W przypadku aktów prawnych niższego rzędu wniosek kieruje się do organów uprawnionych do ich wydania.

2. Organ państwowy, do którego został skierowany wniosek, obowiązany jest w terminie 30 dni przedstawić związkowi zawodowemu swoje stanowisko, a w razie negatywnego stanowiska - także jego uzasadnienie.

**Art. 21.** [Rokowania zbiorowe i układy zbiorowe pracy]

1. Na zasadach ustalonych odrębnymi przepisami związkowi zawodowym przysługuje prawo prowadzenia rokowań zbiorowych oraz zawierania układów zbiorowych pracy, a także innych porozumień przewidzianych przepisami prawa pracy.

2. W gałęziach pracy nieobjętych układami zbiorowymi regulacja warunków pracy i płacy wymaga konsultacji ze związkami zawodowymi.

Kolejna ustawa umożliwiająca partycypację pracowników w procesy decyzyjne to Ustawa z dnia 24 lipca 2015 roku o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego.

Już pierwsze 2 artykuły ustawy przepisane poniżej świadczą o jej mocy i randze – do strony pracowników i pracodawców dochodzi strona rządowa.

Art. 1. 1. Tworzy się Radę Dialogu Społecznego, zwaną dalej „Radą”, jako forum trójstronnej współpracy strony reprezentującej osoby wykonujące pracę zarobkową, o których mowa w art. 11 pkt 1 ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (Dz. U. z 2015 r. poz. 1881 oraz z 2018 r. poz. 1608), zwanej dalej „stroną pracowników”, strony pracodawców, o których mowa w art. 11 pkt 2 tej ustawy, oraz strony rządowej, zwanych dalej „stronami Rady”.

2. Rada prowadzi dialog w celu zapewnienia warunków rozwoju społeczno- - gospodarczego oraz zwiększenia konkurencyjności polskiej gospodarki i spójności społecznej.

3. Rada działa na rzecz realizacji zasady partycypacji i solidarności społecznej w zakresie stosunków zatrudnienia.

4. Rada działa na rzecz poprawy jakości formułowania i wdrażania polityk oraz strategii społeczno-gospodarczych, a także budowania wokół nich społecznego porozumienia w drodze prowadzenia przejrzystego, merytorycznego i regularnego dialogu organizacji pracowników i pracodawców oraz strony rządowej.

5. Rada wspiera prowadzenie dialogu społecznego na wszystkich szczeblach jednostek samorządu terytorialnego.

Art. 2. Do właściwości Rady oraz jej stron należy:

1) wyrażanie opinii i zajmowanie stanowisk,

2) opiniowanie projektów założeń projektów ustaw oraz projektów aktów prawnych,

2a) opiniowanie projektów strategii, projektów programów oraz projektów innych dokumentów rządowych dotyczących planowanych działań Rady Ministrów, przygotowywanych przez Radę Ministrów oraz jej członków,

3) inicjowanie na zasadach określonych niniejszą ustawą procesu legislacyjnego,

4) wykonywanie innych zadań wynikających z odrębnych ustaw – w sprawach, o których mowa w art. 1.

Kolejna ustawa utrwalająca wiodącą rolę związków zawodowych w dialogu społecznym, konsultowaniu, rozwiązywaniu sporów to Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych. Już 2 artykuł wskazuje na strony potrzebne do rozwiązania konfliktów.

Art. 2. [Reprezentanci praw i interesów pracowników i pracodawców]

1. Prawa i interesy zbiorowe pracowników wskazane w art. 1 są reprezentowane przez związki zawodowe.
2. Prawa i interesy pracodawców w sporach zbiorowych mogą być reprezentowane przez właściwe organizacje pracodawców.

Ustawa dotyczy sposobu postępowania w przypadku sporów zbiorowych pomiędzy pracodawcą a związkami zawodowymi. Spełnienie wszystkich wymogów z tej Ustawy upoważnia ostatecznie do zastosowania strajku jako argumentu ostatecznego w negocjacjach zbiorowych.

Wobec wagi zacytowanych przepisów Ustawa o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji wydaje się być najślabszą. Samo konsultowanie i informacja której często nie można nikomu udzielić, nie wpływa w żaden sposób na działalność przedsiębiorstw w sektorze transportu lotniczego ale także w innych dziedzinach gospodarki.

Zasięg przedsiębiorstw: co do zasady – we wszystkich podmiotach w sektorze transportu lotniczego – zgodnie z ustawą zostały wprowadzone odpowiednie przepisy. We wszystkich przedsiębiorstwach pracownicy mieli do tego prawo na podstawie progów wielkości.

Skuteczność praktyczna: w miarę upływu czasu początkowy entuzjazm stygł – dublowanie kanałów informacyjnych strony społecznej i żadna sprawczość w zakresie konsultowania powodowały zanikanie tej formy współudziału pracowników we współzarządzaniu przedsiębiorstwem. W chwili pisania tego opracowania pytanie pracownika w sektorze transportu lotniczego o Rady Pracowników budzi wyłącznie zdziwienie nawet wtedy kiedy formalnie istnieją.

Na dzisiaj w powszechnym mniemaniu partnerem po stronie społecznej są związki zawodowe i wszystkie pytania z ankiety w olbrzymiej większości były

odnoszone do takiej sytuacji. Natomiast w roli związków zawodowych szczególnie po stronie firm handlingowych ankiety wypełniali też po prostu pracownicy – nie zrzeszeni w związkach zawodowych. Wynikało to z trudnością odnalezienia tam odpowiedniej liczby członków związku.

Zagadnienia i wpływ konsultacji, studia przypadków, punkt odniesienia:

Instytut Spraw Obywatelskich sporządził raport „10 lat rad pracowników w Polsce”.

Przytoczyć można dosłowne stwierdzenia z tego Raportu:

„Rady pracowników, które miały być innowacyjnym narzędziem kształtującym postawy obywatelskie w miejscu pracy, od samego początku były traktowane jako instytucja narzucona i pozostawiona samej sobie. Politycy wszystkich opcji, zamiast wykorzystać potencjał rad do transformacji relacji pracodawca – pracownik, ograniczyli się jedynie do formalnego wdrożenia przepisów wymaganych przez Dyrektywę 2002/14/WE Parlamentu Europejskiego. Rady pracowników wprowadzano bez realnego wsparcia – zabrakło działań edukacyjnych, promocyjnych i legislacyjnych, które mogłyby tchnąć w nie życie i zapewnić im skuteczność w działaniu. Bez odpowiedniego zaplecza rozwój tych rad pozostawał w dużej mierze niepełny i pozbawiony impulsu do efektywnego funkcjonowania.

Związki zawodowe, mimo że mogłyby współpracować z radami, również nie widziały w nich potencjału. Brak ochrony inicjatorów rady oraz niewystarczające kompetencje informacyjne sprawiły, że rady były postrzegane jako mało skuteczne narzędzie.

Przepisy, takie jak art. 13 ustawy o radach pracowników, zostały zapisane w sposób enigmatyczny, co sprawiło, że pracodawcy mogli interpretować swoje obowiązki w sposób minimalny. W praktyce oznaczało to, że rady nie miały dostępu do żadnych istotnych informacji poza tymi, które były publicznie dostępne, na przykład w raportach publikowanych w KRS [2]. Niechęć pracodawców do udzielania radom pracowników szczegółowych informacji wynika z obawy przed zwiększoną kontrolą. Wiele firm utrzymuje, że radom należy się jedynie minimum wiedzy, które jest już publicznie dostępne, co ogranicza możliwość realnej interwencji w zarządzanie przedsiębiorstwem. Rady pracowników, zamiast stanowić platformę do współpracy, często stają się jedynie symboliczną instytucją, bez realnego wpływu na decyzje firm. ”

Po kolejnej dekadzie jak wcześniej pisałem – zagadnięcie o rady pracowników budzi najwyżej zdziwienie skwitowane pytaniem: a co to jest? I tak niestety jest w całym sektorze transportu lotniczego.

Przeszkody: Główne wyzwania i przeszkody, które uniemożliwiają lepsze funkcjonowanie i szersze upowszechnienie systemu partycypacji w praktyce (np. geograficzne rozproszenie siły roboczej, złożoność międzynarodowych ram regulacyjnych, opór kadry zarządzającej, tempo zmian rynkowych).

Rady pracowników to instytucje, które mają duży potencjał, aby poprawić jakość stosunków pracy w Polsce. Umożliwiają pracownikom realny wpływ na decyzje dotyczące miejsca pracy, sprzyjając budowaniu wzajemnego zaufania między zespołem a pracodawcą. Jednak, aby mogły skutecznie funkcjonować, konieczne są zmiany w polskim prawie oraz zmiana podejścia pracodawców. Jak pokazują dane z raportów, polski system zarządzania jest w dużej mierze autorytarny, a zarządy firm często nie są skłonne do podejmowania otwartego dialogu z pracownikami .

Skuteczny dialog wymaga wzajemnego szacunku i zaufania. Całkowicie zgadzają się z tym uczestnicy ankiety Na pytanie czy wartości takie jak szacunek, zaufanie, zrozumienie, otwartość, lojalność, uczciwość i współpracę mają ogromne znaczenie, 33 osoby z 40 odpowiedziały pozytywnie a tylko 7 uznało że nie mają większego znaczenia.

## **5. REKOMENDACJE DOTYCZĄCE USPRAWNIENIA I LEPSZEGO WDROŻENIA MECHANIZMÓW PARTYCYPACJI PRACOWNIKÓW W TRANSPORCIE LOTNICZYM**

Usprawnienie ram regulacyjnych: przyjąć należy, że zmian dla lepszego wdrożenia mechanizmów partycypacji należy dokonać w dwóch płaszczyznach:

- w strefie świadomości i postrzegania dialogu społecznego jako przydatnego narzędzia do kształtowania stosunków w miejscu pracy – głównie po stronie pracodawców.
- Zmiany zapisów w obowiązującej Ustawie.

W punkcie pierwszym należy stwierdzić, że Ustawa o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji została wprowadzona bez odpowiedniego przygotowania w zakresie celów przyświecających wprowadzenie w życie tej dyrektywy. Autorytarny styl sprawowania władzy w przedsiębiorstwach kłóci się z założeniem zapewnienia udziału pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących ich pracy. W oczach pracodawców to dzielenie się władzą i decyzyjnością. Informacyjna część ustawy umyka pracodawcom z pola widzenia. Tymczasem komunikacja pracodawcy z partnerem społecznym oceniana jest w ankiecie na bardzo słabym poziomie – pomiędzy 3 a 4 na 10 punktów możliwych. Tylko 4 osoby na 40 uznało, że nie wymaga poprawy. Tymczasem więcej niż połowa pytaných uznała, że jakość relacji ma ogromne znaczenie

Proponowane zmiany zapisów będą omówione w kolejnym punkcie.

Wdrażanie i upowszechnianie: dla ulepszenia istniejących ram prawnych w sektorze transportu lotniczego należy przeprowadzić szereg działań edukacyjnych, promocyjnych i legislacyjnych skierowanych szczególnie w stronę pracodawców.

Usprawnienie istniejących procedur: 20 lat funkcjonowania Ustawy o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji to czas w którym należy pokusić się o zmiany w miejscach, które zablokowały faktycznie zamierzony rozwój dialogu społecznego. Jednym z największych problemów związanych z radami pracowników w Polsce jest próg 10% podpisów poparcia – aby powołać radę, co najmniej 10% pracowników firmy musi złożyć wniosek o jej utworzenie. Tymczasem w Niemczech, gdzie rady pracowników są bardzo popularne dla przedsiębiorstw powyżej 200 pracowników ten próg to 5 osób!

W Polsce próg ten jest na tyle wysoki, że wielu pracowników boi się angażować w działalność rady, obawiając się konsekwencji ze strony pracodawcy.

Kolejnym problemem jest brak jasnych przepisów dotyczących finansowania Rad Pracowników. Obecnie koszty ich funkcjonowania ponosi pracodawca, co w praktyce oznacza, że to on decyduje, które działania rady sfinansować, a które nie. Brak samodzielnego budżetu rady pracowników sprawia, że nie mają one realnej możliwości niezależnego działania.

Konieczność zapewnienie 50 % frekwencji zatrudnionych u pracodawcy w przedsiębiorstwach liczących kilka tysięcy ludzi jest trudny do spełnienia a powtarzanie wyborów po 30 dniach jest dużym utrudnieniem technicznym i nie ułatwia decyzji o powołaniu Rady Pracowników.

Konkretnego określenia jakie informacje mogą być uznawane jako tajemnica przedsiębiorstwa – nie może być tak, że dla Rady tajemnicą są nawet publicznie dostępne dokumenty.

Zmiana organu odwoławczego – kierowanie Rady Pracowników do Sądu powszechnego to skazywanie na co najmniej 2 letnie oczekiwanie na wyrok. Przez ten czas żądane informacje są już dawno nieaktualne.

Zarządzanie kryzysowe (odporność):

Kultura organizacyjna - włączenie pracowników w system zarządzania bezpieczeństwem tworzy kulturę organizacyjną odporną na zakłócenia, co jest kluczowe dla długoterminowego sukcesu. Aktywny udział pracowników w zarządzaniu sytuacją kryzysową podnosi ich poczucie odpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa i zmniejsza opór przed zmianami.

Jednak włączenie pracowników do systemu partycypacji wymaga jednak dużego wysiłku ze strony pracodawcy i całkowitego przemodelowania dotychczasowego sposobu myślenia. Wspólne wypracowywanie rozwiązań, współudział w podejmowaniu decyzji pozwala na lepsze zrozumienie ryzyk przez pracowników i wzmacnia możliwości przygotowania i zapobiegania kryzysom.

Zielona i klimatyczna transformacja:

Aktualny rozwój sytuacji na świecie, paradoksalnie wpływa korzystnie na rozwój dialogu społecznego nie tylko na poziomie pracowników i pracodawców ale również na poziomie wszystkich obywateli. Zielona i klimatyczna

transformacja okazała się przyczynkiem do znacznego zwiększenia kosztów dla przedsiębiorstw, które to koszty nieuchronnie są przerzucane na obywateli. W początkowym okresie obywatele Unii Europejskiej ze zrozumieniem podchodzili do większych wydatków, ale z czasem okazało się, że znacząco zmniejsza się wolumen sprzedaży przedsiębiorstw co powodowało ich zamykanie i tym samym zmniejszanie liczby miejsc pracy. Do powstających ruchów społecznych żądających ograniczenia zielonej transformacji dołączyli przedsiębiorcy, którym w oczy zaczęło zaglądać widmo bankructwa. Wojna w Ukrainie a ostatnio wojna w Iranie są powodem kolejnego wzrostu kosztów – tym razem paliw i gazu. Planowanie w takim momencie kolejnych wydatków na dekarbonizację i wprowadzanie kolejnych kosztów związanych z zielonym ładem, może się skończyć wybuchem niezadowolenia społecznego. Jednak i w takich warunkach znajdują się rzeczy możliwe do zaakceptowania przez obywateli. Do takich zaliczyć można na przykład wprowadzanie bez emisyjnych flot samochodowych w przedsiębiorstwach powyżej 250 pracowników.

## **6. „ZESTAW NARZĘDZI” JAKO NARZĘDZIE USPRAWNIAJĄCE DIALOG SPOŁECZNY I ZWIĘKSZAJĄCE UDZIAŁ PRACOWNIKÓW W ŻYCIU FIRMY.**

6.1 Kodeks dobrych praktyk: Ekspert oceni, czy proces wspólnego opracowywania i podpisywania Kodeksu dobrych praktyk jest postrzegany jako skuteczna strategia budowania wzajemnego zaufania i wzmocnienia dialogu społecznego opartego na współpracy.

Definicja: Kodeks dobrych praktyk to zbiór zasad i wytycznych, które określają standardy postępowania w danej dziedzinie lub branży. Jest to rodzaj etycznego kodeksu, który ma na celu promowanie uczciwości, odpowiedzialności i profesjonalizmu w działalności gospodarczej. Kodeks dobrych praktyk ma kluczowe znaczenie dla różnych sektorów i organizacji. Stanowi podstawę do budowania zaufania między przedsiębiorstwami, klientami, pracownikami oraz innymi zainteresowanymi stronami. Dzięki kodeksowi dobrych praktyk możliwe jest unikanie nieetycznych działań, a także minimalizowanie ryzyka konfliktów i sporów.

Z 40 osób ankietowanych dokument taki znany jest 15 osobom. Na 8 wypowiadających się przedstawicieli pracodawców z Kodeksem dobrych praktyk zaznajomionych jest 5 osób, lecz tylko 3 poleca takie rozwiązanie innym firmom. Dlaczego tak się dzieje?

W sektorze transportu lotniczego dominują dwa typy własności: spółki Skarbu Państwa gdzie Kodeks jest narzucony odgórnie i inne podmioty gospodarcze, w których jest większa swoboda decydowania o strukturze i dokumentach niezbędnych do działalności. Jako dokument opracowany od góry – znany jest osobom na kierowniczych stanowiskach ale pracujący na stanowiskach poniżej kierowniczego słabo identyfikują się z tym dokumentem. W sektorze bankowym na przykład – to podstawa funkcjonowania zarówno instytucji jak i pracowników. Uczenie się przyjętych tam zasad to obowiązek. Jako element partycypacji pracowników w sektorze transportu lotniczego – z racji swojej odgórnie narzuconej konstrukcji - jest słabo rozpoznawalny bo trudno tu dopatrzeć elementu dialogu czy konsultacji. Kodeks dobrych praktyk jest istotnym narzędziem, które pomaga w budowaniu uczciwych i odpowiedzialnych relacji w biznesie, może pomagać w budowaniu zaufania między firmami czy w relacjach pracownik – klient. Jednak jako element partycypacji pracowników w zarządzaniu nie jest narzędziem pierwszej potrzeby.

6.2 Percepcja komunikacji i załamania społecznego: Jak postrzegana jest obecna jakość komunikacji i zachowań kooperacyjnych między partnerami społecznymi, w szczególności przez pracowników i ich przedstawicieli? Czy deficyt w komunikacji jest powszechnie uważany za główną lub przyczyniającą się przyczynę niedawnego załamania społecznego lub konfliktu w sektorze lotniczym?

Tylko w 4 przypadkach osoby biorące udział w ankiecie uznały, że komunikacja pomiędzy partnerami społecznymi nie wymaga poprawy, przy czym ocena najwyższa to zaledwie jeden przypadek. Ocen 6 do 10 jest 13. Zdecydowana większość opinii to opinie negatywne. Najczęściej bo aż w 21 przypadkach uznano, że do poprawy jest zaufanie i otwartość. 8 osób uznało, że tematy i kwestie poruszane w komunikacji nie spełniają ich oczekiwań, natomiast 4 za zbyt małą uznało częstotliwość spotkań.

Nacisk na konieczność/pilność działań firmy oraz spójność i mobilizację pracowników zaznaczyło w ankiecie 17 osób. Do tego dołożyć należy 11 odpowiedzi o opieraniu się na danych technicznych/prawnych i analizach.

Sumując te odpowiedzi można wysnuć wniosek, że w sektorze transportu lotniczego wzajemne interakcje rozpoczynają się dopiero w momencie różnego rodzaju zagrożeń dla przedsiębiorstw i ich pracowników a kooperacja pomiędzy partnerami społecznymi dotyczy głównie obniżania wynagrodzeń i likwidacji przywilejów. Znamienny jest tu przykład Linii Lotniczych LOT oraz Przedsiębiorstwa Porty Lotnicze – mniej więcej w roku 2019. W obydwu przypadkach pracodawca wymówił Zbiorowy Układ Pracy i wtedy komunikaty autorytarnie zarządzających Prezesów o takiej konieczności były na porządku dziennym. Kiedy Układy Zbiorowe przestały istnieć – komunikacja pracodawca/pracownik uległa drastycznemu pogorszeniu.

Mechanizm poprawy i kontekst prawny: Jakie konkretne mechanizmy, programy szkoleniowe lub kodeksy postępowania można by wprowadzić w celu systematycznej poprawy zachowań?

Bez wątplenia Polska jest krajem, w którym liczba ustaw i przepisów mających doprowadzić do partycypacji pracowników w procesie zarządzania, konsultacji czy informowania należy do europejskich liderów. Jednak realizacja tych założeń za milczącą zgodą polityków napotyka na niespotykane wręcz kłopoty.

Liczba przedsiębiorstw, w których obowiązują Układy Zbiorowe Pracy spadła do 8 procent! Dopuszczanie do partycypacji pracowników przez kadrę zarządzającą to nadzwyczaj wstydlivy temat. Najskuteczniejszym przepisem dotyczącym rozstrzygnięcia sporów wewnątrz przedsiębiorstwa jest Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych z roku 1991 działająca w oparciu o Związki Zawodowe.

Komisje anty mobbingowe zapisane w Kodeksie Pracy stały się w dużej części narzędziem dla przedłużenia momentu złożenia pozwu do Sądu Pracy – nie orzekają bowiem o mobbingu, ale o działaniach noszących takie znamiona – mobbing może stwierdzić wyłącznie Sąd. Wszystkie te zjawiska dotyczą nie tylko sektora transportu lotniczego – dotyczą każdej branży i sektora w Polsce.

Rekomendacje dotyczące usprawnienia i lepszego wdrożenia mechanizmów partycypacji pracowników w transporcie lotniczym:

Wydaje się, że wszystkie strony dialogu społecznego nie nadążają za rozwojem stopnia świadomości społecznej i korzyściami związanymi z partycypacją pracowników w procesie zarządzania.

Pracodawcy – powszechne mniemanie o swojej nieomyślności, lekceważenie zdania strony społecznej, niechęć do dzielenia się władzą i informacją.

Związki zawodowe – przekraczanie ustawowych uprawnień, nagminne wkraczanie poza obszary socjalne i płacowe, niechęć do dzielenia się uprawnieniami.

Strona rządowa – uchwalanie niejasnych przepisów, brak reakcji lub niedostateczna reakcja na zgłoszenia strony społecznej, tolerowanie niezgodnych z ustawami zachowań przedsiębiorców .

To wszystko obszary wymagające pilnej naprawy nie tylko w obszarze transportu lotniczego. Szczególny nacisk należy położyć na edukowanie przedsiębiorców i ich kadr zarządczych. Zrozumienie pozytywnej roli partycypacji pracowniczej we współzarządzaniu, konsultowaniu i informowaniu będzie miało istotne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw i łatwiejszemu przechodzeniu przez sytuacje kryzysowe.



# TRANSFER

TuRning the Atm sector iNto a SuccesFul  
Example of Replicable social dialogue practices



*Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only, and do not necessarily reflect those of the European Union or European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.*



Co-funded by  
the European Union