



TRADE UNIONS' TRANSITION

Enhancing Participation in Time of Crisis (TUTEPToC)

FINAL GUIDE



MK



Вовед	06
Учесници	08
Цел	08
Резултати	10
Ефектите на Ковид-19 врз секторот на воздушен транспорт	11
Боинг (Boing) наспроти Ербас (Airbus)	13
Ковид-19 и неговиот ефект врз транспортот на патници	15
Како се одрази Ковид-19 на воздушниот транспорт на товар?	16
Преземени мерки од страна на авиокомпаниите со цел справување со кризата и адаптирање на новата нормалност	17
Вонредни мерки преземени во текот на кризата со Ковид-19 во воздухопловниот сектор	18
Зелениот договор во транспортниот сектор; предизвик и по пандемијата	20
Информирање, консултирање и учество на работниците од воздухопловниот сектор во услови на пандемија и пост-пандемија	23
Состојбите во Европските работнички совети и во совети на европските акционерски друштва во контекст на кризата со Ковид-19	28
Стратегии за консултирање и учество на работниците во носењето на одлуките	29
а) Учесството како мотивација:	29
Што штети на мотивацијата на вработените и како да се избегне?	29



Аспекти кои ја минираат мотивацијата на вработените	30
1. Не се гледа простор за подобрување	30
2. Неповолна работна атмосфера	30
3. Недостиг на наобразба	30
4. Лоша комуникација со претпоставените	30
5. Нерамнотежа меѓу приватниот живот и работата	30
Решенија на проблемите со мотивацијата на своите вработени	31
1. Креирање на план за развој на кариера	31
2. Клучот е во комуникацијата	31
3. Признание на успехите на работниците	31
4. План за наобразба	31
5. Менторство на работното место (Job coaching)	32
б) Учеството како форма на признание.	32
Основите на партиципативното управување	33
Нашата посветеност на методот Харвард како модел за преговарање	36
Четири столба на методот за преговарање Харвард	37
1. Издвојување на личноста од проблемот	37
2. Фокусирање на интересите, а не на позициите	38
3. Изнаоѓање опции од взаемен интерес	38
4. Инсистирање критериумите да бидат објективни	39
а) Посветување внимание на лицата	40
1 Релација.	40
2 Комуникација / Влијание врз лицата.	41
б) Придвижување кон проблемите	41
3. Интереси.	41
4. Опции.	42
5. Легитимитет.	42
с) Размена на предлози	42
6. Алтернативи.	42
7. Компромис.	43
Сегашна состојба со аеродромските работници по пандемијата	43



ВОВЕД

Пандемијата на Ковид-9 предизвика голем човечки, социјален и економски трошок за светот и за цивилната авијација. Истовремено, цивилната авијација ја демонстрира својата умешност како глобален играч во надминувањето на потешкотиите со виталните воздухопловни услуги за транспорт на терет кои го одржуваат во живот функционирањето на светските дистрибутивни ланци и овозможуваат благовремен итен и хуманитарен одговор.

Воздухопловните услуги за патници имаа одлучувачка улога во репатријацијата на стотици илјади лица во текот на првите етапи од оваа вонредна состојба која го засега јавното здравје.

Важно е да се препознае улогата на авијацијата во економскиот раст, креирањето на работни места, дистрибуцијата на добра и пружање на услуги како и за глобалната поврзаност.

Се работи за сектор кој ги намалува јазот меѓу луѓето, го промовира нивното социјално и културно богатство и овозможува критичен пристап до недостапни области, островски територии и други земји со одредена ранливост.

Повторното воспоставување на воздушната поврзаност ќе биде клучниот придонес за брзо и ефективно закрепнување на економијата по Ковид-19.

Да ја погледнеме мапата на воздушниот транспорт во март 2019 година и март 2020 година:



Новата пандемија на Ковид-19 драстично ја промени ситуацијата на пазарот на труд.



Резултатите беа положи во Италија отколку во било која друга европска земја-членка иако со текот на месеците стануваше катастрофа за сите како на европско така и на светско ниво.

Работниците од јавниот сектор, особено од секторот на авијацијата (пилоти, контролори на воздушниот сообраќај итн.) тешко беа оштетени од пандемијата.

На почетокот, слободното движење на лица беше ограничено заради пандемијата и тоа причини сериозни реперкусии врз економијата, општеството и работната средина.

Ваквата ситуација негативно се одрази врз остварувањето на правата на работниците за информирање, консултирање и учество.

Работниците од јавниот сектор се соочуваат со одлуки донесени од страна на нивните претпријатија без нивно учество во процесот на носење на одлуки.

Начинот на кој кризата предизвикана од Ковид-19 влијае врз правата за информирање, соработка и учество на работниците бара итно да се разгледа и да се одреден одговор.

За да се решат овие прашања, овој проект има за цел поддршка на синдикатите и вработените за нивно вклучување во претпријатијата со цел справување со кризата предизвикана од пандемијата.

Остварувањето на овие цели во голема мера зависи од организираната работна сила во Европската Унија, а работодавците мора да се подготвени за ваков вид на промени. Зголемувањето на учеството и консултирањето со работодавците ќе има позитивен ефект врз реструктурирањето во текот на кризата.

Проектот ги вклучуваше фазите на подготовка, имплементација, следење и дисеминација.

Кластерите од активности се темелеа на интегриран пристап и се фокусираа на резултати/аутпути со догодена вредност.

Бројните дискусии лице в лице, активностите за размена на искуства заедно со експертските анализи дадоа одржливи резултати од проектот кои ќе се одржат преку засилено следење и активности за дисеминација.



Финалните резултати се од голема корист за сите вработени во јавниот сектор со посебен фокус на авијацијата.

Учесниците формираа хетерогена група како заради различните националности така и заради различните гледни точки.

Лидер

- ФАСТ-Конфсал: Автономна федерација на синдикати од транспортот – Италија

Ко-подносител на барањето:

- БСВ: Образовен институт на саксонската економија (непрофитна организација со ограничена одговорност) - Германија
- ОПЗЗ: Полска
- ФПП: Федерација на полски претприемачи - Полска

Партнери:

- АДПСПС: Синдикат на работниците од услужните дејности од Литванија - Литванија
- СНТТ: Национален синдикат Таром - Романија
- СТВ: Синдикат за транспорт и врски - Македонија
- АСИТЕКО: Индустриска, техничка и комерцијална асоцијација – Шпанија

Учесниците работеа напорно принесувајќи го своето искуство што ни даде можност да успееме да ги достигнеме зацртаните проектни цели.

Примарни цели на дејствувањето беа две:

- Гарантирање на учеството на работниците во процесот на носење на одлуките во време на кризата предизвикана од новата пандемија.
- Анализа на начинот како Ковид-19 се одрази врз правата на учество и консултирање на работниците во претпријатијата што е круцијално прашање на проектот.

Специфичните цели на дејствувањето беа дефинирани на следниот начин:

- Зголемување на учеството на работниците во



предпријатијата од воздухопловниот сектор и обезбедување на поддршка за остварување на правата на учество и консултирање на работниците во време на криза;

- Анализирање и подобрување на разбирањето и знаењето на работниците од јавниот сектор (конкретно во авијацијата) во поглед на остварувањето на своите права во согласност со Директивата 2009/38/EC и 2003/72/EC4 и 2003/72/E;
- Да им се даде можност како на вработените така и на работодавците да ги идентификуваат своите проблеми и да ги презентираат на меѓународен консултативен состанок со цел да се запознаат како меѓу себе ја гледаат кризата и да изнајдат можни решенија на проблемите;
- Сензибилизација како на работниците така и на работодавците во врска со тоа како да се спроведуваат директивите од ЕС во време на криза и како да се засилат механизмите за консултирање во услови на криза;
- Изнаоѓање на можни решенија за учеството на работниците во носењето на одлуките во текот на кризата предизвикана од Ковид-19, предизвиците на вработените и работодавците во текот на кризата;
- Донесување на водечките принципи за тоа како ефикасно да се управува со рамноправното учество на работниците во носењето на одлуките, носење на одлуките во периоди на реструктурирање и транзиција предизвикани од Ковид-19, а врз кои влијае (меѓу другото) стратегијата на Комисијата за намалување на емисиите на стакленички гасови причинети од воздухопловството;
- Гарантирање на важноста на соработката и отвореното одлучување во врска со неуважувањето на интересите на работниците во текот на кризата;
- Зголемување на знаењето и практичните вештини на работниците од јавниот сектор (авијацијата) за одбрана на своите права и наметнување на своите интереси во текот на кризата;
- Постигнување заеднички заклучоци на работниците и



работодавците за условите во врска со информирањето, консултирањето и учеството во време на новата пандемија и како да се пристапи кон проблемот од долгорочна перспектива;

- Пренос на позитивни искуства од страна на засегнатите страни на ниво на ЕУ во врска со учеството на работниците во одлучувањето во текот на кризата;
- Да се подигне свеста за тоа како да се засилат механизмите на консултирање и учество на претпријатијата од секторот на авијацијата во текот на кризата и да се предложат заеднички пристапи од кои ќе имаат корист како вработените така и работодавците.

Главните резултати од проектот беа:

- Зголемено учество на работниците во претпријатијата од воздухопловниот сектор и подобра запознаеност со остварувањето на правата за учество и консултирање во време на криза;
- Беше анализирано и подобро разбирањето и знењето на работниците од јавниот сектор (конкретно во авијацијата) во поглед на остварувањето на своите права во согласност со Директивата 2009/38/ЕС и 2003/72/ЕЗ и 2003/72/ЕЗ;
- Беа постигнати заеднички визии и разменети гледишта за решавање на проблемите помеѓу вработените и работодавците имајќи го во предвид влијанието на новата пандемија и засегнати од приоритетите на Зелениот договор;
- Беше подигната свеста како на работниците така и на работодавците во врска со начините за спроведување на директивите од ЕС во време на криза и начините како да се засилат механизмите за консултирање во услови на криза;
- Беа понудени можни решенија за учеството на работниците во носењето на одлуките соочени со кризата предизвикана од Ковид-19, предизвиците на вработените и на работодавците во текот на кризата;
- Беа утврдени водечките принципи за ефикасно управување



со рамноправното учество на работниците во носењето на одлуките, носење на одлуките во периоди на реструктурирање и транзиција предизвикани од Ковид-19, а врз кои има влијание (меѓу другото) стратегијата на Комисијата за намалување на емисиите на стакленички гасови причинети од воздухопловството;

- Беше потврдена важноста на соработката и отвореното носење на одлуките во врска со неуважувањето на интересите на работниците во текот на кризата;
- Беше зголемено знаењето и практичните вештини на работниците од јавниот сектор (со фокус на авијацијата) за одбрана на своите права и лобирање за своите интереси во текот на кризата;
- Беа постигнати заеднички заклучоци на работниците и работодавците за условите во врска со информирањето, консултирањето и учеството во време на новата пандемија и како да се пристапи кон проблемот од долгорочна перспектива;
- Беа пренесени позитивни искуства од страна на заинтересираните страни на ниво на ЕУ во врска со учеството на работниците во носењето на одлуките во текот на кризата;
- Се подигна свеста за прашањето како да се засилат механизмите за консултирање и учество на претпријатијата од секторот на авијацијата во текот на кризата и беа предложени усогласени гледишта од кои имаат корист како вработените така и работодавците.

ЕФЕКТИТЕ НА КОВИД-19 ВРЗ СЕКТОРОТ НА ВОЗДУШЕН ТРАНСПОРТ

Воздухопловниот сектор има преживеано многу кризи, на пример, кризата од 11 септември која предизвика многу промени во поглед на безбедносните контроли, војната во Ирак и кризата со CAPS од 2003 година кои им причинија милионски загуби на авиокомпаниите и потоа глобалната криза која доведе многу авиокомпаниии до банкрот. Според различни експерти, оваа е без сомнение најлошата криза во споредба со претходно



споменатите затоа што е криза без преседан која ќе го промени за секогаш воздухопловниот сектор, ќе разграничи период пред кризата и период потоа.

Воздухопловната индустрија се наоѓаше во многу поволна состојба пред почетокот на кризата со Ковид-19, но со затворањето на границите ситуацијата се влоши за неколку дена на глобално ниво, а за една недела европскиот воздушен простор би можело да се каже дека беше практично испразнет, само се вршеа летови за репатријација или за достава на санитарен материјал.



Во изминативе две години од пандемијата се правеа многу промени и прилагодувања како честа дезинфекција на воздухопловите, санитарни контроли и задолжителна употреба на заштитни маски сè со цел одново да може да започнат активностите притоа гарантирајќи ја континуирано

безбедноста како на патниците така и на персоналот

Што се однесува до патниот сообраќај, беше забрането секое движење за влез и излез од територијата освен од деловни причини, во итни ситуации или со цел обезбедување производи од примарна потреба како храна и лекови. Последиците од сето ова беше намалување на побарувачката на гориво, намалена употреба на паркиралиштата и помала гужва на патиштата, барем во текот на првиот и вториот бран.

И во пристаништата беше забележано влијанието на Ковид-19, на пример, во Кина се намали активноста на 17%, а во Северна Америка на 18% приближно во периодот 2020/21. Исправени пред ваквата ситуација, превозниците одлучија некои од бродовите за кои немаа повеќе потреба на вообичаените трговски рути да ги пренесат на други рути за да ја оптимизираат нивната употреба.

Во однос на бродовите за крстарење, многу од нив не беа во можност да се укотват во ниедно пристаниште затоа што им беше одбиен влез, а во некои други беа обврзани да останат во карантин (денес во 2022 година ваквата ситуација не е повеќе општа норма). Порај тоа, многу превозници одлучија да ги откажат



или изменат закажаните патувања.

Целата оваа ситуација негативно се одрази врз секторот предизвикувајќи големи економски загуби, но и кога патувањата одново се воспоставија имаше мало доцнење во поглед на враќањето во нормала затоа што мораше да се прават крстосувања на кратка дистанца од причини што, на пример, можеби европските пристаништа веќе беа отворени, но оние во Америка, Африка, Азија, не.

За илустрација можеме да споменеме дека на 29 април 2020 година, ситуацијата со аеродромите и авиопревозниците на светско ниво беше следната:

Аеродроми со најголем број на операции беа:

- Франкфурт-230 операции на ден
- Хитроу-177 операции на ден
- Схинхол -164 операции на ден
- Осло-152 операции на ден
- Лајпциг-150 операции на ден

Авиокомпаниии со најголем број летови беа:

- Вугеро -161 vuelos por día
- Туркиш -109 летови на ден
- Луфтханза-104 летови на ден
- Катар-83 летови на ден

Овие бројки беа далеку под просекот, проценката е дека воздушниот транспорт забележа пад од 83% на светско ниво.

Ваквата ситуација предизвика авиокомпаниите да останат без финансиски средства и тоа директно се одрази врз работниците во овие претпријатија.

БОИНГ (BOING) НАСПРОТИ ЕРБАС (AIRBUS)

Што се однесува до главните производители на воздухоплови, а тоа се Боинг и Ербас, влијанието на Ковид-19 врз нив се состоеше од следното:



Ербас го намали за третина своето производство на воздухоплови во однос на нормалната динамика на производство пред кризата со Ковид-19. Тоа го направи со цел да се прилагоди на новиот пазар.

Воздухопловниот конзорциум прими 290 нарачки и реализира 122 доставки на авиони во првото тромесечје од годината, од кои 21 нарачки и 36 доставки се спроведоа во март и покрај парализирањето на производствените погони во Шпанија и Франција во текот на четири дена со цел имплементирање на мерки за превенција од пандемијата.

Компанијата појасни дека има 60 произведени воздухоплови кои чекаат достава затоа што клиентите претпочитаат да ја одложат заради актуелната ситуација. Новиот производствен просек во 2022 година е 40 авиони A320, шест A350 и само два A330 месечно.



Според Ербас, овие мерки се преземени со цел адаптирање на производството на актуелната ситуација и се преземаат оперативни и финансиски мерки за ублажување на влијанието од пандемијата.

Покрај тоа, во 2020 година компанијата ги извести своите вработени дека во следните месеци ќе има многу отпуштања и побара поддршка од банката за да ги зголемат комерцијалните кредити. Во 2022 година работничките совети преговараат за различни мерки за олеснување на оваа ситуација на начин што, на пример, во Шпанија имаше денови на штрајк и делумни запирања со работа поддржани од мнозинството работници.

Боинг, од своја страна, претрпе намалување на побарувачката од 70%, во текот на 2019 година кога беа доставени 159 авиони, а во текот на првите месеци на 2020 година само 50. Денес е зголемена доставата на авиони, но не ја достигнува цифрата од 2018-2019. На оваа ситуација се придодава кризата со корона вирус која прави да поминуваме низ многу тешка ситуација.

Компанијата го суспендираше производството во државата Вашингтон на 25 март 2020 година заради корона вирусот и воведе превентивни мерки за одново отпочнување со активностите,



некои од нив се употреба на заштитни маски, мерење на температура и одржување на социјално растојание.

Целта е да се одржат овие мерки и да се направи прилагодување во зависност од развојот на кризата. Притоа, беше побарано од Владата на САД помош од најмалку 60.000 милиони долари со цел справување со оваа ситуација во 2021 година.

КОВИД-19 И НЕГОВИОТ ЕФЕКТ ВРЗ ТРАНСПОРТОТ НА ПАТНИЦИ

Светската криза предизвикана од Ковид-19 достигна размери без преседан за авиокомпаниите.

Со цел да дадеме пример кој ја разјаснува ситуацијата која се преживеа ќе го земеме денот 9 јуни 2020 година во различни региони во светот. Авиокомпаниите во Северна Америка претрпеа загуби од 24 илјади милиони евра, што соодветствува на загуба од 38 евра по патник. Нето маржата за авиокомпаниите е -16.8% што е значително подобро во однос на други и тоа се должи на поддршката примена од владата.

Во Европа економските загуби се проценуваат на 22.5 илјади милиони евра во текот на 2020 година што соодветствува на 35 евра по патник и нето маржа од -22.1%, 18.3 илјади милиони евра во 2021 година што соодветствува на 27 евра по патник и нето маржа од 18%.

Во 2022 година, имајќи предвид дека во многу држави рестрикциите заради Ковид-19 станала полабави, се очекува цифрите да се доближат до предпандемските од 2019 година. Јасен пример беше прославата на велигденските празници кога најважните аеродроми во Шпанија односно Мадрид, Барселона, Тенерифе, Мајорка и Малага ги достигнаа стапките од велигденските празници од 2019 година.

Според Меѓународната организација за цивилно воздухопловство (ИКАО), во овие две години на пандемија со Ковид-19 авиокомпаниите се соочија со намалување на некои 1.500 милиони патници на меѓународни летови во текот на 2020 година и некои 1.000 милиони патници на меѓународни летови во 2021 година. Имаше помалку патници, со помал буџет и повеќе санитарни контроли.



Покрај тоа, капацитетот на расположливите седишта за меѓународни патувања во некои случаи беше намален на три четвртини што предизвика загуба на 250.000 милиони евра.

1. Главна последица од сè ова беше намалување на бројот на авиопревозници. На пример, на 13 јуни 2020 година веќе беа затворени десет авиокомпаниии заради Ковид-19, на пример, Саут Африкан (South African), Авианка (Avianca), Латам (Latam), Тау (Thai), Ер Маврициус (Air Mauritius), Тејм (Tame), Флајест (Flyest) и некои филијали на Норвиџан (Norwegian). Бројот на авиокомпаниии кои се затворија веројатно зголемуваше со текот на времето.

КАКО СЕ ОДРАЗИ КОВИД-19 ВРЗ ВОЗДУШНИОТ ТРАНСПОРТ НА ТОВАР?

Влијанието на Ковид-19 врз товарниот воздушен транспорт беше помало во однос на транспортот на патници, но и во оваа област влијанието беше значително. Во март 2020 година побарувачката за меѓународен воздушен транспорт на стоки се намали за 15.8% во споредба со претходната година. Причината зошто влијанието не беше толку евидентно се должи на фактот што се зголеми побарувачката за фармацевтски производи, онлајн купување и медицинска опрема со што воздушниот транспорт на товар се претвори во клучен елемент во борбата против Ковид-19 овозможувајќи опремата и есенцијалните потреби да стигнат на својата дестинација. На пример, Ербас транспортира 20 милиони товар од Кина во Европа со своите А330-800.

Меѓународната асоцијација за воздушен транспорт (ИАТА) во изминатите две години соработуваше со владите за да се гарантира дека целиот товар ќе може да се транспортира на ефикасен начин, на пример, дека ќе се стават на располагање алтернативни аеродроми, дека ќе има персонал и адекватна инфраструктура како и дека ќе се воспостават глобални стандарди.

Една од причините за намалувањето на транспортот на товар беше откажувањето на комерцијалните летови затоа што околу 50% од товарот се транспортираше во товарниот дел на авионите.



Во ваква состојба како што погоре се опишува, некои авиокомпаниии, на пример, Делта (Delta), Катар Ервејс (Qatar Airways) и Катаи Пасифик (Cathay Pacific) ја користеа патничката кабина за транспорт на товар. Оваа мерка помогна да се зголеми обемот на

транспортиран товар, но и тоа не беше доволно и предизвика пораст на тарифите затоа што побарувачката се зголеми, а понудата се намали.

На пример, порано да се транспортира 1 кг од Хонг Конг до Северна Америка чинеше 8 евра, а во 2020 година 1 кг изнесуваше 12 евра. Ваквата ситуација беше привремена и како што летовите постепено се враќаа малку по малку се рехабилитираше и капацитетот за вообичаен транспорт на товар. Проценките се дека обемот на транспорт на товар се намали помеѓу 14% и 31% во текот на 2020 година и помеѓу 7% и 22% во текот на 2021 година.

МЕРКИ ПРЕЗЕМЕНИ ОД СТРАНА НА АВИОКОМПАНИИТЕ СО ЦЕЛ СПРАВУВАЊЕ СО КРИЗАТА И АДАПТИРАЊЕ НА НОВАТА НОРМАЛНОСТ

Во овој дел се изложуваат решенијата кои им беа предложени на патниците од страна на некои авиокомпаниии во однос на актуелната ситуација и мерките кои мораа да бидат преземени за да може авиокомпаниите да ја преживеат кризата.

Општо земено, решенијата кои им беа понудени на патниците беа во вид на ваучери, замена на дати без надомест или повраток на средства и притоа сите авиокомпаниии доглагоа известувања на своите веб страни или апликации за да информираат за ова.

Во однос на мерките кои беа преземени од страна на авиокомпаниите за да преживеат може да ги истакнеме намалување на вработените, намалување на капацитетот, привремен принуден одмор итн. Друга клучна мерка преземена од авиокомпаниите за да преживеат беше транспортирање на товар во патнички авиони и Ербас предложи брза пренамена на A330 и A350 за да одговори на барањето од различни авиокомпаниии кои



речиси и да немаа транспорт на патници. Според соопштението на Ербас, може да се инсталираат палети врз шините на седиштата откако ќе се тргнат. На тој начин, се олеснуваат операциите на утовар и истовар, пакетите се така пофигурирани во текот на летот и има подобри безбедносни

услови. Целта на сето ова беше провизорно да се зголеми капацитетот за транспорт на товар по воздушен пат за да се излезе во пресрет на побарувачката во текот на кризата со Ковид-19 и обид да се компензира за застојот во патничкиот воздушен сообраќај.

ВОПРЕДНИ МЕРКИ ПРЕЗЕМЕНИ ВО ТЕКОТ НА КРИЗАТА СО КОВИД-19 ВО ВОЗДУХОПЛОВНИОТ СЕКТОРОТ

На 17 март 2020 година членовите на Европскиот совет се договорија да имплементираат времени рестрикции на патувања кои не се неопходни од трети земји кон Европската Унија и државите кои припаѓаат на Шенген. Оваа наредба стапи на сила на 23 март 2020 година и иницијално беше на сила 30 дена.

Патниците не можеа да влезат во земја-членка на Европската Унија осван:

- а. државјани и странци со законски престој (резиденти) на држава-членка на Европската Унија или Шенген кои одат директно во своето живеалиште;
- б. носители на виза за долг престој издадена од држава-членка на Европската Унија или Шенген за патување во државата која ја издала визата;
- в. прекугранични работници;
- г. здравствени работници или за грижа на постари лица со цел вршење на нивните функции;
- д. транспорт на лица и добра;
- е. дипломати, меѓународни организации, воени лица и членови



на хуманитарни организации со цел вршење на нивните функции;

- е. лица кои патуваат од неопходни семејни причини со соодветно овластување;
- ж. лица кои приложуваат документација за настанок на виша сила или ситуација на нужност или чиј влез е дозволен од хуманитарни причини.



Авиокомпаниите немаа доволно финансиски средства за да направат повраток на износот на билетите на патниците чии летови беа откажани. Исправени пред една ваква ситуација, авиокомпаниите предложија да се издаваат ваучери кои би послужиле

за друга резервација за истиот износ, друго решение беше замена на датата на летот или да се чека со надеж дека во иднина ќе може да се вратат парите за билетите. Сите овие мерки беа обид индустријата да се одржи во функција.

Во воздухопловниот сектор трошоците се многу високи и маржите многу ниски и сето тоа предизвика многу авиокомпани да направат привремени прилагодувања на бројот на вработените за на тој начин да може да престанат да се справуваат со варијабилните трошоци и само да ги преземат фиксните трошоци. Трошоците со кои мора да се справат иако не летаат се следните:

- Трошоци за лизинг на воздухопловите;
- Трошоци за хангарите;
- Осигурување.

Во поглед на воздушниот транспорт на товар во тоа време беше даден приоритет на летови чиј товар се состоеше од санитарен материјал како респиратори, тестови, хируршки маски, опрема за лична заштита, ракавици итн.; сето ова наменето за борба против Ковид-19, а целта беше овие летови да стигнат што побрзо на својата дестинација односно до јавните и приватните болници.



ЗЕЛЕНИОТ ДОГОВОР ВО ТРАНСПОРТНИОТ СЕКТОР; ПРЕДИЗВИК И ПО ПАНДЕМИЈАТА

Транспортот придонесува околу 5% во БДП на ЕУ и вработува повеќе од 10 милиони лица во Европа што значи дека транспортниот систем е фундаментален за европските претпријатија и за светските дистрибутивни ланци. Истовремено, транспортот му прави трошоци на нашето општество: емисии на стакленички гасови и загадувачи, врева, сообраќајни гужви и сообраќајни несреќи.

Денес, емисиите причинети од транспортот претставуваат околу 25% од вкупните емисии на стакленички гасови на ЕУ, и ваквите емисии се имаат зголемено во последните години. Нашата цел, да бидеме прв климатски неутрален континент до 2050 година, бара амбициозни промени во транспортниот сектор. Потребна е јасна маршрута за до 2050 година да се постигне намалување од 90% на емисиите на стакленички гасови поврзани со транспортот.

Сè поголем е бројот на европски претпријатија кои промовираат сопствени стратегии за социјална одговорност во одговор на разновидни притисоци од социјална, амбиентална или економска природа. Нивна цел е да пратат сигнал на софговорниците со кои комуницираат: работниците, акционерите, инвеститорите, потрошувачите, јавните органи на власт и НВО секторот. Со ваквото однесување претпријатијата инвестираат во сопствената иднина и се надеваат дека доброволно преземената обврска дека ќе помогне во зголемувањето на нивната профитабилност.



Потврдувајќи ја својата општествена одговорност и доброволно преземајќи обврски кои ги надминуваат вообичаените регулаторни и конвенционални обврски, кои во секој случај мора да ги исполнат, претпријатијата се обидуваат да

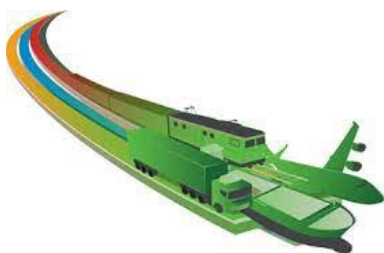
го подигнат нивото на општествен развој, на заштита на животната средина и почитување на човековите права



и да усвојат отворен начин на управување кој ги задоволува интересите на различни чинители со глобален пристап на квалитет и одржливост. Европската Унија е заинтересирана за општествената одговорност на претпријатијата во онаа мера во која може позитивно да придонесе кон зацртаната цел во Лисабон: „да стане најкомпетитивна и најдинамична економија заснована на знаење во светот, способна да одржлив економскиот раст со повеќе и подобри работни места и со поголема општествена кохезија“.



Зелената книга има за цел да отвори широка дебата за начинот како би можело во Европската Унија да се промовира општествената одговорност на претпријатијата на европско и меѓународно ниво, особено како максимално да се искористат постојните искуства, да се промовираат иновативни практики, да се зголеми транспарентноста и веродостојноста на евалуацијата и валидацијата. Таа предлага пристап заснован на продлабочени партнерства во кои сите чинители имаат активна улога.



Европскиот зелен договор и неговиот календар со кој треба да се достигне климатска неутралност до 2050 година создаваат голема неизвесност во однос на тоа ако има загуба на работни места, што ќе значи тоа за нас како работници? Иако во механизмот за правична транзиција во Европскиот зелен договор постои посебен буџет за



професионална преквалификација на работниците погодени од загуба на работното место, ако не се мобилизираме како синдикат, убедени сме дека фондовите наменети за оваа цел нема да бидат ефективно употребени ако притоа не се усвојат и соодветни програми изготвени во согласност со синдикатите.

Во поглед на зелениот транспорт, може да се каже дека еден од најголемите загадувачи во светот и климатските промени се градовите кои самите по себе се комплексни економски, социјални и амбиентални системи.

Ако се намали употребата на приватните возила во патниот сообраќај и се направи замена со алтернативен транспорт кој ја почитува животната средина значително би се придонело кон намалување на загадувањето.

Оттука, и во склад со Агендата 2030 за одржлив развој на Обединетите нации, круцијално е да се гарантира „правична транзиција“ на работната сила и да се создадат пристајни работни места со висок квалитет. Затоа учеството на синдикатот во политичкиот процес е од особена важност. Оваа важност се потенција како на меѓународно така и на европско ниво.



Покрај промовирањето на зелениот транспорт, зелените работни места и целата зелена агенда потребно е да се преговара за договори кои ги дефинираат способностите и потребите на работниците. Договорите мора да се преговараат на ниво на сектор и на ниво на претпријатие за да се утврди идниот развој на

потребите за квалификации и да се промовира континуирана професионална наобразба, особено во засегнатите сектори, вклучително и транспортниот сектор.

Производството и користењето на енергија опфаќа повеќе од 75% од емисиите на стакленички гасови во Европската Унија. Затоа декарбонизацијата на овој сектор е од суштинска важност за одржливост на континентот. Целта е да се даде приоритет на чистите и обновливите енергии. За такво нешто потребно



е да се модернизира инфраструктурата и да се промовира енергетската и еколошката ефикасност.

Друг голем процент од европските емисии се должи на индустријата која причинува 20% од загадувачките гасови и единствено 12% од материјалите кои ги користи доаѓаат од рециклирање. Индустриската стратегија на Европската Комисија во овој Зелен договор предвидува помош за претпријатијата да ги модернизираат своите производствени процеси.

Ќе се стимулира циклично производство и генерирање 0 емисии. Клучни сектори за да се постигне запирање на емисиите се:



- текстил;
- електроника;
- пластика;
- градежништво.

Токму градежништвото, поефикасни градби, ќе биде клучот за одржливиот развој. Помеѓу целите на Зелениот договор фигурира и обнова на градбите изградени пред имплементацијата на енергетската ефикасност во градежништвото. Денес, градежните објекти конзумираат 40% од вкупната енергија.

Европскиот зелен договор предлага иницијативи за развој на нови можности во градежништвото и инвестирање во енергетска ефикасност на зградите.

ИНФОРМИРАЊЕ, КОНСУЛТИРАЊЕ И УЧЕСТВО НА РАБОТНИЦИТЕ ОД ВОЗДУХОПЛОВНИОТ СЕКТОР ВО УСЛОВИ НА ПАНДЕМИЈА И ПОСТ-ПАНДЕМИЈА

Заради епидемијата со Ковид-19 се усвојуваат различни мерки на ниво на ЕУ, на национално ниво, на ниво на сектор и на ниво на работното место. Во време на кризи, правата на информирање, консултирање и учество на работниците во работата имаат темелна улога како составни делови на корпоративното управување.

Многу е важно интересите на работната сила да бидат



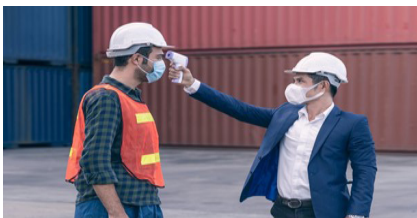
вклучени во одговорот на претпријатието на настаната криза. Европските работнички совети и советите на европските акционерски друштва како и претставниците на работниците, вклучително и претставниците за безбедност и здравје на работа, и националните совети на претпријатијата се клучните чинители за заштита и промоција на колективните и индивидуалните права на работниците и условите за работа. Како што е јасно наведено во легислативата на Европската Унија и во националната легислатива, правата на работниците на информирање и консултирање ги вклучуваат, меѓу останатото, активностите на претпријатието или установата, ситуацијата и предвидувањата од економска природа или поврзани со работата и секоја предвидена предвремена мерка, особено кога постои закана по работните места, како и одлуките кои може да донесат до суштествени промени во организацијата на работата, работното окружување и договорните односи.



Според легислативата на ЕУ, времето и квалитетот на доставената информација мора да им овозможи на претставниците на работниците да направат темелна проценка на можните реперкусии од мерките и да се подготват за консултацијата.

Консултацијата вклучува воспоставување на дијалог и размена на мислења помеѓу управата и претставниците на работниците со цел постигнување на договор за прашањата кои се предмет на дискусија, пред да се донесат одлуки, вклучувајќи ја и можноста за состанок со управата и добивање на образложен одговор за секое

мислење искажано од страна на претставниците на работниците.



Правата на работниците за информирање и консултирање се од суштинска важност кога се работи за областа на здравјето и безбедноста.

Претставниците на работниците мора да бидат информирани и консултирани за мерките кои се преземаат за заштита на безбедноста и здравјето на работното место за да се осигура



дека работниците се заштитени од опасни или ризични услови за работа. Истото се однесува и на мерките во врска со опремата за работа, заштитната облека и договорите за работа на далечина. Очигледно е дека пандемијата на Ковид-19 има огромно влијание врз здравјето и безбедноста, врз организацијата на работата, врз економските и финансиските услови на претпријатијата и други прашања. Заради придржување до мерките за социјално растојание или заради прекин на доставата од некое место кое е директно погодено или заради намалувањето на побарувачката на пазарот, претпријатијата може да се принудени привремено да затворат или радикално да го променат својот начин на работа. Управувањето со кризата и нејзините различни аспекти мора да бидат предмет на информирање и консултирање на локално, национално и транснационално ниво, особено во поглед на било каков развој или промена на состојбите. Последиците како и управувањето со кризата настаната од Ковид-19 се транснационални прашања кои треба да ги разгледуваат и Европските работнички совети. Имајќи предвид дека пандемијата на Ковид-19 се рашири низ цела Европа, јасно е дека на комплексен начин влијае врз мултинационалните компании. Токму тука Европските работнички совети имаат клучна улога.



Конкретно, кризата без преседан предизвикана од Ковид-19 налага управата и работната сила да работат рамо до рамо за да ги заштитат работниците и

1. донесат мерки и обезбедат неопходна и достатна здравствена и безбедносна опрема на ниво на претпријатијата за работниците кои не може да работат од далечина;
2. да се прилагодат на брзиот развој на кризата и да предвидат релевантни мерки и одлуки во тесна координација со синдикатите и претставниците на работниците за заштита на работниците, како што е организирање на работа од далечина и планови за поддршка на личниот доход на работниците чии примања и работни места се погодени од кризата како и поддршка на погодените претпријатија;



3. целосно да се почитува националната легислатива како и легислативата на ЕУ, а посебно правата на информирање, консултирање и учество, вклучително и доменот на здравјето и безбедноста.

Меѓу другото, неопходно е да се подвлече дека вонредните ситуации и мерки не може да се суспендираат и треба да бидат во целосна усогласеност со:

1. одредбите од (релевантната национална легислатива преку која се имплементираат) Директивите 2002/14/ЕС преку кои се воспоставува општа рамка во врска со информирањето и консултирањето на работниците, 98/59/ЕС за колективните отпуштања од работа и 2001/23/ЕС за продажбата на претпријатијата, Директивата за јавните понуди за преземање од 2004/25/ЕС и неодамнешната Директива 2019/2121 за прекугранични трансформации, спојувања и раздвојувања како и други европски и национални правни инструменти кои ги уредуваат правата на информирање и консултирање на работниците.



Правата на информирање и консултирање на работниците се особено важни кога се работи за прашања од областа на здравјето и безбедноста.

2. одредбите од спогодбите за Европските работнички совети и од работничките совети на европските акционерските друштва и од (националната легислатива преку која се имплементираат) Директивата 2009/39/ЕС за Европски работнички совети, Директивата 2001/86/ЕС на Советот во врска со учеството на работниците во јавните акционерски друштва и Директивата 2003/72/ЕС за европските кооперативни друштва.
3. одредбите од националната и европската легислатива со кои се уредуваат правата на учество на работниците, вклучително и правата на застапување во управниот одбор. На 20 мај 2020 година, Европската конфедерација на синдикати и Европските синдикални федерации му пратија



писмо на комесарот Шмит во врска со предвидувањата и управувањето со влијанието од кризата предизвикана од Ковид-19 врз работата и работните места. Потребна е брза акција за да се остварат правата на учество на работниците.

Во писмото се потврдува, меѓу другото, дека „во еден од најкритичните моменти за европските работници, нивните претставници на работното место треба – како на национално како и на европско ниво- и пред да се донесе било каква одлука, да имаат:

- соодветен пристап до актуелни информации;
- доволно време и ресурси за да направат темелна проценка на доставените информации со помош на економски/финансови експерти за да работат на алтернативи на отпуштањата од работа, затварањата на претпријатијата или било која друга мерка која негативно се одразува врз интересите на работниците;
- вистинска можност да ги разгледаат ваквите алтернативи со оние кои навистина се одговорни за носење на одлуките, вклучително и со високиот менаџмент и членовите на управниот одбор (ако такви има) кои треба да дадат образложен одговор на предложените алтернативи и да ја оправдаат финалната одлука;
- гаранција дека неисполнувањето на обврските за информирање, консултирање и учество оправдува санкции за одвраќање.

Консултациите со претставниците на вработените подразбираат размена на информации, дијалог, што задолжително треба да претходи на одлуката на менаџерот на претпријатието, во спротивно се бескорисни.



Од почетокот на вонредната здравствена состојба, претставниците на вработените ја вршат својата функција со зголемена свест за своите надлежности и одговорности. Повеќе од било кога тие



претставуваат мост помеѓу изолираните и загрижени вработени и нивниот менаџмент, барајќи рамнотежа помеѓу заштита на здравјето и „потребите на службата“ како што викаат во јавниот сектор. Вклучувањето на социјалните партнери во носењето на важните одлуки кои го засегаат здравјето на вработените и нивната безбедност во претпријатијата е токму тоа што го одржува нашиот социјален дијалог: слушање на гласот на работниците.

СОСТОЈБИТЕ ВО ЕВРОПСКИТЕ РАБОТНИЧКИ СОВЕТИ И ВО СОВЕТИТЕ НА ЕВРОПСКИТЕ АКЦИОНЕРСКИ ДРУШТВА ВО КОНТЕКСТ НА КРИЗАТА СО КОВИД-19

Кризата предизвикана од Ковид-19 се одразува врз функционирањето на Европските работнички совети и работничките совети на европските акционерски друштва. Следниве примери извадени од практиките ги одразуваат можните обиди за прилагодување, но и промена на постојните процеси на информирање и консултирање и треба да се земат со претпазливост затоа што може да носат потенцијален ризик. Тие се однесуваат на прилагодување на мерките за социјално дистанцирање и забраните за патување што ги оневозможува средбите лице в лице. Беа откажани бројни состаноци лице в лице и меѓународни патувања на Европските работнички совети. Употребата на видеоконференции и конференциски повици, со исклучок на услугите за толкување, во многу случаи беше еднострано наметнато од страна на управата, дури и за одржување преговори.



Преструктурирања и кратења на работни места се слушааат без информирање и консултирање на Европските работнички совети. Европските работнички совети бараа начини да го одржат сопствениот континуитет истовремено штитејќи ги своите права на соодветно информирање

и консултирање. Некои Европски работнички совети побараа од претпријатијата да се одложат (не откажат) редовните процеси на информирање и консултирање се додека процесот не може



да се спроведе на соодветен начин гарантирајќи го полното учество на претставниците на работниците.

СТРАТЕГИИ ЗА КОНСУЛТИРАЊЕ И УЧЕСТВО НА РАБОТНИЦИТЕ ВО НОСЕЊЕТО НА ОДЛУКИТЕ

Учеството на работниците треба да се разбере од две гледишта:

а. Учеството како мотивација:

ретко се случува лицата да не се чувствуваат мотивирани кога се консултирани за дејствијата кои ги засегаат. Понатаму, повеќето луѓе кога се во центарот на случувањата ги знаат и проблемите и решенијата. Оттука, вистинското учество создава мотивација и знаење кое е вредно за успехот на претпријатието.

Знаењето и искуството на членовите на работната сила се меѓу најважните ресурси на една организација. Вработените кои секојдневно извршуваат некоја задача знаат подобро од било кој друг кои проблеми може да настанат и од кои причини. Тие може да ги имаат и најпрактичните идеи како да се подобри процесот.



Вработените кои учествуваат во носењето на одлуките чувствуваат обврска предложените мерки да имаат ефект.

б. Што штети на мотивацијата на вработените и како да се избегне?

Има два вида на вработени: оние кои се во претпријатието само за да земат плата и оние кои чувствуваат ентузијазам за својата работа. Вторите се сè побројни. Луѓето се школуваат за работата која ја сакаат и не ги задоволува само да ја поднесуваат. Затоа мотивацијата на вработените станува сè поважна.





Аспекти кои ја минураат мотивацијата на вработените

Постојат пет можни причини зошто вработените може да ја губат мотивацијата:

1. Не се гледа простор за подобрување

Ова се случува со работниците кои имаат поминато многу време во исто претпријатие, на исто работно место, вршејќи ги истите задачи од ден во ден, и не гледаат дека ваквата ситуација ќе се промени. Ваквата монотона динамика прави да доаѓаат на работа безволни.

2. Неповолна работна атмосфера

Во претпријатијата се случува нешто слично на она што се случува во училиштата. Некои луѓе добро се вклопуваат и стекнуваат пријатели, но други не се вклопуваат и тоа може да ги погоди.

3. Недостиг на наобразба

Во многу претпријатија приоритетот е продуктивноста, континуирано вршење на работите, но не секогаш тоа е најдоброто. Некои работници почнуваат да произведуваат со доволно знаење за да продолжат понатаму.

4. Лоша комуникација со претпоставените

Некогаш вработените не се чувствуваат пријатно да разговараат со своите претпоставени што создава несигурност вклучително и страв кога треба нешто да предложат.



5. Нерамнотежа меѓу приватниот живот и работата

Ова е проблем кој се случува во текот на кризата со Ковид-19 заради работата од далечина. Многу работници не се справуваат добро со работата од далечина и

имаат многу прекинувања и измешан професионален и приватен живот што им создава многу стрес.

Последиците од демотивирани вработени може да водат кон отсуства од работа, ниска продуктивност, загуба на вработени



и опасност од создавање на лоша репутација на претпријатието затоа што тие што заминуваат зборуваат лошо за него.

Решенија на проблемите со мотивацијата на своите вработени

Демотивиран вработен не значи неправилна состојба. Всушност, неговата душевна состојба веројатно ќе се промени ако отсеком за човечки ресурси и претпријатието активно работат на изнаоѓање решенија. Еве неколку активности за мотивирање на вработените во врска со проблемите споменати погоре:

1. Креирање на план за развој на кариера

За да се понуди план за професионален развој треба да се проценат способностите на вработените и да им се доделат нови одговорности.

2. Клучот е во комуникацијата

Ефективната комуникација треба да биде колку вертикална толку и хоризонтална.

Хоризонталните релации треба да се непосредни за сите вработени да бидат запознаени со активностите на претпријатието и да се анимираат да земат учество.

Важно е да се запамти дека најважниот елемент кој придонесува за ефективна комуникација е слушањето. За еден вработен да сака да комуницира мора да се чувствува слушнат. Ако не се чувствува така, нема да сака да комуницира со останатите.

3. Признание на успесите на работниците

Една од најдобрите мотивациски техники кои функционираат за било кој вработен е препознавање на добро завршената работа. Ваквото признание подразбира позитивно охрабрување и ќе направи вработените да се чувствуваат како дел од претпријатието и мотивирани да си ги извршуваат активностите.

4. План за наобразба

Многу работници чувствуваат стагнација затоа што немаат обуки и затоа е важно отсеком за човечки ресурси да креира планови за наобразба.



Континуираната наобразба придонесува за



5. Менторство на работното место (Job coaching)

Ова е најпопуларна техника затоа што е најкомплетна кога треба да се работи на мотивацијата.

Менторството во основа е да се праша работникот што е тоа што му создава непријатност во врска со работата која ја извршува во

претпријатието. Штом вработениот ќе одговори, техниката подразбира поставување прашања и водење разговор преку кој самиот вработен ќе направи интроспекција за да ја промени реалноста.

Само мотивиран вработен ќе направи претпријатието повеќе да расте.

6. Учесството како форма на признание.

Апелира на потребата да се припаѓа и да се биде прифатен. Наг сè, им дава на луѓето чувство на достигнување. Вработените треба да се охрабруваат да земаат учество во работи во кои може да помогнат, а за работите кои бараат нивна одлука, на нив е да одлучат. Се разбира, за мерките за признание да имаат ефект треба да се применат на соодветен начин и во соодветен момент. Во контекст кој го карактеризира пораст на работата од далечина, оддавање признание за работата добива сè поголема важност во секојдневното раководење.



Благодарени на ова средство, одржувањето на високи нивоа на мотивација и посветеност на работниците станува поедноставно, вклучително и кога не се наоѓаат физички во претпријатието. Да се оддаде признание за добро извршена работа има многу позитивни ефекти врз вработените затоа што создава ефект на повратен



одговор (feedback) кој го анимира вработениот да продолжи да ги надминува целите.

Тоа е нешто вродено кај човечките суштества. Од мали позитивно се развиваме кон зрелоста преку признанијата, грижата и почитта. Всушност, токму повратниот одговор кој го примаме во раната возраст не зацврстува и понатаму стимулира самопочит. Кога ќе достигнеме зрелост продолжуваме да имаме потреба од признание за нашето делување. Имаме потреба нашиот талент позитивно да се вреднува, било од страна на семејството, пријателите или, се разбира, на работа. Поттикнувањето на професионалното признание генерира голема лична самисфакција кај работниците и придонесува за среќа на работното место и во личниот живот. Тоа е клучот за задржување на талентот во претпријатието. Ако вработениот чувствува дека му се уважува напорот кој го прави тоа ќе го претвори во лојален работник и мотивиран за постигнување успех на претпријатието. Во спротивно, ќе бара други опции каде ќе се чувствува повеќе ценет. Не сите постапки за оддавање признание вклучуваат економски надомест. Ниту пак мора да се ограничине на класичните тапкања по грбот или пак истакнување слика од работникот 30 дена. Повратниот одговор кој му се дава на вработениот треба да биде конструктивен, инспиративен и интелигентен.



ОСНОВИТЕ НА ПАРТИЦИПАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ

Прво што треба да се има предвид е дека учеството е многу поврзано со професионалните и техничките можности како и со можностите

за соработка кои ги нуди окружувањето.

Ефикасноста се мери преку квалитетот на медијаторите, богатството на процесирани информации, оперативната вредност на донесените одлуки и практичната примена.

Луѓето одлучуваат да земат учество во заеднички проект кога:

- ги имаат потребните лични квалитети, на пример, доверба кон организацијата и управата, доstatно знаење;
- ги гледаат предностите од учеството, на пример, поголемо

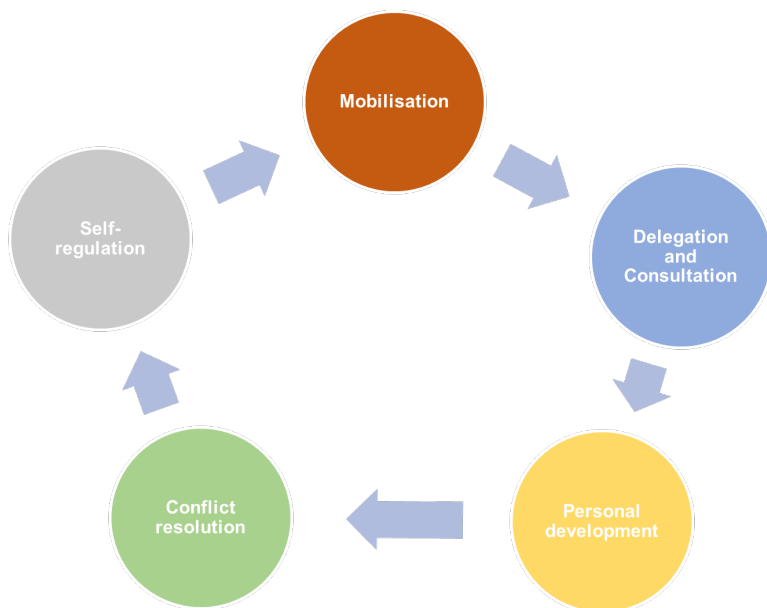


признание, економска корист;

- техничките структури се прилагодени во смисла на флексибилно функционирање на проектот;
- организацијата тоа го дозволува. Пред сè, постои критериум на обем. Ако има премногу луѓе кои работат на иста работа ќе биде бескорисно да се бара индивидуално учество. За да се охрабри учеството и посветеноста на сите членови, максималниот број на лица во една производна единица треба да се заокружи на 150-250.

Партиципативното управување се базира на 5 основни принципи:

- Мотивацијата мора да биде во срцето на тимовите во претпријатието за да се искористат до максимум способностите на секоја индивидуа поединечно.
- Делегирањето и консултирањето мора да им овозможат автономија на вработените, односно тие носат одлуки и имаат повеќе одговорности.
- Личниот развој е од суштинско значење и се темели на слушање и комуницирање со цел да им се помогне на вработените и менаџментот да ги развијат своите способности и да ги инвестираат своите знаења во претпријатието.
- Кога има проблем, засегнатите лица се најсоодветните за да го решат; ако тимот не може да раководи со ситуацијата, управата ќе интервенира, но само во краен случај.
- Последниот столб на партиципативното управување е саморегулацијата. Раководителот ги утврдува границите за да ги сузбие несогласувањата кои може да се јават како резултат на слободното искажување на секој поединечно.



Кога ќе се намали автономијата и учеството на вработените, тоа значи дека влијанието кое го стекнале не е очекуваното влијание. Со други зборови, учеството не успева кога сите методи и процеси се наметнати одозгора.

Подеднакво важно е да се земе во предвид и влијанието на новите технологии врз учеството:

- Новите технологии ја зголемија сложеноста на работата. Тоа единствено може да се постигне само со зголемување на одговорноста на вработените;
- Новите технологии ја променија природата на работата, ја направија пофлексибилна. Последователните прилагодувања бараат размени и обуки;
- Исто така, тие придонесуваат и за автономија на вработените додека ја развиваат и меѓусебната зависност во рамки на организацијата. Компјутеризацијата и бирократијата го олеснуваат креирањето на мрежи. Други технологии ја зголемуваат брзината на одговор на окружувањето и неопходноста од консултирање и соработка помеѓу различни сектори.



Партиципативното управување преку комуникацијата создава подобра работна атмосфера и на тој начин ја подобрува и социјалната атмосфера на работното место. Всушност, вработените чувствуваат помала мера на стрес затоа што се сослушани. Со ваков вид на управување забележуваме пад на хиерархиските тензии. Притоа, вработените се чувствуваат ценети затоа што реално имаат улога во претпријатието.

НАШАТА ПОСВЕТЕНОСТ НА МЕТОДОТ ХАРВАРД КАКО МОДЕЛ ЗА ПРЕГОВАРАЊЕ

Методот за преговарање од Харвард е еден од најкористените во сите организации и ние стоиме решително зад него сметајќи дека треба да се употребува како методологија за преговарање во претпријатијата и во Европските работнички совети затоа што помага да се интегрира, мотивира и поттикне вклучувањето на работниците во носењето на одлуките. Се одликува со едноставност и практичност, карактеристики кои за жал не се ценат во повеќето политички традиции.

Методот за преговарање од Харвард е познат во целиот свет благодарение на делото на Роџер Фишер и Вилјам Ури наречено „Да се дојде до ДА“ и е еден од најдисеминираните во организациите. Принципите на овој метод се поврзуваат со стратегијата за колаборативно преговарање каде е важно секоја од страните да има подеднаква добивка.

Во 1981 година објавија книга наречена „Да се дојде до ДА: како да се преговара без попуштање“ во која ги појаснуваат темелните принципи на методологијата и како таа да се примени во практика. Делото е важен извор за проучување и репер во светот на преговарањето.

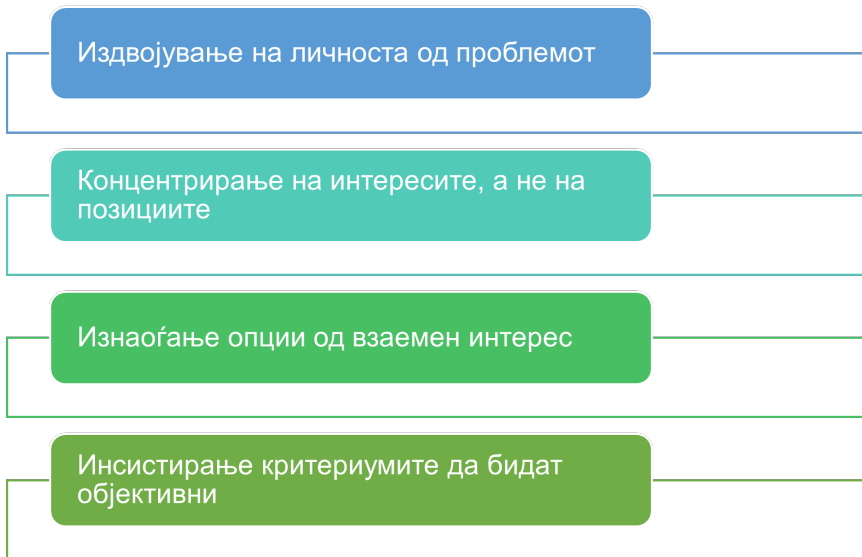
Овој метод настана со цел да се напуштат стратегиите на преговарање преку позиции кои знаат да бидат агресивни, наметливи, или во вид на напад-одбрана и за да се промовира соработка помеѓу инволвираните страни со намера да се дојде до взаемно корисни спогодби преку структурирана, внимателна, пријателска дискусија и со воспоставување на јасни и прецизни цели.



Се работи за флексибилна методологија која не се ограничува на едно специфично поле. Како што посочуваат Ури и Фишер во нивната книга, преговарањето кое се заснова на принципи „може да биде употребено од страна на дипломати на САД кога треба да одржат разговори со Русија за

контрола на оружјето; од страна на адвокати од Вол Стрит кои ги претставуваат 500 топ претпријатија или пак парови кои сакаат да донесат некоја одлука“.

Четириите основи на методот за преговарање од Харвард:



1. Издвојување на личноста од проблемот

Наша одлика како човечките суштества е емотивност и формирање верувања во склад со нашата животна траекторија и процеси на социјализација.

Во ситуацији на конфликт со други лица, тешко е да не се вознемириме или навредиме токму заради несвесното или



доброволното мешање на објективните причини за проблемот со личните мислења или емоции поврзани со вознемиреноста, бесот или одбивањето.

2. Фокусирање на интересите, а не на позициите

Во тек на преговори нормално е да се стават на маса различни позиции и дури и спротивни позиции. Сепак, за секоја позиција (став или мислење за некоја ситуација) постои интерес или потреба која се тежнее да се задоволи.

Методот Харвард предлага да се нападнат интересите за позициите затоа што може да се најде средина или решение кое ќе ги задоволи желбите на страните кои преговараат.

На пример, ако на спротивната страна и се понуди решение кое е во склад и со твоите желби, позицијата на спротивната страна може да се промени и да избере стратегија за кооперативно преговарање.

Во врска со овој принцип, Роџер Фишер и Вилијам Ури ни ја раскажуваат следната ситуација:

Замислете двајца луѓе кои се расправаат во библиотека. Едниот сака да го отвори прозорецот, а другиот сака прозорецот да биде затворен. Дискутираат за тоа колку треба да биде отворен прозорецот: мал процеп, половина, три четвртини.

Ниту едно решение не ги задоволува обајцата. Тогаш влегува библиотекарката. Го прашува едниот зошто сака да биде отворен прозорецот: „За да влегува свеж воздух“. Го прашува и другиот зошто сака да го затвори прозорецот: „За да нема промаја“.

По кратко размислување, библиотекарката отвора прозорец во соседната припоена просторија со што успева да постигне да влегува свеж воздух без да има промаја. Решението е да се најде рамнотежа.

3. Изноаѓање опции од взаемен интерес

Откако ќе се разберат интересите на другата страна и пред да се постигне спогодба, важно е да се стават на маса опции и алтернативи кои би биле од взаемна корист.

Во услови на притисок и тензија, да се изнајдат такви алтернативи секако не е лесен процес и затоа Фишер и Ури ги предлагаат следните постапки како тоа да се постигне:



Разграничи ја постапката на изнаоѓање опции од постапката на нивно просудување.

Организирај сесии на групно размислување (brainstorming) за да дојдеш до идеи кои може да го решат проблемот.

Прошири ги опциите за дискусија наместо да бараш еден единствен одговор.

Насочи го напорот кон нудење што поголем број алтернативи и не се задлабочувај во само едно решение. Сите идеи се добредојдени и секоја од нив има вредност во процесот на преговарање.

Барај взаемна корист

Стави ѝ го знаење на спротивната страна дека намерата зад преговорите е да се подели колачот на еднакви делови и дека не се работи за повторување на изграта се или ништо во која секогаш има еден губитник. Затоа, сите идеи треба да се насочуваат кон задоволување на потребите на сите страни.

Изнаоѓај начини да им ја олесниш на сите одлуката

Стави се на местото на другиот и од сите смислени идеи избори ја онаа која не ти е само тебе од корист туку која едноставно им е на сите да ја спроведат.

4. Инсистирање критериумите да бидат објективни

Овој принцип значи да се сугерира да се бараат взаемни предности секогаш кога тоа е возможно, а кога има конфликт на интереси резултатот треба да се заснова на некој правичен критериум независен од волјата на страните.

Ако прифатиме дека задоволувањето на различните интереси со посредство на позиции или емоции дефинитивно не функционира, важно е да се преговара со примена на објективни критериуми и принципи, на пример, наведени во регулативи или договори.

Ваквите објективни критериуми може да се варијабли чие мерење им е достапно на сите.

Да претпоставиме дека преговараш со добавувач за роковите на плаќање на твоите сировини и за да се дојде до спогодба утврдуваш дека треба константно да се мерат следните индикатори: времето на купување, ефикасноста во доставата на фактурите и нарачките и др.



Врз основа на вакви индикатори, и ти и добавувачот ќе може да знаете дали спогодбата се спроведува или не. Како што може да видиш, се работи за објективни критериуми кои не зависат ниту од мислењето ниту од волјата на едно лице.

Дефинитивно, методот на преговарање од Харвард дава можност за решавање на проблеми и конфликти под закрила на правични принципи и објективни критериуми сосема независни од позициите или волјата на засегнатите страни со намера да се соработува и да се оствари заедничка корист.

Добар преговарач е оној кој не ја гледа другата страна како противник кој треба да се победи туку како сојузник со кој треба да се соработува за да се постигне најдобрата спогодба со што двете страни ќе добијат можеби и повеќе од она што во принцип го имале замислено.

Ваквата методологија има во предвид 7 базични аспекти кои ни овозможуваат да се справиме со конфликтни ситуации, а во кои сакаме да постигнеме спогодби со взаемна добивка (win-win) и без да има губитници.

Не се работи за седум чекори туку за седум елементи кои треба да се анализираат во секое преговарање односно пред, во текот на и по преговарањето, а кои во голема мера ќе ни помогнат да имаме чувство на сигурност додека преговараме.

Овие 7 елементи, распределени во три категории, кои го претставуваат овој модел на преговарање се следните:

Посветување внимание на лицата	Придвижување кон проблемите	Размена на предлози
Релација	Интереси	Алтернативи
Комуникација	Опции	Компромис
Влијание врз лицата	Легитимитет	

А) Посветување внимание на лицата

1. Релација.



Кога преговараме треба да сфатиме дека другата страна ги следи своите интереси. Треба да се нападне проблемот, а не личноста затоа што сакаме да воспоставиме доверба која ќе ни помогне во преговорите и во фазата на имплементација на спогодбата која ќе произлезе од преговорите.

2. Комуникација / Влијание врз лицата.

Да се слуша со емпатија, да се комуницира со самоверба. Во текот на преговорите (по мејл, телефон, усно) треба да се одржи отворена комуникација и да не се прекинува кога ќе се налутиме. Не треба да ја нарушиме комуникацијата додека трае процесот, ни однапред, ни отпосле.

Кога стапуваме во тешки преговори важно е пред почетокот да се запишат сите точки кои сакаме да ги покренеме за да одиме точка по точка на преговарачката маса. Тоа ќе помогне комуникацијата да биде поефикасна.

Б) Продвижување кон проблемите

3. Интереси.

Тоа се потребите, желбите, мотивациите. Настојваме да го зголемиме колачето, да и помогнеме на другата страна да ги оствари своите интереси.

Не сме одговорни за интересите на другата страна, но можеме да најдеме некој кој ќе ги задоволи. Ако ги разбереме интересите на другата страна можеме да воочиме свои интереси за кои не сме размислувале. Интересите никогаш не се фиксни туку варираат затоа што решаваат проблеми.

Позицијата може да се менува во текот на преговорите. Сакам да купам кука со базен, но додека барам гледам друга во која се вљубувам, а која нема базен. Ја менувам мојата позиција затоа што тоа одговара на моите интереси.

Добри преговарачи се оние кои одат на преговори да решат проблем со мислата дека јас можам да му помогнам на другиот и другиот може да ми помогне мене. Добрите преговарачи нема само да настојуваат да ги задоволат своите интереси туку и интересите на другите.



4. Опции.

Тие се како моторно масло. Прават глатко да течат преговорите. Тие се делови на можната спогодба. Начин како да се задоволат интересите на двете страни.

Најосновна форма на опциите се размените, но да се биде добар преговарач значи да се бараат многу опции. Да ставите различни опции на маса без осудување со цел да напредувате во различните идеи кои овозможуваат создавање на поголем колач. Тие се она што секогаш го покажуваме, што го ставаме на маса. А ако имаме доверба во другата страна тогаш двете страни ги покажуваме опциите без никакви обврски за да се разбереме подобро дури и ако подоцна воочиме дека не се од корист и ги отфрламе.

Опциите создаваат вредност и најдобар начин е двете страни да ги покажат идеите без ризик од промена на ваквите идеи.

Опциите се клучни за создавањето на најдобрите спогодби.

5. Легитимитет.

Што е правично, а што не е правично во преговорите.

Една од големите грешки при преговарање е да се мисли дека сите сме рационални, а друга грешка дека сме чесни.

Решението на проблемот е во интересите, опциите и легитимитетот и затоа на тоа мора многу да се работи во преговорите.

Нашите одлуки не се рационални. Нашите одлуки се условени од нашите емоции, нашето ego, од тоа како чувствуваме дека не третираат, од тоа што го сметаме за правично.

Легитимитетот е она што е правично, какви се нормите на пазарот, како го прават тоа другите.

Важно е тоа што е легитимно затоа што тоа ќе ни помогне да одиме напред, во спротивно може да се блокираме.

B) Размена на предлози

6. Алтернативи.

Алтернативи кои ги имам ако не постигнам спогодба. Востановувањето на алтернативи е тоа што дава моќ во преговорите.



БАТНА (BATNA) е најдобрата алтернатива на спогодба за која се презовара. Колку вредиме на пазарот. Тоа е голем извор на моќ. Понекогаш не им ја покажувам, кога е полоша од тоа што го мисли другата страна, а понекогаш е добро да се стави БАТНА на маса, кога е многу вредна.

Многу е важно пред преговорите да се работи на подобрување на таа најдобра алтернатива.

7. Компромис.

Веќе постои пат на делување. Клучно е да имаме компромис и да постигнеме компромис со другата страна. Тоа ќе ни помогне во имплементацијата на спогодбата.

Мора да се обрне многу внимание во преговорите кога другата страна ќе почне да зборува за тоа на што се обврзува.

СЕГАШНА СОСТОЈБА СО АЕРОДРОМСКИТЕ РАБОТНИЦИ ПО ПАНДЕМИЈАТА

Како илустрација, на почетокот на јули 2022 година, бесконечни редици во зоните за пасошка контрола на терминалот Т4 од аеродромот Адолфо Суарез Магриг-Барахас алармираа за ситуација за која и Асоцијацијата на воздухопловни компании (ААА) веќе алармираше. Ситуација која не им е непозната ниту на останатите шпански и европски аеродроми кои овие денови доживуваат бран на масовни откажувања и штрајкови од кои колабира инфраструктурата.

Помеѓу 8 и 9 јуни, работниците од аеродромот Париз Шарл де Гол, главниот аеродром во Франција, стапија во штрајк што предизвика откажување на 25% од летовите. Ер Франс, главната авиокомпанија на овој аеродром, прогласи откажување на 85 кратколиниски и среднолиниски летови. Синдикатите бараат подобри работни услови и покачување на платата од 300 евра според известувањето на некои француски медиуми. Тие проценуваат дека за две години во воздухопловниот сектор се изгубени 15.000 работни места заради Ковид-19. И сега кога воздушниот сообраќај продолжи да се одвива непрекинато, француската аеродромска компанија АДП (Аеродроми на Париз) најави дека има 4.000 слободни работни места на аеродромите на Париз, но дека имаат големи проблеми со вработувањето.



Оттука произлегува притисокот на кој е подложен персоналот.

Во Обединетото кралство исто така се случува хаос на нивните аеродроми заради недостиг на персонал иако во нивен случај тоа е последица на Брегзит. Ставање крај на слободното движење на работниците кои од Европската Унија доаѓаа во Обединетото кралство само ја влошува кризата со персоналот во секторот на авијацијата. Грант Шапс, министерот за транспорт, предупреди на почетокот на јуни дека откажувањата ќе продолжат и понатаму и ги обвини авиокомпаниите за продажба на повеќе билети. Имено, уште за велигденските празници имаше редици од три часа за да се поминаат контролите на некои аеродроми.

Аеродромот на Амстердам - Схипхол, вториот најоптеретен во цела ЕУ, работи во хаотични околности од почетокот на мај заради недостиг на персонал и пораст на бројот на патници по пандемијата на Ковид-19.

Недостигот на работници се претвори во бесконечни редици како на шалтерите за пријавување на багаж (чекирање) така и на пасошките и безбедносните контроли. Прекини кои доведоа до доцнења и дури и откажувања на летови што беше посебно сериозно на почетокот на мај.

Аеродромот побара авиокомпаниите да го намалат бројот на летови или да ги пренасочат на регионалните аеродроми со помал обем на сообраќај. Исто така, покрената план за регрутација на персонал и склучи договор со синдикатите.

Договорот ќе значи исплата на дополнителни 840 евра за летниот период. Притоа, им се препорачува на патниците да носат минимум багаж. Влезот во терминалот ќе се ограничи само на оние чиј авион полетува во следните четири часа за да се избегне било каква закана за штрајк во следните недели.

И покрај сето ова, Схипхол предвидува дека долгите редици и хаотичната ситуација ќе продолжат во текот на целото лето, особено во текот на месеците јули, август и за време на викендите.

Аеродромот Зевентем во Брисел помина сличен проблем минатиот јуни заради хаварија на автоматските порти за пасошка контрола. Доцнењето се одрази само на патниците кои патуваа надвор од Шенген зоната и сега за сега тоа е специфичен случај кој се нема повторено.



Во случајот на Шпанија, Ибериа и дел од воздухопловниот сектор бараа поголемо присуство на полицијата на што владата одговори со засилување од 300 за Барахас и дополнителни 200 за останатите. Вкупно 500 повеќе полицајци за да се покријат работните места за ова лето кои сеуште не се реализирани.

Ибериа пресмета близу 15.000 клиенти кои од 1 март го имаат изгубено својот конекциски лет заради проблеми со пасошката контрола. Доцнења за кои веќе алармираше и Асоцијацијата на авиопревозници (АЛА) која побара да се засили полициското присуство на пасошките контроли на аеродромите со голем меѓународен сообраќај.

Причина за овие проблеми во Шпанија е фактот што ова е прво лето со обврска да се контролираат пасошите на патниците од Обединетото кралство, од каде доаѓаат најмногу туристи во Шпанија.



Сепак, најмногу проблеми ова лето во Шпанија може да има аеродромот на Барселона заради проблемите на воздушна закрченост. Треба да се има предвид дека 80% од инцидентите во шпанскиот воздушен простор се лоцираат во Франција и Германија. Односно, проблемот не е до Енауре (кој управува со шпанскиот воздушен простор) туку до Европа.

Заситеноста на сообраќајот оваа година е уште поголема. Се очекува ваквата ситуација да се влоши во следните месеци во Франција заради намалувањето на активност на контролниот центар во Ремс (Франција) до крајот на август заради имплементација на новиот систем за воздушна навигација, како што алармираше АЛА пред неколку месеци.

Далеку од подобрување, ситуацијата напротив може да се влоши. Меѓународниот совет на аеродроми (ACI Europe), асоцијацијата која ги вклучува аеродромите, и Асоцијацијата на аеродромски услуги (ASA) известува дека проблемите ќе се влошат во текот на летото, особено во најголемите аеродромски чворови (hubs).



66% од европските аеродроми очекуваат зголемување на доцнењето на летовите, 16% предвидуваат повеќе откажувања и 35% сметаат дека недостигот на персонал ќе продолжи да се одразува на нивните операции и по завршувањето на летото.

Меѓународниот совет на аеродроми истакнува дека опоравувањето на патничкиот сообраќај во последните недели е драстично и нагло забрзано. Иако сеуште не ги има достигнато нивоата од пред пандемијата, приливот сè повеќе се концентрира во периодите на најголемо оптеретување.





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