



TRADE UNIONS' TRANSITION

Enhancing Participation in Time of Crisis (TUTEPToC)

FINAL GUIDE



RO



Introducere	06
Participanți	08
Obiectiv	09
Rezultate	09
Efectele Covid-19 asupra sectorului transportului aerian	11
Boing vs Airbus	13
COVID și efectul său asupra transportului de pasageri	14
Cum a afectat COVID transportul aerian?	15
Măsurile luate de companiile aeriene pentru a face față crizei și a se adapta la noua normalitate	16
Măsuri excepționale luate în timpul crizei COVID-19 în sectorul aviației	17
Pactul ecologic în sectorul transporturilor; o provocare după pandemie	18
Informarea, consultarea și participarea lucrătorilor din sectorul aviației în situații de pandemie și post-pandemie	22
Situații în CEÎ și în comitetele de întreprindere din SE în contextul crizei Covid-19	26
Strategii de consultare și participare a lucrătorilor la procesul de luare a deciziilor	26
a) Participarea ca motivație:	26
Ce subminează motivația lucrătorilor dvs. și cum puteți evita?	27
Aspecte care subminează motivația lucrătorilor	27



1. Nu văd loc pentru îmbunătățiri	27
2. Mediul de lucru nefavorabil	27
3. Lipsa de pregătire	27
4. Comunicarea slabă cu autoritățile de supraveghere	28
5. Dezechilibrul între viața profesională și cea personală	28
Soluții privind problemele de motivație a lucrătorilor	28
1. Elaborarea unui plan de dezvoltare a carierei	28
2. Comunicarea este cheia	28
3. Recunoașterea realizărilor lucrătorilor	29
4. Plan de formare	29
5. Coaching la locul de muncă	29
b) Participarea ca formă de recunoaștere.	29
Bazele managementului participativ	30
Angajamentul nostru față de metoda Harvard ca model de negociere	33
Cele 4 principii fundamentale ale metodei de negociere Harvard	34
1. Separați persoana de problemă	34
2. Concentrați-vă pe interese și nu pe poziții	34
3. Găsiți opțiuni reciproc avantajoase	35
4. Insistați ca unele criterii să fie obiective	36
a) Atenție asupra oamenilor	37
1 Relație.	37
2 Comunicare / Influențarea oamenilor.	37
b) Mișcarea către probleme	37
3. Interese	37
4. Opțiuni.	38
5. Legitimitate.	38
c) Schimb de propuner	39
6. Alternative.	39
7. Angajament.	39
Situația actuală a lucrătorilor din companiile aeroportuare după pandemie	39



INTRODUCERE

Pandemia de COVID-19 a avut un impact uman, social și economic imens asupra lumii și aviației civile. În același timp, aviația civilă și-a demonstrat capacitatea de actor global în depășirea provocărilor cu servicii vitale de transport aerian de mărfuri, care mențin funcționarea lanțurilor globale de aprovizionare și permit răspunsuri umanitare și de urgență în timp util.

Serviciile aeriene de pasageri au fost esențiale în revenirea a sute de mii de oameni la primele etape ale acestei urgențe de sănătate publică.

Este important să recunoaștem rolul aviației în creșterea economică, crearea de locuri de muncă, distribuția de bunuri și servicii și conectivitatea globală.

Este un sector care scurtează distanțele dintre țări, promovează bogăția lor socială și culturală și oferă acces critic la regiuni îndepărtate, teritorii insulare și alte state vulnerabile.

Restabilirea conectivității aeriene va reprezenta o contribuție esențială la redresarea rapidă și eficientă a economiei după COVID-19.

Mai jos este harta transportului aerian în martie 2019 și la sfârșitul lunii martie 2020.



Noua pandemie de COVID -19 a schimbat drastic situația pe piața muncii.

Rezultatele au fost mai severe în Italia decât în orice alt stat membru european, deși odată cu trecerea lunilor, a fost catastrofal pentru toate țările atât la nivel european, cât și la nivel global.

Pandemia afectează grav lucrătorii din sectorul public, în special



sectorul aviației (piloți, controlor de trafic aerian etc.).

Inițial, pandemia a limitat libera circulație a persoanelor și a avut un impact grav asupra economiei, societății și mediului de muncă.

Această situație afectează în mod negativ exercitarea drepturilor lucrătorilor la informare, consultare și participare.

Lucrătorii din sectorul public se confruntă cu decizii luate de întreprinderile lor fără ca lucrătorii să participe la aceste procese decizionale.

Modul în care criza provocată de COVID-19 influențează drepturile de informare, cooperarea și participarea lucrătorilor necesită observații imediate și un anumit răspuns.

Pentru a aborda aceste probleme, acest proiect își propune să sprijine sindicatele și lucrătorii în implicarea lor în întreprinderi pentru a face față crizei provocate de pandemie.

Realizarea acestor obiective depinde în mare măsură de forța de muncă organizată din Uniunea Europeană, iar lucrătorii trebuie să fie pregătiți pentru astfel de schimbări. Creșterea participării și consultarea cu angajatorii vor avea un impact pozitiv asupra restructurării în timpul crizei.

Proiectul a inclus etape de pregătire, implementare, monitorizare și diseminare.

Activitățile s-au bazat pe o abordare integrată și s-au concentrat pe rezultatele cu valoare adăugată.

Numărul de discuții față în față, activitățile de schimb de experiență, împreună cu analiza implementată de experți, au adus rezultate durabile proiectului, care vor fi menținute prin activități puternice de monitorizare și diseminare.

Rezultatele finale sunt în beneficiul tuturor lucrătorilor din sectorul public, cu un accent special pe aviație.

Participanții au format un grup eterogen datorită naționalităților și punctelor de vedere diferite.

Lider

- FAST - Confsal - Autonomous Federation of Transport Trade Unions (Federația Autonomă a Sindicatelor din Transporturi), Italia



Co-solicitanți

- BSW - Educational Institute of the Saxon Economy, non-profit limited liability company (Institutul Educațional al Economiei Saxone gGmbH), Germania
- OPZZ, Polonia
- FPP - The Federation of Polish Entrepreneurs (Federația Antreprenorilor Polonezi), Polonia

Parteneri

- LDPSPS - Lithuanian Service Workers' Trade Union (Sindicatul Lucrătorilor din Serviciile Publice din Lituania), Lituania
- SNTT - National Technical Union Tarom (Sindicatul Național Tehnic Tarom), România
- STV - Trade Union of Transport and Communications (Sindicatul Transporturilor și Comunicațiilor), Macedonia
- ASITECO - Industrial, Technical and Trade Association (Asociația Industrială, Tehnică și Comercială), Spania

Participanții au muncit din greu, contribuind cu experiența lor, ceea ce ne-a oferit posibilitatea de a atinge obiectivele stabilite pentru acest proiect.

Obiectivul principal al acțiunii au fost următoarele două:

- asigurarea participării lucrătorilor în procesul de luare a deciziilor în perioadele de criză cauzate de noua pandemie.
- analiza modului în care COVID-19 a afectat drepturile de participare și consultare a lucrătorilor în întreprinderi este o problemă esențială a proiectului

Obiectivele specifice ale acțiunii au fost definite în modul următor:

- sporirea participării lucrătorilor în întreprinderile din sectorul aviației și acordarea de sprijin pentru a face eficace drepturile de participare și consultare a lucrătorilor în momentul crizei;
- analizarea și îmbunătățirea înțelegerii și cunoștințelor lucrătorilor din sectorul public (în special din domeniul aviației) în aplicarea drepturilor acestora în conformitate cu Directiva 2009/38/CE și 2003/72/CE4 și 2003/72/E;
- oferirea posibilității atât lucrătorilor, cât și angajatorilor de



- a-și identifica preocupările și de a le prezenta la o întâlnire internațională de consultare, pentru a se familiariza reciproc cu privire la criză și pentru a găsi posibile soluții la probleme;
- sensibilizarea atât a lucrătorilor, cât și a angajatorilor cu privire la modul de aplicare a directivelor CE în perioade de criză și la modul de consolidare a mecanismelor de consultare în timpul crizei;
 - oferirea de posibile soluții privind participarea lucrătorilor la luarea deciziilor în criza provocată de Covid-19 și privind provocările lucrătorilor și angajatorilor în timp de criză;
 - punerea în aplicare a principiilor directe privind gestionarea eficientă a participării echitabile a lucrătorilor la luarea deciziilor în perioadele de restructurare și tranziție cauzate de COVID-19 și afectate (printre altele) de strategia Comisiei de reducere a emisiilor din aviație;
 - asigurarea importanței cooperării deschise și a procesului decizional privind neluarea în considerare a intereselor lucrătorilor în timp de criză;
 - creșterea cunoștințelor și a competențelor practice ale lucrătorilor din sectorul public (aviație) pentru a-și apăra drepturile și a-și exercita presiuni asupra intereselor în timp de criză;
 - oferirea lucrătorilor și angajatorilor de constatări comune privind condițiile de informare, consultare și participare în timpul noii pandemii și de implicații cu privire la modul de abordare a problemei din perspectivă pe termen lung;
 - transferul de cunoștințe pozitive de la părțile interesate la nivelul UE, legate de participarea lucrătorilor la luarea deciziilor în timp de criză;
 - creșterea gradului de conștientizare cu privire la modalitățile de consolidare a mecanismelor de consultare și de participare în întreprinderile din sectorul aviației în timpul crizei și sugerarea unor abordări comune, care să aducă beneficii atât lucrătorilor, cât și angajatorilor;

Principalele rezultate ale proiectului au fost:

- o mai mare participare a lucrătorilor în întreprinderile din sectorul aviației și o mai bună cunoaștere a exercitării drepturilor



de participare și consultare a lucrătorilor în perioade de criză.

- acesta a analizat și a îmbunătățit înțelegerea și cunoașterea lucrătorilor din sectorul public (accentul pus pe aviație) cu privire la punerea în aplicare a drepturilor lor în temeiul Directivei 2009/38/CE și al Directivei 2003/72/CE4 și al Directivei 2003/72/E în timpul crizei.
- obținerea de informații comune și schimb de abordări de rezolvare a problemelor între lucrători și angajatori, având în vedere impactul noii pandemii și afectate de prioritățile Pactului Ecologic.
- a sensibilizat atât lucrătorii, cât și angajatorii cu privire la modul de punere în aplicare a directivelor CE în perioade de criză și modul de consolidare a mecanismelor de consultare pe timp de criză.
- a oferit posibile soluții privind participarea lucrătorilor la luarea deciziilor în criza provocată de COVID-19, provocările lucrătorilor și angajatorilor în criză.
- a furnizat principii directe privind modul de gestionare eficientă a participării echitabile a lucrătorilor la luarea deciziilor în timpul perioadelor de restructurare și de tranziție cauzate de COVID-19 și a afectat (printre altele) strategia Comisiei de reducere a emisiilor generate de aviație.
- a asigurat importanța cooperării și a unui proces decizional deschis cu privire la nerespectarea intereselor lucrătorilor pe timp de criză.
- creșterea cunoștințelor și a competențelor practice ale lucrătorilor din sectorul public (cu accent pe aviație) pentru a-și apăra drepturile și pentru a-și promova interesele în timpul crizei.
- acesta a oferit lucrătorilor și angajatorilor constatări comune privind condițiile de informare, consultare și participare în timpul noii pandemii și a oferit implicații asupra modului de abordare a problemei într-o perspectivă pe termen lung.
- a transferat cunoștințe pozitive de la părțile interesate la nivelul UE, legate de participarea lucrătorilor la luarea deciziilor în timpul crizei.



- a crescut gradul de conștientizare cu privire la modul de consolidare a mecanismelor de consultare și participare în companiile din sectorul aviației în timpul crizei și a sugerat abordări comune, de care beneficiază atât angajații, cât și angajatorii.

EFFECTELE COVID-19 ASUPRA SECTORULUI TRANSPORTURILOR AERIE NE

Sectorul aviației a trecut prin multe crize, de exemplu, cea din 9/11, care a provocat multe schimbări în controalele de securitate, războiul din Irak și SARS în 2003, care a provocat milioane de pierderi companiilor aeriene, și apoi criza globală care a adus la faliment multe companii aeriene. Potrivit mai multor experți, aceasta este, fără îndoială, cea mai gravă criză în comparație cu cele menționate mai sus, întrucât este o criză fără precedent, care va schimba pentru totdeauna sectorul aviației, marcând un înainte și un după în istorie.

Industria aviatică se afla într-un moment foarte prielnic înainte de declanșarea crizei COVID-19, apoi odată cu închiderea granițelor la nivel mondial, situația s-a înrăutățit în câteva zile și după o săptămână se putea spune că spațiul aerian a fost practic gol, fiind efectuate doar zboruri de repatriere sau de aprovizionare cu material medical.



Sunt făcute multe schimbări și adaptări, cum ar fi dezinfectarea frecventă a aeronavelor, controalele de sănătate și utilizarea obligatorie a măștilor.

Toate acestea cu scopul de a putea relua activitatea care garantează siguranța în orice moment atât pentru pasageri, cât și pentru echipaj, așa

cum s-a întâmplat în acești 2 de ani de pandemie.

În ceea ce privește transportul rutier, orice deplasare în și din fiecare teritoriu a fost interzisă, exceptând deplasarea în probleme legate de muncă, situații de urgență sau satisfacerea unor necesități de bază, cum ar fi alimentele sau medicamentele. Consecințele sunt o scădere a cererii de combustibil, a utilizării parcarilor auto, iar drumurile au



fost mai puțin aglomerate, cel puțin în primul și al doilea val.

Impactul COVID-19 a fost resimțit și în porturi, de exemplu, în China, unde activitatea a scăzut cu 17%, iar în America de Nord cu aproximativ 18% în 2020/21. În fața acestei situații, transportatorii au decis să transfere unele dintre nave care nu mai sunt necesare pe rutele comerciale obișnuite către alte rute pentru a optimiza utilizarea acestora.

În ceea ce privește navele de croazieră, multe nu au putut acosta în niciun port, deoarece li s-a refuzat intrarea, iar altele au fost forțate să rămână în carantină (începând de astăzi, în 2022, acest lucru nu este cazul ca regulă generală). În plus, multe linii au decis să anuleze sau să modifice călătoriile programate.

Întreaga situație a afectat foarte negativ sectorul, provocând pierderi economice mari, dar, de asemenea, odată ce călătoria a fost restabilită, a fost nevoie de puțin pentru a reveni la normal, dar ar trebui făcute croaziere de distanțe scurte, întrucât, de exemplu, porturile europene sunt deja deschise, iar cele din America, Africa, Asia nu sunt deschise.

Ca date pe care le putem oferi, la 29 aprilie 2020, situația aeroporturilor și companiilor aeriene din întreaga lume a fost următoarea:

Aeroporturile cu cel mai mare număr de operațiuni au fost:

- Frankfurt - 230 operațiuni pe zi;
- Heathrow - 177 operațiuni pe zi;
- Schiphol - 164 operațiuni pe zi;
- Oslo - 152 operațiuni pe zi;
- Leipzig - 150 operațiuni pe zi.

Companiile aeriene cu cel mai mare număr de zboruri au fost:

- Widerøe - 161 zboruri pe zi;
- Turkish Airlines - 109 zboruri pe zi;
- Lufthansa - 104 zboruri pe zi;
- Qatar - 83 zboruri pe zi.

Aceste cifre au fost mult sub medie, fiind estimat că transportul aerian a scăzut cu 83% la nivel mondial.

Toată această situație a făcut ca companiile aeriene să rămână fără



bani și acest lucru s-a reflectat direct asupra lucrătorilor din aceste companii.

BOING VS AIRBUS

În ceea ce privește principalii producători de aeronave, Boeing și Airbus, impactul COVID-19 asupra acestora a fost următorul:

Airbus și-a redus producția de avioane cu o treime în comparație cu rata normală de producție înainte de criza COVID-19.

Acest lucru a fost realizat cu scopul de a se adapta la noua piață.

Consortiul aeronautic a primit 290 de comenzi și a efectuat 122 de livrări de avioane în primul trimestru al anului, dintre care 21 de comenzi și 36 de livrări au fost efectuate în martie, în ciuda faptului că uzinele din Spania și Franța au fost paralizate timp de patru zile pentru implementarea preventivă a măsurilor împotriva pandemiei.

La acel moment, compania a explicat că are 60 de aeronave fabricate și în așteptare de livrare, deoarece clienții preferă să întârzie livrarea din cauza situației actuale. În anul 2022, noua producție medie este de 40 aeronave A320, șase A350 și doar două A330 pe lună.



Airbus a luat aceste măsuri pentru a adapta producția la situația actuală și ia măsuri operaționale și financiare pentru a modera impactul pandemiei.

În plus, în 2020 și-a avertizat lucrătorii că vor fi multe disponibilizări în lunile următoare și a cerut sprijinul băncii pentru extinderea liniilor de credit

comercial. În 2022, comitetele de întreprindere și-au continuat activitatea, negociind diferite măsuri pentru a atenua această situație, de exemplu, în Spania au avut loc zile de greve și opriri parțiale de lucru, susținute de majoritatea lucrătorilor.

Boeing, la rândul său, a suferit o scădere cu 70% a cererii, în 2019 au fost livrate 159 de aeronave și doar 50 în primele luni ale anului 2020. În prezent, livrarea de aeronave a crescut, dar nu ajunge la cifra din perioada 2018-2019.



La această situație se adaugă criza coronavirusului, care face ca această companie să treacă printr-o situație foarte dificilă.

La 25 martie 2020, compania a suspendat producția în statul Washington din cauza coronavirusului și a implementat măsuri preventive pentru reluarea activității, unele dintre acestea fiind utilizarea măștilor, măsurarea temperaturii lucrătorilor și menținerea distanței sociale.

Scopul este de a menține aceste măsuri și de a se adapta la evoluția crizei. În plus, au solicitat Guvernului Statelor Unite un ajutor de cel puțin 60 miliarde de dolari pentru a face față acestei situații în anul 2021.

COVID-19 ȘI EFECTUL SĂU ASUPRA TRANSPORTULUI DE PASAGERI

Criza globală provocată de COVID-19 a atins un nivel fără precedent pentru companiile aeriene.

Pentru a da un exemplu care clarifică situația cu care ne-am confruntat, vom lua ziua de 9 iunie 2020 din diferite regiuni ale lumii.

Companiile aeriene din America de Nord au pierdut 24 miliarde de euro, echivalentul unei pierderi de 38 de euro per pasager.

Marja netă pentru companiile aeriene este de -16.8%, ceea ce este considerabil mai bună decât în altă parte și acest lucru se datorează sprijinului primit de la guvern.

În Europa, pierderile economice sunt estimate la 22.5 miliarde de euro în cursul anului 2020, echivalentul a 35 de euro per pasager și în ceea ce privește marja netă, vor fi de -22.1%, aproximativ 18.3 miliarde de euro în 2021, ceea ce echivalează cu 27 de euro per pasager și o marjă netă de 18%.

În 2022, având în vedere că în multe țări restricțiile COVID au devenit mai permissive, este de așteptat să se apropie de cifrele pre-pandemie din 2019.

Un exemplu clar a fost sărbătoarea Săptămânii Sfinte care, ca date din Spania, cele mai importante aeroporturi, Madrid, Barcelona, Tenerife, Mallorca și Malaga, au atins indicii Săptămânii Sfinte din anul 2019.

Potrivit ICAO (Organizația Internațională a Aviației Civile), în acești 2 ani de pandemie de COVID-19, companiile aeriene s-au confruntat cu o scădere de 1.5 miliarde de pasageri pe zborurile internaționale în 2020



și de aproximativ 1 miliard de pasageri pe zborurile internaționale în 2021. Au fost mai puțini pasageri, cu mai puțin buget și mai multe controale sanitare.

În plus, în unele cazuri, capacitatea de locuri disponibile pentru călătoriile internaționale a fost redusă cu trei sferturi, provocând o pierdere de 250.000 de milioane de euro.

1. Principala consecință a tuturor acestor lucruri a fost o scădere a numărului de companii aeriene. De exemplu, începând cu 13 iunie 2020, zece companii aeriene au fost deja închise din cauza pandemiei de COVID-19, cum ar fi South African Airways, Avionca, Latam, Thai, Air Mauritius, TAME, Flyest și unele dintre filialele norvegiene. Probabil că numărul companiilor aeriene care s-au închis a crescut de-a lungul timpului.

CUM A AFECTAT COVID TRANSPORTUL AERIAN DE MĂRFURI?

Impactul COVID-19 asupra transportului aerian de mărfuri a fost mai mic decât cel asupra transportului de călători, dar chiar și așa, impactul a fost semnificativ.

În martie 2020, cererea de transport aerian internațional a scăzut cu 15.8% față de anul precedent.

Motivul pentru care impactul nu a fost atât de vizibil este faptul că cererea de produse farmaceutice, achiziții online și echipamente medicale a crescut pe măsură ce transportul aerian de mărfuri a devenit un element cheie pentru combaterea COVID-19, deoarece este responsabil pentru asigurarea faptului că echipamentele și produsele esențiale ajung la destinație.

De exemplu, Airbus a transportat 20 de milioane de măști din China în Europa pe A330-800.

În ultimii doi ani, IATA a lucrat cu guvernele pentru a se asigura că toate mărfurile pot fi transportate eficient, cum ar fi punerea la dispoziție a aeroporturilor alternative, asigurarea că există personal și facilități adecvate și stabilirea standardelor globale.

Una dintre cauzele scăderii transportului de mărfuri a fost anularea zborurilor comerciale, întrucât aproximativ 50% din mărfuri au fost transportate prin intermediul acestora.



Având în vedere această situație, așa cum am menționat anterior, unele companii aeriene precum Delta, Qatar Airways și Cathay Pacific au folosit cabina de pasageri pentru a transporta mărfuri.

Această măsură a contribuit la creșterea volumului de mărfuri

transportate, dar încă nu este suficientă, și acest lucru a determinat o creștere a tarifelor, deoarece cererea a crescut și oferta a scăzut.

De exemplu, înainte de pandemie, transportul de 1kg din Hong Kong în America de Nord costă 8 euro, iar în anul 2020, 1kg costă 12 euro.

Această situație a fost temporară, deoarece zborurile au fost reluate treptat și, prin urmare, capacitatea normală de încărcare a fost recuperată treptat. Chiar și așa, se estimează că volumul de mărfuri a scăzut între 14 și 31% în 2020 și între 7% și 22% în 2021.

MĂSURILE LUATE DE COMPANIILE AERIENE PENTRU A FACE FAȚĂ CRIZEI ȘI A SE ADAPTA LA NOUA NORMALITATE

Această secțiune prezintă soluțiile pe care unele companii aeriene le-au propus pasagerilor în situația actuală și măsurile pe care au trebuit să le ia pentru a supraviețui această criză.

În general, soluțiile care au fost oferite pasagerilor au fost furnizarea de bonusuri, modificarea datelor fără taxe sau rambursare și, în plus, toate companiile aeriene au adăugat o secțiune pe site-urile sau aplicațiile lor pentru a oferi informații despre aceasta.

În ceea ce privește măsurile luate pentru a supraviețui, putem evidenția reducerea forței de muncă, reducerea capacității, ERTE etc.



O altă decizie cheie a companiilor aeriene de a supraviețui a fost aceea de a transporta mărfuri pe aeronave de pasageri, iar Airbus a propus o conversie rapidă a A330 și A350 pentru a satisface cererea mai multor companii aeriene care au puține activități de pasageri.



Potrivit declarației Airbus, paletii de marfă pot fi instalați pe șinele scaunelor după ce acestea au fost îndepărtate. În acest fel, operațiunile de încărcare și descărcare sunt facilitate, coletele rămân mult mai sigure în timpul zborului și există condiții bune de securitate. Scopul acestui lucru a fost de a crește provizoriu capacitățile de transport aerian de mărfuri pentru a satisface cererea în timpul crizei COVID-19 și de a încerca să se compenseze întreruperea traficului de pasageri.

MĂSURI EXCEPȚIONALE LUATE ÎN TIMPUL CRIZEI COVID-19 ÎN ACEST SECTOR

La data de 17 martie 2020, membrii Consiliului European au convenit să aplice o restricție temporară privind călătoriile neesențiale din țări terțe către Uniunea Europeană și țările partenere Schengen. Acest ordin a intrat în vigoare la 23 martie 2020 și a avut o valabilitate inițială de 30 de zile.

Călătorii nu puteau intra într-o țară membră a Uniunii Europene, excepție făcând:

- a. cetățenii și rezidenții unui stat membru al Uniunii Europene sau Schengen, care merg direct la locul lor de reședință;
- b. titularii unei vize pe termen lung eliberate de Uniunea Europeană sau de un stat membru Schengen, care călătoresc în țara care a eliberat viza;
- c. lucrătorii transfrontalieri;
- d. profesioniștii din domeniul sănătății sau al îngrijirii persoanelor în vârstă în îndeplinirea sarcinilor lor;
- e. personalul care transportă mărfuri;
- f. diplomații, organizațiile internaționale, personalul militar și membri ai organizațiilor umanitare în îndeplinirea atribuțiilor lor;
- g. persoanele care călătoresc din motive familiale imperative, acreditate corespunzător;
- h. Persoanele care documentează forța majoră sau necesitatea sau a căror intrare este permisă din motive umanitare.



Companiile aeriene nu aveau suficienți bani pentru a rambursa suma biletelor călătorilor ale căror zboruri au fost anulate. În această situație, companiile aeriene au propus să ofere vouchere care să servească la efectuarea unei alte rezervări a acestei sume, o altă soluție a fost schimbarea datei

zborului sau așteptarea, deoarece sperau că în viitor vor putea returna banii pentru aceste bilete. Toate aceste măsuri au apărut pentru a încerca să se mențină industria în funcțiune

În sectorul aviației, costurile sunt foarte ridicate, iar marjele foarte scăzute, și toate acestea au determinat multe companii aeriene să ia în considerare efectuarea unor ajustări temporare la nivelul personalului, astfel încât acestea să nu mai suporte costuri variabile și să își asume doar costuri fixe. Costurile cu care se confruntă, chiar dacă nu zboară, sunt următoarele:

- costuri de leasing pentru aeronave;
- costuri legate de hangare;
- asigurare.

În ceea ce privește transportul de mărfuri aeriene, în acele zile s-a acordat prioritate zborurilor care transportau echipamente medicale precum aparate respiratorii, teste, măști chirurgicale, echipament individual de protecție, mănuși etc. Toate acestea au fost menite să combată COVID-19 și scopul a fost ca aceste zboruri să ajungă cât mai curând posibil la destinația lor, care au fost spitale publice și private.

PACTUL ECOLOGIC ÎN SECTORUL TRANSPORTURILOR; O PROVOCARE DUPĂ PANDEMIE

Transporturile contribuie cu aproximativ 5% la PIB-ul UE și angajează peste 10 milioane de oameni în Europa, ceea ce face ca sistemul de transport să fie esențial pentru întreprinderile europene și pentru lanțurile globale de aprovizionare. În același timp, transportul costă societatea noastră: emisii de gaze cu efect de seră și poluanți, zgomot, blocaje de trafic și accidente de circulație.

Emisiile din transport reprezintă, în prezent, aproximativ 25% din totalul emisiilor de gaze cu efect de seră ale UE, iar aceste emisii au crescut



În ultimii ani. Obiectivul nostru de a fi primul continent neutru din punct de vedere climatic până în 2050 necesită schimbări ambițioase în sectorul transporturilor. Este nevoie de o cale clară pentru a obține o reducere cu 90% a emisiilor de gaze cu efect de seră legate de transport până în 2050.

Un număr tot mai mare de întreprinderi europene își promovează strategiile de responsabilitate socială ca răspuns la diverse presiuni sociale, de mediu și economice. Scopul lor este de a transmite un semnal partenerilor cu care interacționează: lucrători, acționari, investitori, consumatori, autorități publice și ONG-uri. Procedând astfel, întreprinderile investesc în viitorul lor și speră că angajamentul pe care l-au făcut în mod voluntar va contribui la creșterea profitabilității.



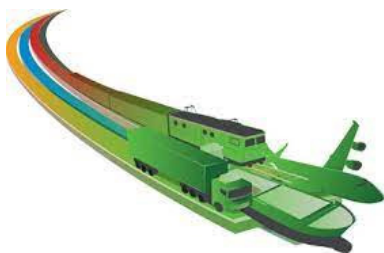
Prin afirmarea responsabilității lor sociale și prin asumarea voluntară a unor angajamente care depășesc obligațiile de reglementare și cele convenționale, pe care ar trebui să le respecte în orice caz, întreprinderile încearcă să ridice nivelurile de dezvoltare socială, de protecție a mediului și de respectare a drepturilor omului și să adopte un mod de guvernanță deschisă, care reconciliază interesele diferiților actori într-o abordare cuprinzătoare a calității și fezabilității. Uniunea Europeană este interesată de responsabilitatea socială corporativă, în măsura în care aceasta poate contribui pozitiv

la obiectivul strategic stabilit la Lisabona: „Deveniți cea mai competitivă și dinamică economie bazată pe cunoaștere din lume, capabilă să crească durabil din punct de vedere economic, cu locuri de muncă mai multe și mai bune și cu o mai mare coeziune socială”.





Cartea verde are ca scop lansarea unei ample dezbatere privind modul în care Uniunea Europeană ar putea promova responsabilitatea socială corporativă la nivel european și internațional, în special cu privire la modul de utilizare optimă a experiențelor existente, încurajarea dezvoltării de practici inovatoare, creșterea transparenței și creșterea fiabilității de evaluare și validare. Aceasta propune o abordare bazată pe parteneriate mai profunde, în care toți actorii joacă un rol activ.



Pactul ecologic european și calendarul său, pentru a deveni neutru din punct de vedere climatic până în 2050, creează o mare incertitudine cu privire la pierderea locurilor de muncă. Ce înseamnă acest lucru pentru noi, ca lucrători? Deși mecanismul de tranziție echitabilă al Pactului ecologic european are un buget special pentru recalificarea lucrătorilor

afecțați de pierderile de locuri de muncă, chiar dacă nu ne mobilizăm ca sindicat, considerăm că fondurile alocate în acest scop nu vor fi eficiente, dacă nu sunt adoptate programe adecvate, elaborate în acord cu sindicatele.

În ceea ce privește transportul ecologic, se poate spune că unul dintre cei mai mari poluatori din lume și de schimbări climatice sunt orașele, care sunt în sine un sistem economic, social și de mediu complex.

Găsirea unor alternative pentru reducerea utilizării vehiculelor private în traficul rutier cu transport alternativ ecologic va contribui în mod semnificativ la reducerea poluării.

Prin urmare, și în conformitate cu Agenda 2030 a Organizației Națiunilor Unite pentru dezvoltare durabilă, este esențial să se asigure o „tranziție justă” a forței de muncă, precum și să se creeze locuri de muncă

decente și de înaltă calitate. De aceea, implicarea sindicatelor în conducerea procesului politic are o importanță deosebită. Această importanță este subliniată atât la nivel internațional, cât și la nivel european.



Pe lângă promovarea transportului ecologic, a locurilor de muncă ecologice și a întregii agende



ecologice, este necesar să se negocieze acorduri care să definească competențele și nevoile lucrătorilor. Contractele ar trebui negociate la nivel sectorial și la nivel de întreprindere pentru a determina nevoile viitoare de dezvoltare a competențelor și pentru a promova învățarea pe tot parcursul vieții, în special în sectoarele afectate, inclusiv în sectorul transporturilor.

Producția și utilizarea energiei reprezintă peste 75% din emisiile de gaze cu efect de seră ale Uniunii Europene. Prin urmare, decarbonizarea acestui sector este esențială pentru un continent durabil. Scopul este de a acorda prioritate utilizării energiilor curate și regenerabile. Acest lucru necesită modernizarea infrastructurii și promovarea eficienței energetice și ecologice.

Celălalt procent mare al emisiilor europene este reprezentat de industrie. Acesta produce 20% din gazele poluante și doar 12% din materialele pe care le utilizează provin din reciclare. Strategia industrială a Comisiei Europene, inclusă în Pactul ecologic, oferă sprijin întreprinderilor pentru a-și moderniza procesele.



În plus, va fi stimulată producția circulară și cu emisii zero. Sectoarele cheie pentru reducerea emisiilor sunt:

- textile;
- electronică;
- materiale plastice;
- construcții.

Tocmai construcția, structurile mai eficiente vor fi esențiale pentru dezvoltarea durabilă. Printre obiectivele Pactului ecologic se numără renovarea clădirilor construite înainte de aplicarea eficienței energetice în construcții. În prezent, clădirile consumă 40% din energia totală.

Pactul ecologic european propune inițiative de dezvoltare a unor noi posibilități de construcție și de investiții în eficiența energetică a clădirilor.



INFORMAREA, CONSULTAREA ȘI PARTICIPAREA LUCRĂTORILOR DIN SECTORUL AERONAUTIC ÎN SITUAȚII DE PANDEMIE ȘI POST-PANDEMIE

Din cauza focarului de Covid-19, se iau diferite măsuri la nivel UE, național, sectorial și la locul de muncă. În situații de criză, drepturile la informare, consultare și participare ale lucrătorilor la locul de muncă joacă un rol fundamental, ca părți intrinseci ale guvernanței corporative.

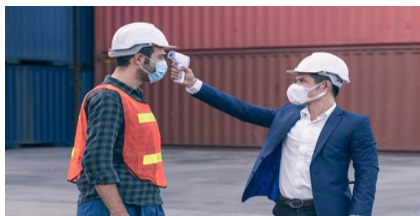
Este esențial ca interesele forței de muncă să fie incluse și în răspunsul unei companii la criză. Comitetele europene de întreprindere și comitetele de întreprindere ale SE (societățile europene cu răspundere limitată), precum și reprezentanții lucrătorilor, inclusiv reprezentanții SSM, și comitetele naționale de întreprindere sunt actori cheie în protejarea și promovarea drepturilor colective și individuale ale lucrătorilor și a condițiilor de muncă. Așa cum se menționează în mod clar în legislația Uniunii Europene și în legislația națională, drepturile lucrătorilor la informare și consultare acoperă, printre altele, activitățile întreprinderii sau ale unității, situația economică și a ocupării forței de muncă și previziunile, precum și orice măsuri anticipative avute în vedere, în special în cazul în care există o amenințare la adresa ocupării forței de muncă, și decizii care pot duce la schimbări substanțiale în organizarea muncii, în mediul de lucru și în relațiile contractuale.



În conformitate cu legislația UE, calendarul și calitatea informațiilor furnizate ar trebui să permită reprezentanților lucrătorilor să efectueze o evaluare aprofundată a impactului posibil al măsurilor și să se pregătească pentru consultare. Consultarea include stabilirea unui dialog și a unui schimb de opinii între

reprezentanții conducerii și reprezentanții lucrătorilor în vederea ajungerii la un acord cu privire la aspectele discutate înainte de luarea deciziilor, includerea posibilității de a se întâlni cu conducerea și de a obține un răspuns motivat la orice aviz al reprezentanților lucrătorilor.

Drepturile lucrătorilor la informare și consultare sunt fundamentale în domeniul sănătății și securității.



Reprezentanții lucrătorilor trebuie să fie informați și consultați cu privire la măsurile luate pentru a proteja securitatea și sănătatea la locul de muncă și pentru a se asigura că lucrătorii sunt protejați de condiții de muncă periculoase sau riscante.

Acest lucru se aplică, de asemenea,

măsurilor referitoare la echipamentele de lucru, îmbrăcămintea de protecție și aranjamentele de lucru la distanță. Evident, pandemia de Covid-19 are un impact imens asupra sănătății și siguranței, organizării muncii, condițiilor economice și financiare ale întreprinderilor și asupra altor probleme. Fie prin respectarea măsurilor de distanțare socială, fie prin întreruperea furnizării de părți dintr-un loc direct afectat, fie prin reducerea cererii pe piață, întreprinderile pot fi forțate să închidă temporar sau să schimbe radical modul în care lucrează. Gestionarea crizei și diferitele sale aspecte ar trebui să facă obiectul unor informații și consultări la nivel local, național și transnațional, în special în ceea ce privește evoluțiile sau schimbările. Consecințele și gestionarea crizei Covid-19 sunt probleme transnaționale, care trebuie abordate și de comitetele europene de întreprindere. Pe măsură ce criza pandemiei de Covid-19 se răspândește în întreaga Europă, este clar că aceasta afectează multinaționalele într-un mod complicat. Acesta este locul în care CEÎ joacă un rol crucial.



În special, criza fără precedent de Covid-19 necesită ca personalul de conducere și forța de muncă să lucreze mână în mână pentru a proteja lucrătorii, și:

1. să furnizeze măsurile și echipamentele necesare și suficiente de sănătate și securitate la nivelul întreprinderilor lucrătorilor care nu pot lucra la distanță;
2. să concentreze eforturile asupra prevenirii, inclusiv distanțarea socială la locul de muncă, ajustarea orelor de lucru, pentru a împiedica deplasarea lucrătorilor în timpul orelor de vârf, asigurarea continuității locurilor de muncă și menținerea unor condiții de muncă decente;
3. să se adapteze rapid la evoluția precipitată a crizei și să prevadă măsuri și decizii relevante, în strânsă coordonare cu sindicatele



și reprezentanții lucrătorilor, pentru a proteja lucrătorii; cum ar fi organizarea sistemelor de teleworking și de sprijin pentru venit pentru lucrătorii ale căror venituri și locuri de muncă sunt afectate și sprijinirea întreprinderilor în cauză;

4. să respecte pe deplin legislația națională și cea a UE și, în special, drepturile la informare, consultare și participare, inclusiv în domeniul sănătății și securității.

Printre altele, ar trebui subliniat faptul că situațiile și măsurile de urgență nu pot fi suspendate și ar trebui să fie pe deplin în conformitate cu:

1. prevederile Directivelor 2002/14/CE (legislația națională relevantă care le transpune) de stabilire a unui cadru general pentru informarea și consultarea lucrătorilor, 98/59/CE privind concedierile colective și 2001/23/CE privind transferurile de întreprinderi, Directiva 2004/25/CE privind preluările și recenta Directivă din 2019/2121 privind transformările, fuziunile și divizările transfrontaliere, precum și alte instrumente juridice europene și naționale care reglementează drepturile lucrătorilor la informare și consultare.



Drepturile lucrătorilor la informare și consultare sunt deosebit de importante în ceea ce privește probleme de sănătate și siguranță;

2. prevederile acordurilor CEE sau CEE-SE și ale Directivei 2009/39/CE (legislația națională de transpunere) privind comitetele

europene de întreprindere, ale Directivei 2001/86/CE a Consiliului privind participarea lucrătorilor la societățile pe acțiuni și ale Directivei 2003/72/CE privind societatea cooperativă europeană;

3. prevederile legislației naționale și europene care reglementează drepturile de participare ale lucrătorilor, inclusiv drepturile de reprezentare în Consiliul de administrație. La 20 mai 2020, Confederația Europeană a Sindicatelor și Federația Europeană a Sindicatelor au trimis o scrisoare comisarului Schmit privind anticiparea și gestionarea impactului crizei COVID-19 asupra lucrătorilor și locurilor de muncă: Este necesară o acțiune rapidă pentru asigurarea respectării drepturilor lucrătorilor la participare.



Scrisoarea precizează, printre altele, că „într-unul dintre momentele cele mai critice pentru lucrătorii europeni, reprezentanții acestora la locul de muncă trebuie, atât la nivel național, cât și la nivel european, și înainte de luarea oricărei decizii, să aibă:

- acces la informații actualizate în timp util actualizate semnificative și cuprinzătoare despre impactul probabil al crizei COVID-19 asupra performanței economice, locurilor de muncă și condițiilor de muncă ale întreprinderii;
- timp și resurse suficiente pentru a efectua o evaluare aprofundată a informațiilor furnizate, cu sprijinul experților economici/financiari pentru a lucra la alternative la concedieri, închideri și orice altă măsură care afectează în mod negativ interesele lucrătorilor;
- oportunitate reală de a discuta aceste alternative cu factorii de decizie reali, inclusiv cu membrii conducerii superioare și cu membrii consiliului de administrație (dacă există), care trebuie să ofere un răspuns motivat la alternativele propuse și să justifice decizia finală, care este luată;
- garanția faptului că nerespectarea obligațiilor de informare, consultare și participare justifică sancțiuni disuasive, respectiv suspendarea deciziei de conducere până la respectarea corectă a drepturilor lucrătorilor.

Consultările cu reprezentanții personalului implică un schimb de informații, un dialog, care precede neapărat decizia managerului întreprinderii, altfel este inutil.



De la începutul stării de urgență în domeniul sănătății, reprezentanții personalului și-au îndeplinit rolul cu o mai mare conștientizare a competențelor și responsabilităților lor. Mai mult ca niciodată, ei reprezintă puntea dintre lucrătorii izolați și cei

preocupați și managementul acestora, căutând echilibrul corect între protecția sănătății și „nevoile de servicii”, așa cum se spune în serviciul public. Implicarea partenerilor sociali în decizii serioase, care afectează sănătatea lucrătorilor, siguranța acestora în viața întreprinderilor de astăzi, se referă la ceea ce stă la baza dialogului nostru social: ascultarea vocii lucrătorilor.



SITUAȚII ÎN CEÎ ȘI ÎN COMITETELE DE ÎNTREPRINDERE DIN SE ÎN CONTEXTUL CRIZEI COVID-19

Criza COVID-19 afectează, de asemenea, funcționarea CEÎ și a CE-SE. Următoarele exemple din practici reflectă posibile încercări de adaptare, dar și de modificare a proceselor de informare și consultare existente și ar trebui luate cu prudență și, eventual, considerate riscuri potențiale. Aceștia sunt preocupați de adaptarea la măsurile de distanțare socială și la interdicțiile de călătorie, ceea ce face imposibile întâlnirile față în față. Au fost anulate mai multe întâlniri față în față și călătoriile internaționale ale comitetelor europene de întreprindere. Utilizarea videoconferințelor și a apelurilor de conferință, cu excepția serviciilor de interpretare, este impusă în multe cazuri unilateral de către conducere, chiar și pentru negocieri.



Restructurarea și reducerea locurilor de muncă au loc fără informare și consultare cu CEÎ. Comitetele europene de întreprindere au căutat modalități de a-și menține continuitatea, păstrându-și, în același timp, drepturile la informare și consultare adecvate. Unele CEÎ au cerut întreprinderilor să amâne (să nu anuleze) procedurile

periodice de informare și consultare până când procesul poate avea loc în mod corespunzător, asigurând participarea deplină a reprezentanților lucrătorilor.

STRATEGII DE CONSULTARE ȘI PARTICIPARE A LUCRĂTORILOR LA LUAREA DECIZIILOR

Participarea lucrătorilor trebuie înțeleasă din două puncte de vedere:

a. Participarea ca motivație:

este rar ca oamenii să nu se simtă motivați atunci când sunt consultați cu privire la acțiunile care îi afectează pentru „a intra în acțiune”. În plus, majoritatea persoanelor din centrul unei operațiuni cunosc atât problemele, cât și soluțiile lor. Prin urmare, forma corectă de participare produce atât motivația, cât și cunoștințele care sunt valoroase pentru



succesul întreprinderii.

Cunoștințele și experiența membrilor personalului se numără printre cele mai importante resurse ale unei organizații. Lucrătorii care îndeplinesc o sarcină zilnică știu mai bine decât oricine ce obstacole pot apărea și de ce. Ei pot avea, de asemenea, cele mai practice idei cu privire la modul de îmbunătățire a procesului.



Lucrătorii implicați în luarea deciziilor se simt, în general, angajați în a face măsurile propuse să funcționeze.

Ce subminează motivația lucrătorilor dvs. și cum să evitați?

Există două tipuri de lucrători: cei care sunt în întreprindere doar pentru a câștiga un salariu și cei care sunt entuziasmați de munca lor. Aceștia din urmă devin din ce în ce mai abundenți. Pe de altă parte, oamenii studiază pentru un loc de muncă pe care îl iubesc și nu sunt mulțumiți doar să-și facă munca. De aceea, motivația lucrătorilor este din ce în ce mai importantă.



Aspecte care subminează motivația lucrătorilor

Iată cinci posibile motive pentru care angajații își pot pierde motivația.

1. Nu e loc de îmbunătățiri

Acest lucru se întâmplă la lucrătorii care sunt de multă vreme în aceeași întreprindere, în aceeași funcție, îndeplinesc aceleași sarcini zi de zi și nu văd că această situație se va schimba. Deci această dinamică monotonă îi face să vină la muncă fără tragere de inimă.

2. Mediul de lucru nefavorabil

În întreprinderi se întâmplă ceva asemănător cu ceea ce se întâmplă în școală. Unii oameni se potrivesc bine și își fac prieteni, dar alții nu se potrivesc și acest lucru îi poate afecta

3. Lipsa de pregătire



În multe întreprinderi, prioritatea este productivitatea. A face treburile în mod continuu, nu este întotdeauna cel mai bun lucru. Unii lucrători încep să producă cu suficiente cunoștințe pentru a merge mai departe.

4. Comunicarea slabă cu autoritățile de supraveghere

Uneori, lucrătorii nu se simt confortabil să vorbească cu supervisorii lor, ceea ce creează nesiguranță, chiar frică, atunci când sugerează ceva.



5. Dezechilibrul între viața profesională și cea personală

Aceasta este o problemă care apare în timpul crizei COVID-19 din cauza telecommutingului. Mulți lucrători nu se descurcă bine, astfel încât au multe întreruperi și o viață

profesională și personală mixtă, care provoacă mult stres.

Consecințele lucrătorilor demotivați pot duce la absenteism, productivitate scăzută, pierderea lucrătorilor și pericolul de a crea o reputație proastă pentru întreprindere, deoarece cei care pleacă vorbesc de rău despre aceasta.

Soluții la problemele de motivație a lucrătorilor

Un lucrător nemotivat nu este iremediabil. De fapt, probabil că starea lui de spirit se va schimba dacă managementul resurselor umane și întreprinderea caută soluții. Iată câteva activități de motivare a lucrătorilor în legătură cu problemele menționate în secțiunea anterioară.

1. Elaborarea unui plan de dezvoltare a carierei

Pentru a oferi un plan de dezvoltare profesională, abilitățile lucrătorilor trebuie evaluate și trebuie atribuite noi responsabilități.

2. Comunicarea este cheia

Comunicarea eficientă trebuie să fie atât verticală, cât și orizontală.

Relațiile orizontale trebuie să fie strânse, astfel încât toți lucrătorii să cunoască activitățile întreprinderii și să fie încurajați să participe.

Este important să reținem că primul element care contribuie la o comunicare eficientă este ascultarea. Pentru ca un lucrător să vrea să comunice, trebuie să se simtă auzit. Dacă nu se simte așa, nu va dori să comunice cu ceilalți.



3. Recunoașterea realizărilor lucrătorilor

Una dintre cele mai bune tehnici de motivare care funcționează pentru orice lucrător este recunoașterea muncii bune. Această recunoaștere implică o consolidare pozitivă și îi va face pe lucrători să se simtă parte a întreprinderii și să fie motivați să-și desfășoare activitățile.

4. Plan de formare

Mulți lucrători se simt blocați pentru că nu primesc instruire, motiv pentru care este atât de important ca resursele umane să elaboreze planuri de formare.

Formarea continuă contribuie la



5. Coaching la locul de muncă

Aceasta este cea mai populară tehnică, deoarece este cea mai completă atunci când vine vorba de a lucra la motivație.

Coaching-ul la locul de muncă se bazează pe întrebarea lucrătorului ce îl deranjează în legătură cu munca pe care o desfășoară în întreprindere. Odată ce lucrătorul a răspuns, tehnica constă în a pune întrebări și a purta o conversație în care lucrătorul însuși se introspectează pentru a-și schimba realitatea.

Un lucrător motivat este cel care va face întreprinderea să crească cel mai mult.

b. Participarea ca formă de recunoaștere.

Se invocă nevoia de aderare și de acceptare. Mai presus de toate, oferă oamenilor un sentiment de împlinire. Lucrătorii ar trebui încurajați să participe la problemele în care pot ajuta și, deși sunt ascultați cu mare atenție, în problemele care necesită decizia lor și depinde de ei să decidă. Pentru ca măsurile de recunoaștere să fie eficace, acestea trebuie aplicate corect și la momentul potrivit. Într-un context marcat de creșterea muncii la distanță și de măsurile din ce în ce mai comune de reconciliere a familiei, recunoașterea la locul de muncă devine din ce în ce mai importantă în managementul de zi cu zi.



Datorită acestei resurse, este mai ușor să menținem niveluri ridicate de motivație și angajament ale lucrătorilor, chiar și atunci când aceștia nu sunt fizic în întreprindere. Recunoașterea unei performanțe bune are efecte foarte pozitive asupra forței de muncă, deoarece generează un efect de feedback care încurajează lucrătorul să depășească în continuare obiectivele.

Este ceva înăscut în ființa umană. Încă din copilărie, evoluăm pozitiv spre maturitate prin recunoaștere, afecțiune și respect. De fapt, feedback-ul pe care îl primim de la o vârstă fragedă ne întărește pozitiv și favorizează o bună stimă de sine mai târziu. Ajungând la maturitate, avem încă nevoie de recunoaștere pentru acțiunile noastre. Avem nevoie ca talentele noastre să fie apreciate pozitiv, fie de către membrii familiei, prieteni și, bineînțeles, la locul de muncă. Încurajarea recunoașterii muncii generează o mare satisfacție personală la lucrători, astfel încât aceștia vor fi fericiți la locul de muncă și în viața lor personală. Aceasta este cheia reținerii talentului în întreprindere. Faptul că lucrătorul se simte recunoscut pentru eforturile sale îl va face un lucrător loial și motivat pentru a atinge succesul întreprinderii. În caz contrar, lucrătorii vor căuta alte opțiuni în care se simt mai bine apreciați. Nu toate acțiunile de recunoaștere includ compensații financiare. Nici nu ar trebui să se limiteze la clasicul pat pe sabie sau la evidențierea imaginii lucrătorului timp de 30 de zile. Feedback-ul cu lucrătorul trebuie să fie constructiv, înălțător și inteligent.



BAZELE MANAGEMENTULUI PARTICIPATIV

Primul lucru de reținut este că participarea este strâns legată de oportunitățile profesionale, de colaborare și tehnice oferite de mediu.

Eficacitatea se măsoară în funcție de calitatea intermediarilor, de bogăția informațiilor prelucrate, de valoarea operațională a deciziilor luate și de aplicarea lor practică.

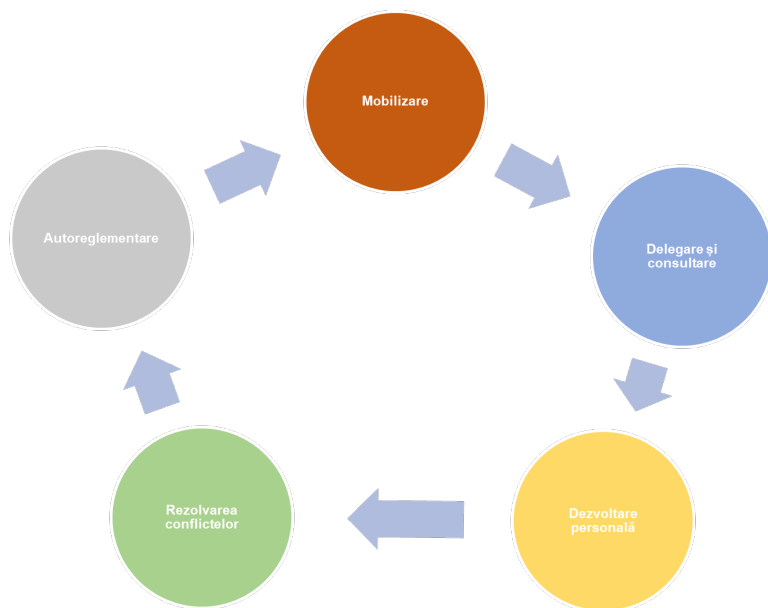


Oamenii decid să participe la un proiect comun atunci când:

- dispun de mijloacele personale necesare, de exemplu, de încredere în organizație și management, de cunoștințe suficiente;
- văd avantajele acestui lucru, de exemplu, o recunoaștere sporită, beneficii economice;
- structurile tehnice sunt adaptate la aceasta, în sensul de a face mai flexibilă funcționarea proiectului;
- organizația permite acest lucru. În primul rând, există un criteriu de dimensiune. Dacă există prea mulți oameni care lucrează la același loc de muncă, cererea de participare individuală va fi inutilă. Pentru a încuraja participarea și angajamentul tuturor membrilor, numărul maxim de persoane dintr-o unitate de producție ar trebui să fie de aproximativ 150-250.

Managementul participativ se bazează pe 5 principii fundamentale:

- mobilizarea trebuie să fie în centrul echipelor întreprinderii pentru a profita la maximum de resursele și abilitățile fiecărui individ;
- delegarea și consultarea ar trebui să permită lucrătorilor să fie autonomi. Acum ei iau decizii și au mai multe responsabilități;
- dezvoltarea personală este fundamentală, se bazează pe ascultare și comunicare pentru a ajuta lucrătorii și managerii să-și îmbunătățească competențele și abilitățile care pot contribui la sporirea cunoștințelor lor și pot fi de folos și întreprinderii;
- atunci când există o problemă, persoanele în cauză sunt cele mai bune persoane pentru a o rezolva; dacă echipa nu poate gestiona situația, conducerea va interveni, dar numai ca ultimă soluție;
- ultimul pilon major al managementului participativ este autoreglementarea. Managerul stabilește granițele pentru a limita neînțelegerile care pot apărea ca urmare a exprimării fiecăruia.



Când autonomia și participarea lucrătorilor scad, înseamnă că influența pe care au câștigat-o nu este cea așteptată. Cu alte cuvinte, participarea eșuează atunci când toate metodele și procesele sunt impuse de sus.

De asemenea, este important să se ia în considerare influența noilor tehnologii asupra participării:

- complexitatea muncii a crescut. Acest lucru poate fi realizat doar prin creșterea responsabilității lucrătorilor;
- noile tehnologii au schimbat locurile de muncă, făcându-le mai puțin flexibile. Adaptările succesive necesită schimburi și cursuri de formare;
- de asemenea, contribuie la autonomia lucrătorilor, dezvoltând, în același timp, interdependența în cadrul organizației. Informatizarea și birocrăția facilitează crearea de rețele. Alte tehnologii sporesc viteza de răspuns la mediu și nevoia de consultare și cooperare interdepartamentală.

Prin comunicare, managementul participativ creează un climat de lucru mai bun și, prin urmare, îmbunătățește climatul social la locul de muncă. De fapt, lucrătorii simt un nivel de stres mai mic, deoarece sunt auziți. Cu acest tip de management, observăm o scădere a tensiunilor



ierarhice. În plus, lucrătorii se simt apreciați pentru că joacă, într-adevăr, un rol în întreprindere.

ANGAJAMENTUL NOSTRU FAȚĂ DE METODA HARVARD CA MODEL DE NEGOCIERE

„Modelul de negociere Harvard este unul dintre cele mai utilizate în toate organizațiile și credem cu fermitate că ar trebui folosit ca metodologie de negociere în întreprinderi, în comitetele europene și, bineînțeles, ajută la integrarea, motivarea și încurajarea implicării lucrătorilor în luarea deciziilor. Se caracterizează prin simplitate și caracterul său practic. Caracteristici disprețuite – din păcate – în majoritatea tradițiilor politice.

Modelul de negociere Harvard este cunoscut în întreaga lume datorită muncii lui Roger Fisher, iar William Ury l-a numit „Getting to Yes” și este unul dintre cele mai răspândite din punct de vedere organizațional. Principiile acestei metode se referă la strategia de negociere colaborativă, în care este important ca toate părțile să câștige în mod egal.

În 1981 au publicat o carte intitulată „Getting to Yes: How To Negotiate Agreement Without Giving In”, în care explică principiile de bază ale metodologiei și modul de aplicare a acesteia. Cartea este o sursă importantă de studiu și referință în lumea negocierilor.

Această metodă a luat naștere pentru a rupe cu strategiile de negociere prin poziții care tind să fie agresive, impunătoare sau de atac-apărare și pentru a promova colaborarea între părțile implicate în vederea ajungerii la acorduri reciproc avantajoase prin discuții structurate, prudente, cordiale și prin stabilirea de obiective clare și precise.



Este o metodologie flexibilă, care nu se limitează la un anumit domeniu. După cum subliniază Ury și Fisher în cartea lor, negocierea principială „poate fi folosită de diplomați americani în discuțiile privind controlul armelor cu Rusia; de avocați de pe Wall Street care reprezintă 500 de companii și de cupluri care doresc să decidă ceva”.



Cele 4 principii fundamentale ale metodei de negociere Harvard

Separați persoana de problemă

Concentrați-vă pe interese și nu pe poziții

Găsiți opțiuni reciproc avantajoase

Insistați ca unele criterii să fie obiective

1. Separați persoana de problemă

În funcție de călătoria noastră de viață și procesele de socializare, ființele umane se caracterizează prin faptul că sunt emoționale și creează credințe.

În situațiile de conflict cu alte persoane, este dificil pentru noi să nu fim supărați sau ofenșați tocmai prin amestecarea, inconștient sau voluntar, a motivelor obiective ale problemei cu opiniile sau emoțiile personale, asociate cu dezgust, furie sau respingere.

2. Concentrați-vă pe interese și nu pe poziții

Într-o negociere, este normal ca poziții diferite și chiar opuse să fie puse pe masă. Cu toate acestea, în spatele fiecărei poziții (atitudine sau opinie asupra unei situații) există un interes sau o nevoie pe care doriți să o satisfaceți.

Metoda Harvard propune atacarea intereselor deasupra pozițiilor, deoarece se poate găsi o cale de mijloc sau o soluție care să satisfacă dorințele părților care negociază.

De exemplu, dacă oferiți o soluție contrapărții dvs. care este, de asemenea, în concordanță cu dorințele dvs., probabil că poziția acestora



se va schimba și el sau ea poate opta pentru o strategie de negociere cooperativă.

Pe acest principiu, Roger Fisher și William Ury descriu următoarea situație:

Gândiți-vă la povestea a doi bărbați care se ceartă într-o bibliotecă. Unul dintre ei vrea să deschidă fereastra, iar celălalt vrea să o închidă. Ei se ceartă despre cât de deschisă ar trebui să fie fereastra: doar o fantă, jumătate, trei sferturi.

Nicio soluție nu le poate satisface pe amândouă. Apoi intră bibliotecarul. Îl întreabă pe primul de ce vrea să deschidă fereastra: „Ca să intre puțin aer curat”. Îl întreabă pe celălalt de ce vrea să închidă fereastra: „Ca să nu fie curent”.

După ce s-a gândit un moment, bibliotecarul deschide o fereastră în camera alăturată, permițând astfel aerului proaspăt să intre, fără să fie curent. Pentru ca soluția să fie prudentă, conciliați.

3. Găsiți opțiuni reciproc avantajoase

După ce ați înțeles interesele omologului dvs. și înainte de a ajunge la un acord, este important să puneți pe masă opțiuni și alternative care sunt reciproc avantajoase

Într-un context de presiune sau stres, găsirea acestor alternative nu este neapărat un proces simplu și, prin urmare, Fisher și Ury propun următoarele acțiuni pentru a realiza acest lucru:

separați actul de a inventa opțiuni de actul de a le judeca,

organizați sesiuni de brainstorming pentru a crea idei care pot rezolva problema,

extindeți opțiunile de discuție, în loc să căutați un singur răspuns,

concentrați-vă eforturile pe a oferi cât mai multe alternative posibile și nu vă concentrați asupra unei singure soluții. Toate ideile sunt binevenite și fiecare dintre ele are o valoare în procesul de negociere.

Căutați beneficii reciproce.

Spuneți-i omologului dvs. că intenția negocierii este de a împărți plăcinta în bucăți egale și că nu este de a reproduce un joc cu sumă zero, în care există întotdeauna un învins. Prin urmare, toate ideile trebuie să se concentreze pe satisfacerea nevoilor tuturor.



Găsiți modalități de a le ușura altora să ia decizia.

Puneți-vă în pielea omologului dvs. și dintre toate ideile la care s-a gândit, alege-o pe cea care nu numai că te avantajează, dar este și ușor de realizat pentru toată lumea.

4. Insistați ca unele criterii să fie obiective

Acest principiu înseamnă a sugera că trebuie căutate avantaje reciproce ori de câte ori este posibil și că, în cazul unui conflict de interese, rezultatul ar trebui să se bazeze pe un criteriu corect, independent de voința părților.

Dacă rezolvarea diferențelor de interes prin poziții sau emoții nu funcționează, este important să negociem pe criterii și principii obiective, care sunt prezente în regulamente sau contracte, de exemplu.

Aceste criterii obiective pot fi variabile, cu o dimensiune care este accesibilă tuturor.

Să presupunem că negociați cu un furnizor termenii de plată ai materiei prime și pentru a ajunge la un acord, stabiliți că următorii indicatori trebuie măsurați în mod constant: Timpul procesului de achiziție, eficiența în livrarea facturilor și comenzilor, printre altele.

Pe baza acestor indicatori, atât dvs., cât și furnizorul dvs. vă puteți da seama dacă acordul este îndeplinit sau nu. După cum veți vedea, acestea sunt criterii obiective, care nu depind de opinia sau voința unei singure persoane.

Pe scurt, metoda Harvard de negociere constă într-o oportunitate de a rezolva probleme sau conflicte în conformitate cu principii și criterii obiective corecte, indiferent de pozițiile sau voința părților, în scopul cooperării și al avantajului reciproc.

Un negociator bun este cel care nu vede cealaltă parte ca pe un adversar care trebuie învins, ci ca pe un aliat cu care să colaboreze pentru a obține cele mai bune acorduri, ambele părți obținând chiar mai mult decât și-au imaginat inițial.

Această metodologie de negociere ia în considerare șapte aspecte de bază, care ne permit să ne confruntăm cu situații de conflict în care dorim să ajungem la acorduri win-win, fără a pierde.

Acestea nu sunt șapte pași, ci șapte elemente de analizat în fiecare negociere, înainte, în timpul și după, care ne vor ajuta foarte mult să ne simțim siguri atunci când negociem.



Cele șapte elemente, încadrate în trei categorii și care sintetizează acest model de negociere, sunt următoarele:

Atenția asupra oamenilor Mișcarea către problem Schimb de propuneri

Atenția asupra oamenilor	Mișcarea către probleme	Schimb de propuneri
Relație	Interese	Alternative
Comunicare	Opțiuni	Angajament
Influențarea oamenilor	Legitimitate	

A) Atenția asupra oamenilor

1. Relația.

Atunci când suntem într-o negociere, trebuie să înțelegem că cealaltă parte își urmărește interesele. Prin urmare, atacați problema și nu persoana, pentru că încercăm să construim încredere, care ne va ajuta în faza de negociere și implementare a acordului de negociere.

2. Comunicare/ Influențarea oamenilor.

Ascultați empatic și comunicați asertiv cum vom face schimb de lucruri (e-mail, verbal, telefon). Păstrați comunicarea deschisă și nu întrerupeți comunicarea atunci când vă enervați. Nu putem deteriora comunicarea nici în timpul procesului, nici înainte, nici după.

Când intrăm într-o negociere dificilă, înainte de a intra, este important să scriem toate punctele pe care dorim să le abordăm și apoi să le urmărim la masa negocierilor. Acest lucru va ajuta la eficientizarea comunicării.

B) Mișcarea către probleme

3. Interese.

Sunt nevoi, dorințe, motivații. Încercăm să extindem plăcinta, să ajutăm cealaltă parte să-și atingă interesele.

Nu suntem responsabili pentru interesele celeilalte părți, dar putem căuta pe cineva care să le satisfacă. Prin înțelegerea intereselor celeilalte



părți, ne putem vedea interesele pe care nu le-am avut în vedere. Interesele nu sunt niciodată fixe, ele variază pentru că rezolvă problemele.

Poziția se poate schimba pe parcursul negocierii. Cumpăr o casă cu piscină, dar în căutarea unei case, pot vedea alta de care mă îndrăgostesc și care nu are piscină. Îmi schimb poziția pentru că îmi satisface interesele.

Negociatorii buni sunt cei care merg la o negociere pentru a rezolva o problemă, eu îl pot ajuta pe celălalt, iar celălalt mă poate ajuta pe mine. Ei nu vor căuta doar să-și satisfacă interesele proprii, ci și pe cele ale altora.

4. Opțiuni.

Sunt ca uleiul de motor. Acestea fac ca negocierile să curgă. Sunt părți ale unui posibil acord. Cum să satisfacem interesele ambelor părți.

Cea mai simplă formă de opțiuni sunt compromisurile, dar a fi un bun negociator înseamnă a căuta multe opțiuni. Pune pe masă diferite opțiuni fără a judeca, să mergi mai departe cu idei diferite pentru a genera o plăcintă mai mare. Sunt ceea ce arată și aduc mereu la masă. Și dacă avem încredere în cealaltă parte, arătăm ambelor părți opțiuni fără compromisuri pentru a ne ajuta să ne înțelegem mai bine, chiar dacă mai târziu vedem că ele sunt inutile și sunt eliminate.

Opțiunile generează valoare, iar cea mai bună modalitate este să arăți idei de ambele părți, fără a risca să schimbi acele idei.

Opțiunile sunt esențiale pentru a genera cele mai bune acorduri.

5. Legitimitatea.

Ceea ce este corect și nu este corect în negociere.

Una dintre cele mai mari greșeli în negociere este să credem că suntem cu toții raționali, iar cealaltă greșeală este că toți suntem corecți.

Interesele, opțiunile și legitimitatea sunt locul în care se concentrează soluționarea problemei, de aceea aici este locul în care trebuie să lucrăm mai mult la negocieri.

Deciziile noastre nu sunt raționale. Deciziile noastre sunt condiționate de emoțiile noastre, de ego-ul nostru, de modul în care ne simțim tratați, de ceea ce considerăm că este corect.

Legitimitatea este ceea ce este corect, standardele pe piață și modul în care alții o fac.



Legitimitatea este importantă pentru că ne va ajuta să mergem înainte, altfel, ne putem bloca.

C) Schimb de propuneri

6. Alternative.

Alternativele pe care le am, dacă nu ajung la un acord. Stabilirea alternativelor este ceea ce dă putere în negociere.

BATNA - cea mai bună alternativă la un acord negociat. Cât de mult valorăm pe piață. Aceasta este o mare sursă de putere. Uneori nu le arăt, când este mai rău decât ar putea crede celălalt, iar uneori, este bine să puneți BATNA pe masă când este foarte valoros.

Înainte de negociere, este foarte important să lucrați pentru a îmbunătăți acea alternativă mai bună.

7. Angajament.

Există deja o cale de acțiune. Este esențial să avem un angajament și să obținem angajamentul din partea cealaltă. Acest lucru ne va ajuta să punem în aplicare acordul.

Trebuie să acordați multă atenție negocierii, atunci când cealaltă parte începe să vorbească despre ceea ce s-a angajat.

SITUAȚIA ACTUALĂ A LUCRĂTORILOR DIN COMPANIILE AEROPORTUARE DUPĂ PANDEMIE

De exemplu, la începutul lunii iulie 2022, cozile nesfârșite din zona de control al pașapoartelor de la terminalul T4 de la Adolfo Suárez Madrid-Barajas au dat alarma unei situații despre care compania aeriană (ALA) avertiza deja. Această situație nu este diferită de alte aeroporturi spaniole și europene, care suferă în prezent un val de anulări în masă și greve care prăbușesc infrastructura.

Între 8 și 9 iunie, lucrătorii de la aeroportul Charles de Gaulle din Paris, principalul aeroport din Franța, au intrat în grevă. Acest lucru a însemnat că 25% din zboruri au fost anulate. În plus, Air France, principala companie aeriană a acestui aerodrom, a anunțat anularea a 85 de zboruri pe distanțe scurte și medii. Potrivit unor surse din presa franceză, sindicatele cer condiții de muncă mai bune și o creștere a salariului cu 300 de euro. Ei estimează că 15.000 de locuri de muncă au fost pierdute în doi ani în sectorul aerian din cauza Covid-19. Și acum,



odată cu reluarea traficului aerian, autoritatea aeroportului francez ADP a anunțat că sunt 4.000 de posturi vacante la aeroporturile din Paris, dar au avut probleme mari de recrutare. De aici, apare presiunea asupra personalului.

Marea Britanie, de asemenea, se confruntă cu haos în aeroporturile sale din cauza lipsei de personal, deși în cazul lor, acesta este un efect al Brexit-ului. Sfârșitul liberei circulații a lucrătorilor din Uniunea Europeană în Marea Britanie exacerbează criza de personal din sectorul aviației. Grant Shapps, ministrul transporturilor, la începutul lunii iunie a avertizat că anulările vor continua să apară și a acuzat companiile că au vândut mai multe bilete. De fapt, chiar și în perioada sărbătorilor de Paște au existat cozi de până la trei ore pentru a trece punctele de control din unele aeroporturi.

Aeroportul Amsterdam-Schiphol, al doilea cel mai aglomerat aeroport din UE, a fost în haos de la începutul lunii mai, din cauza lipsei de personal și a creșterii numărului de pasageri ca urmare a pandemiei de Covid-19.

Lipsa personalului a dus la cozi nesfârșite la ghișeele de check-in, securitate și controlul pașapoartelor. Perturbările au dus la întârzieri pe scară largă și chiar la anulări de zboruri, deosebit de grave la începutul lunii mai.

Aeroportul a cerut companiilor aeriene să reducă numărul de zboruri sau să le redirecționeze către aeroporturile regionale cu trafic mai redus. De asemenea, a lansat un plan de recrutare a lucrătorilor și a ajuns la un acord cu sindicatele pentru un nou plan de recrutare.

Acordul va avea ca rezultat o plată suplimentară de 840 de euro pentru perioada de vară. În plus, pasagerilor li se recomandă să aducă cât mai puține bagaje posibil. Intrarea în terminal va fi limitată la cei al căror avion decolează în următoarele patru ore, pentru a evita orice amenințare de grevă în săptămânile următoare.

În ciuda acestui fapt, Schiphol se așteaptă ca cozile lungi și situația haotică să continue pe tot parcursul verii, în special în luna iulie, august și în weekend. Aeroportul Zaventem din Bruxelles a avut o problemă similară în luna iunie a anului trecut, din cauza unei defecțiuni a ușilor automate de control al pașapoartelor.

Întârzierea a afectat doar pasagerii care călătoresc în afara spațiului Schengen și a fost un caz unic până acum, care nu s-a mai repetat.



În cazul Spaniei, Iberia și o parte din sectorul aerian au cerut mai multă poliție, iar guvernul a răspuns cu o consolidare de 300 de polițiști pentru Barajas și încă 200 pentru restul. În total, încă 500 de polițiști au acoperit locurile pentru această vară, care nu au fost încă puse în vigoare.



Iberia a ajuns la o cifră de aproximativ 15.000 de clienți care și-au pierdut conexiunea din 1 martie din cauza problemelor legate de controalele pașapoartelor. Aceste întârzieri au fost deja alertate de Asociația Companiilor Aeriene (ALA), care a solicitat sporirea personalului de poliție pentru controalele pașapoartelor în aeroporturile cu trafic internațional ridicat.

Originea acestor probleme în Spania este că aceasta este prima vară cu cerința de a controla pașapoartele pentru Marea Britanie, principala sursă de turiști a Spaniei.

Cu toate acestea, în Spania, cele mai mari probleme ar putea fi la aeroportul din Barcelona în această vară din cauza problemelor legate de congestionarea aerului. Trebuie remarcat faptul că 80% din incidentele din spațiul aerian spaniol au loc în Franța și Germania. Cu alte cuvinte, nu este o problemă pentru Enaire (care gestionează traficul aerian spaniol), ci pentru Europa.

Saturația traficului din acest an depășește acest lucru. Este de așteptat ca această situație să se agraveze în următoarele luni în Franța, datorită reducerii activității în centrul de control al Reims (Franța) până la sfârșitul lunii august, prin implementarea unui nou sistem de navigație aeriană, după cum a avertizat ALA cu luni în urmă.

De departe de a se îmbunătăți, situația s-ar putea înrăutăți. Consiliul Internațional al Aeroporturilor (ACI Europe), asociația care reunește aeroporturile și Asociația Serviciilor Aeroportuare (ASA) au avertizat că problemele se vor agrava în timpul verii, în special în centrele mai mari.

66% dintre aeroporturile europene se așteaptă la o creștere a întârzierilor de zbor, 16% se așteaptă la mai multe anulări și 35% consideră că deficitul de personal va continua să afecteze operațiunile lor la sfârșitul verii.

Consiliul Internațional al Aeroporturilor subliniază că recuperarea



traficului de pasageri s-a accelerat dramatic și brusc în ultimele săptămâni. Deși nu a atins încă nivelurile dinainte de pandemie, afluxul este din ce în ce mai concentrat în perioadele de vârf.

Operarea cu această creștere bruscă și concentrare a traficului aerian a reprezentat o provocare pentru aeroporturi și partenerii lor operaționali, în special, pentru serviciile de handling la sol.

Acest lucru a dus la o creștere a întârzierilor și anulărilor zborurilor și, în general, la o înrăutățire a experienței pasagerilor în multe aeroporturi, deoarece procesele cheie, cum ar fi check-in-ul, controlul de securitate sau livrarea bagajelor, implică timp de așteptare mai lung. Deși fiecare aeroport este unic și amploarea acestor perturbări variază semnificativ, principalul motiv a fost incapacitatea de a extinde personalul la nivelurile necesare pentru a face față creșterii traficului de pasageri.

Această criză a personalului de handling la sol și a aeroporturilor se datorează, în primul rând, impactului crizei Covid-19, deoarece mulți dintre acești lucrători au fost concediați din cauza prăbușirii traficului aerian în 2020 și 2021.

În plus, aceste locuri de muncă s-au situat la capătul inferior al scalei de salarizare timp de mulți ani și implică, de asemenea, schimburi de lucru șapte zile pe săptămână. Acest lucru face dificilă atragerea candidaților într-un moment în care piața forței de muncă se redresează în întreaga Europă.

Pe termen scurt, nu există o soluție rapidă și ușoară. Dar aeroporturile și serviciile de handling la sol sugerează o serie de măsuri de reducere a coziilor și a întârzierilor. În primul rând, autorizații de siguranță mai rapide pentru lucrători. De asemenea, companiile aeriene își adaptează programul pentru a reduce vârfurile de trafic și pentru a returna drepturile de zbor neutilizate.





THE PARTNERSHIP





**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