

Conflicts in the Romanian Railway Company Conflictele la calea ferată română

Ovidiu ȘTREANGĂ

Abstract

This paper is the result of a research conducted on a segment of the Regional Railway Company Iasi, with the aim of identifying the level of knowledge regarding conflict management of its employees, on one hand, and that of determining the possible actions for reducing the number and intensity of conflict situations, on the other. The investigation revealed the necessity of establishing collegial relations between employees, the importance of the collaborations between managers and employees, exercising communication skills by the managerial staff, their engagement in conflict resolution after obtaining the specific competencies in conflict management.

Planul cercetării și desfășurarea ei

Obiective

Obiectivul nr. 1 Stabilirea nivelului de cunoștințe privind managementul conflictelor, de care dispun angajații de la calea ferată română, atât șefi, cât și subordonați.

Obiectivul nr. 2 Cercetarea măsurii în care se poate obține scăderea numărului și a intensității situațiilor conflictuale prin: a) identificarea factorilor care declanșează și mențin stările conflictuale la calea ferată și b) însușirea unor cunoștințe privind managementul conflictelor de către conducătorii locurilor de muncă.

Ipoteze

Ipoteza nr. 1: Șefii unităților feroviare sunt gestionari ai majorității situațiilor conflictuale din unitățile pe care le conduc și de aceea este necesar ca aceștia să dobândească noțiuni privind managementul conflictelor.

Ipoteza nr. 2: Șefii unităților feroviare contribuie direct la soluționarea conflictelor dintre salariați și de aceea este necesar ca aceștia să dobândească noțiuni privind managementul conflictelor.

Ipoteza nr. 3: La calea ferată română există conflicte majore a căror necunoaștere și implicit nesoluționare poate periclita siguranța circulației trenurilor.

Ipoteza nr. 4: Marea majoritate a conflictelor ce se produc la calea ferată română sunt conflicte organizaționale ce pot fi rezolvate cu ajutorul metodelor specifice de soluționare a conflictelor organizaționale.

Ipoteza nr. 5: Salariații de la calea ferată română sunt profund nemulțumiți de faptul că marea majoritate a sancțiunilor care le sunt aplicate au ca rezultat diminuarea veniturilor salariale, venituri pe care ei și așa le consideră mici în raport cu calitatea și cantitatea muncii prestate.

Desfășurarea cercetării

Metode și instrumente folosite

S-a ales *ancheta* ca metodă de lucru. Ca instrument s-a utilizat *chestionarul* în construcție proprie. În prelucrarea și interpretarea datelor colectate cu ajutorul chestionarului s-au folosit experiența și observațiile acumulate de autor în activitatea desfășurată la calea ferată timp de 17 ani.

Chestionarul a fost gândit în ideea de a identifica ceea ce este disfuncțional și împiedică bunul mers al activității la calea ferată și nu ceea ce merge bine și este funcțional.

S-a considerat că identificând problemele așa cum sunt ele, văzute de cât mai mulți salariați, pot fi identificate slăbiciunile căii ferate, în viitor urmând să fie identificate și măsuri de diminuare a incidenței lor, poate chiar de rezolvare. Chestionarul cu ajutorul căruia s-au colectat informațiile necesare studiului este prezentat în Anexa 1.

Lotul experimental

Întreaga analiză preliminară a stării conflictuale de la calea ferată s-a realizat prin intermediul interviurilor pe bază de chestionar, aplicate în 5 unități de tracțiune de pe raza de activitate a Regionalei C.F.R. Iași. Aceste unități sunt: Depoul de locomotive Pașcani, Punctul de Alimentare și Echipare (P.A.E.) Socola, PAE Vatra Dornei, PAE Dornești și Secția Reparații Locomotive și Utilaje (I.R.L.U.) Pașcani. În stabilirea eșantionului căruia i s-a aplicat chestionarul s-a utilizat procedeul cotelor.

Studiul s-a realizat pe 160 salariați de la calea ferată, aceștia îndeplinind diferite funcții, cum ar fi: mecanici de locomotivă, tehnicieni, economiști, lăcătuși și electricieni din sectoarele exploatare, reparații locomotive, mecano-energetic, respectiv financiar-contabil. Ne-am adresat salariaților din sectorul de tracțiune întrucât acesta este considerat un sector dintre cele mai complexe și generator de conflicte.

Menționăm de asemenea faptul că în marea majoritate a conflictelor ce au ajuns până la faza de grevă au fost implicați salariați din acest sector. S-a avut grijă ca aceste chestionare să fie înmânate atât salariaților ce locuiesc la oraș, cât și acelor

ce locuiesc în mediu rural.

Desfășurarea cercetării pe teren

Cele 200 de chestionare au fost înmânate spre completare salariaților din toate sectoarele de activitate (exploatare, reparații și TESA), recuperându-se un număr de 160.

Cercetarea s-a desfășurat în perioada 15.11 – 15.12.2004 prin deplasarea pe teren în unitățile de tracțiune marfă din localitățile Iași, Pașcani, Dornești și Vatra Dornei. Deplasarea s-a efectuat în zile în care salariații erau convocați la locul de muncă pentru ședințe de analiză de siguranța circulației sau de instruire în cadrul școlii personalului. S-au ales aceste date deoarece în aceste zile salariații sunt scoși din producție,

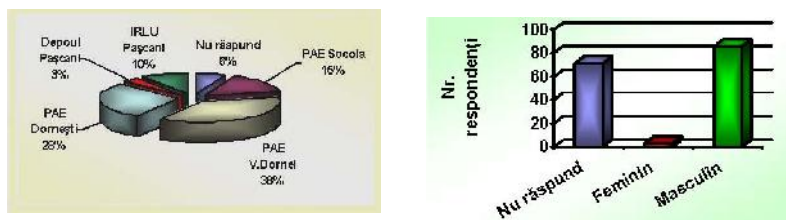
participarea la ședințele respective fiind sarcină de serviciu. Alt element luat în considerare este acela că salariații vin la aceste activități odihniți și fără a consuma alcool.

După terminarea activității pentru care au fost convocați, salariații au fost solicitați să rămână în sala de ședință și li s-a explicat pe scurt scopul și modul de desfășurare al cercetării. S-a specificat clar că participarea la cercetare nu este obligatorie. Chestionarele au fost distribuite de către o persoană neutră pentru ca respondenții să nu facă legătura cu autorul studiului, ceea ce ar fi putut influența răspunsurile. În

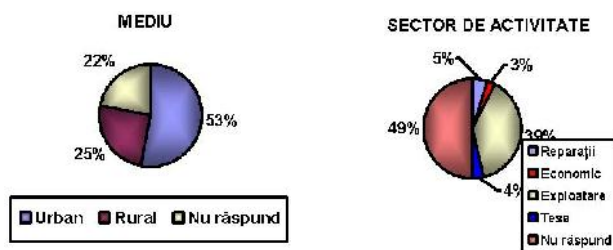
timpul cât au completat chestionarele subiecții nu au fost supravegheați.

Rezultate

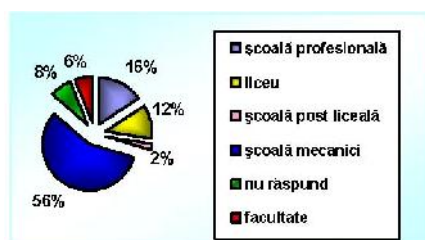
Din prelucrarea datelor de identificare ale respondenților rezultă că din totalul celor care au completat chestionare, un număr de 5 nu au vrut să-și comunice datele de identificare. Structura personalului interviuat rezultată pe baza datelor înscrise prezintă următorul aspect:



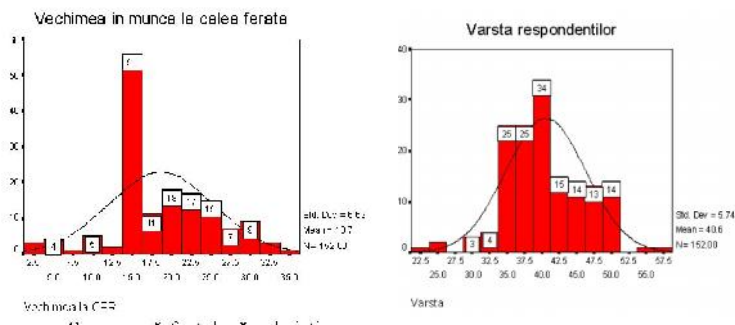
Privind mediul, respectiv sectorul în care își desfășoară activitatea, respondenții au precizat următoarele:



Nivelul studiilor celor intervievați prezintă următoarea distribuție

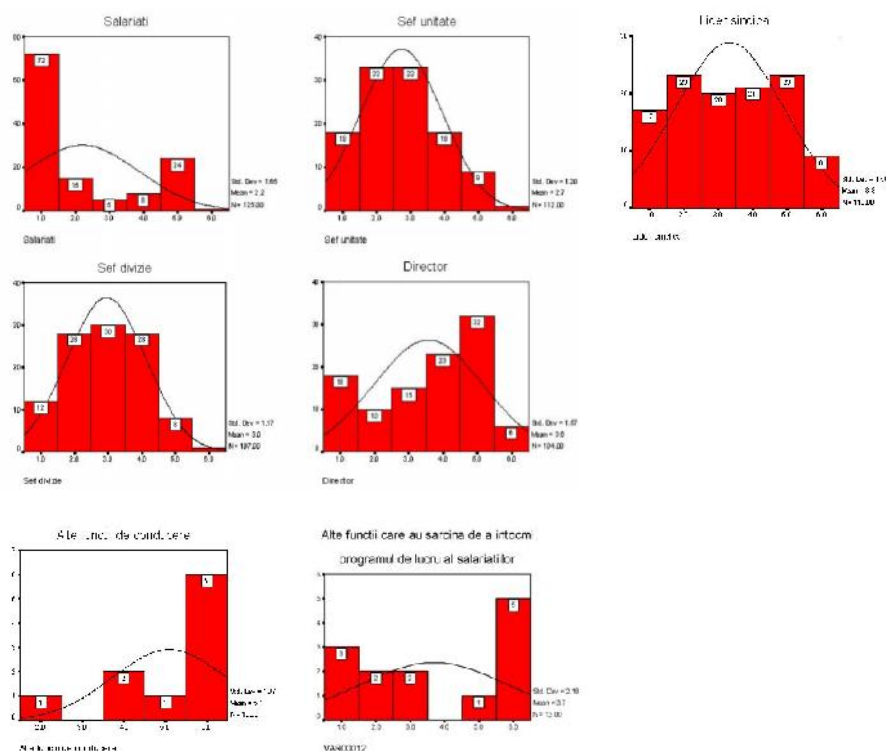


Referitor la vârsta și vechimea în muncă la calea ferată, distribuția personalului interviuat este prezentată în următoarele histograme:



Se remarcă faptul că salariații cu o vechime în muncă la calea ferată mai mică de 15 ani sunt puțini (9,4%), deci marea majoritate a salariaților sunt școlariți, educați și formați în sistemul socialist, sunt cei care au trăit la calea ferată procesul (început în 1990) de trecere de la un sistem închis, rigid și protecționist la un sistem bazat pe pluralism, liberă exprimare a opiniilor și economie de piață liberă.

Privind identificarea acelor persoane din cauza cărora se produc cele mai multe conflicte în unitatea feroviară, s-a obținut următoarea distribuție a răspunsurilor:

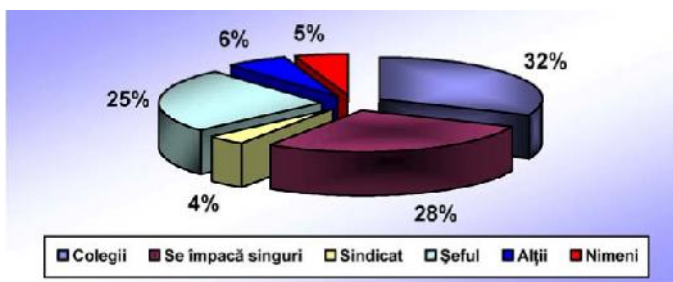


Se remarcă faptul că respondenții se identifică pe ei ca principal factor generator de conflicte.

Structura răspunsurilor în cazul șefului de unitate, respectiv al șefului de divizie prezintă aproximativ aceeași distribuție, situație surprinzătoare dacă se ține cont de faptul că șeful de unitate are contact permanent cu salariații, spre deosebire de șeful de divizie care are contact cu acești salariați de maximum 2-3 ori într-o lună. În cazul directorului, marea majoritate a răspunsurilor au fost cele cu ponderea 4 și 5, ceea ce denotă faptul că directorul nu este identificat ca generator de conflicte. Liderul de sindicat obține cea mai uniformă distribuție a voturilor, având totuși multe voturi cu ponderea 1 (17 variante), 2 (23 variante) respectiv 3 (20 variante). Suficient de mulți respondenți evidențiază prin răspunsurile date ca generatori de conflicte salariați care prin natura funcției pe care o au întocmesc și eventual adaptează funcție de necesitățile de exploatare programul de lucru al salariaților.

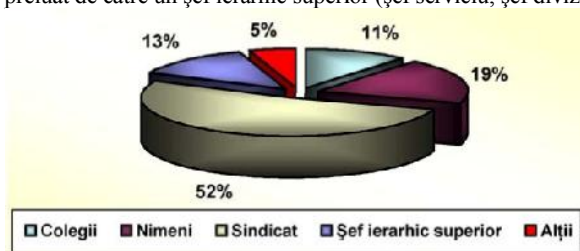
Referitor la frecvența cu care șefii sunt implicați în conflictele de orice gen care se produc în unitățile feroviare, s-a constatat faptul că marea majoritate a celor intervievați (41%) consideră drept normal, acceptabil gradul de implicare a șefilor în conflictele ce se produc în unitățile pe care le conduc.

Procente semnificative s-au obținut și pentru variantele “foarte redusă” (25%) respectiv “redușă” (19%). Rezultatele obținute cu ajutorul acestei întrebări sunt interesant de analizat atât ca atare, cât și împreună cu cele obținute la întrebarea nr. 6, care intenționa să-i evidențieze pe aceia care contribuie la împăcarea celor aflați în conflicte. Astfel, în cazul în care salariații se ceartă între ei, la împăcarea lor contribuie următorii:

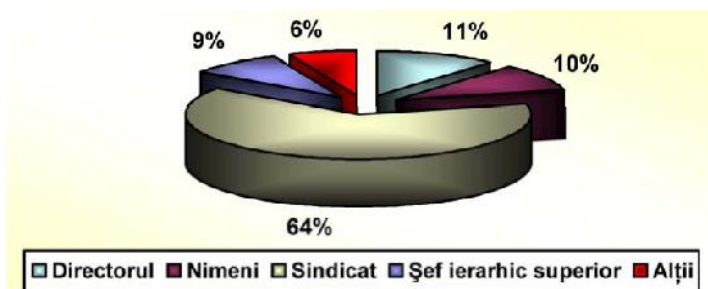


Se evidențiază foarte redusă implicare a sindicatului (4%). S-au obținut și 5 răspunsuri care specifică faptul că trecerea timpului contribuie la rezolvarea conflictului sau că sunt conflicte care se rezolvă datorită intereselor comune ale celor implicați (2 răspunsuri), conștiinței (1 răspuns) sau problemelor de serviciu a căror rezolvare necesită colaborare (1 răspuns).

În cazul în care un salariat se află în conflict cu șeful de unitate, se observă creșterea semnificativă a importanței pe care o are sindicatul, care intervine în 52% din cazuri, precum și faptul că locul deținut de către șeful de unitate este preluat de către un șef ierarhic superior (șef serviciu, șef divizie).

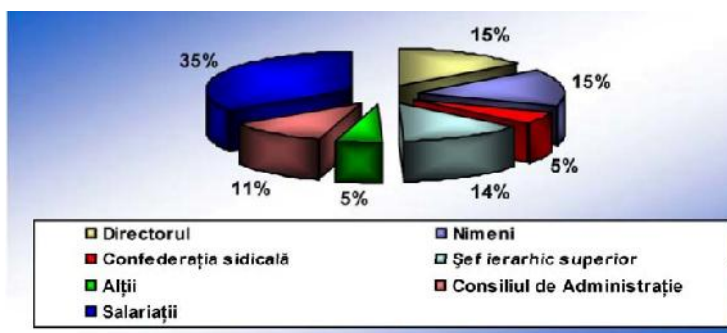


În cazul în care șeful de unitate se află în conflict cu întregul colectiv, pentru soluționarea conflictului intervin:

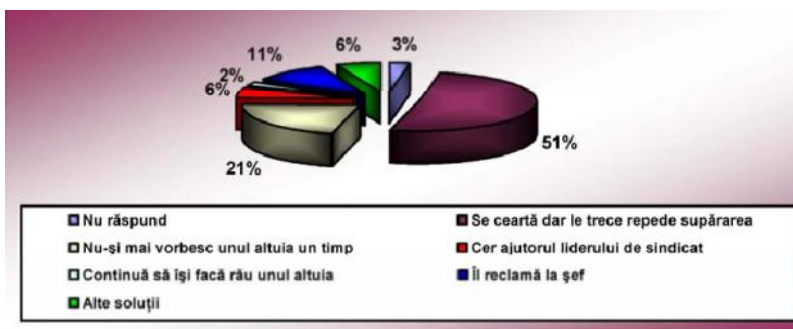


Se remarcă deosebit de marea importanță pe care o deține sindicatul în această situație, intrarea în rolul de mediator a directorului și diminuarea aceluiași rol în cazul șefului de serviciu sau divizie. De asemenea, în cazul unui conflict în care este implicat întregul colectiv, se observă diminuarea cazurilor de nonintervenție de la 19% la 10%.

În cazul conflictelor în care disputa este între șeful de unitate și sindicat, s-a constatat faptul că, atunci când sesizează o situație conflictuală deosebită, salariații consideră că trebuie să se implice în nume propriu în vederea soluționării, fără a lăsa totul în grija sindicatului. Roluri importante au directorul sucursalei și Consiliul de Administrație de la București, confederația sindicală națională având un rol mai puțin important (5% din răspunsuri). În grupul "alții" au fost înregistrate 4 răspunsuri care se referă la justiție, guvern și interesele celor implicați.

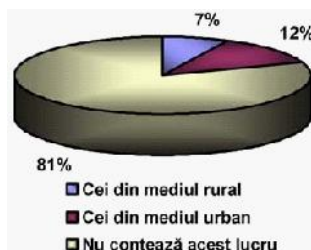


Răspunsurile la întrebarea prin care se încearcă identificarea procedurilor aplicate de către salariați atunci când se ceartă între ei se pot structura astfel:



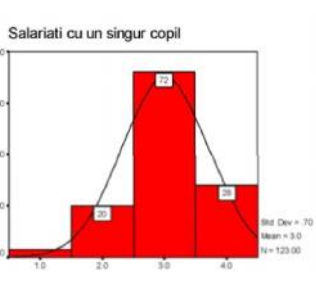
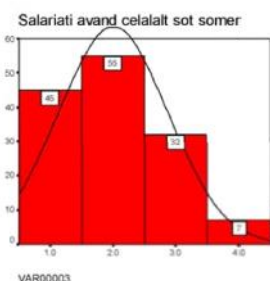
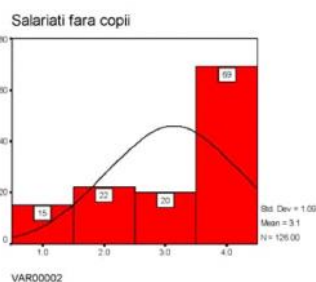
Se observă că în marea majoritate a situațiilor conflictuale dintre ei, feroviarilor nu solicită sprijinul unei terțe persoane pentru rezolvarea conflictului, preferând să-și rezolve singuri problemele sau să lase timpul să le rezolve. Atunci când cer sprijinul unei terțe persoane, este preferat șeful de unitate sau liderul de sindicat. Este de remarcat faptul că feroviarilor preferă metodele de soluționare pașnice, un singur respondent propunând soluția bătăii între cei aflați în conflict, deci, se poate trage concluzia că personalul feroviar nu este agresiv.

La întrebarea cu ajutorul căreia s-a încercat să se afle dacă mediul de proveniență și vârsta salariaților au influențat asupra producerii de situații conflictuale, s-au obținut următoarele rezultate:



Se observă că marea majoritate a respondenților au evidențiat faptul că nici vârsta, nici mediul de proveniență nu sunt factori importanți care să îi influențeze pe salariați să devină mai conflictuali. S-au remarcat totuși prin tendința de a fi mai conflictuali salariații aflați în pragul pensionării și cei ce provin din mediul urban. La aceeași întrebare li s-a solicitat intervievaților să stabilească importanța salariaților funcție de: numărul de copii pe care îl au în întreținere sau dacă au celălalt soț șomer, respectiv dacă sunt familiști și au o atmosferă normală în familie, locuiesc singuri sau sunt cunoscuți ca fiind consumatori de alcool.

Rezultatele obținute sunt prezentate mai jos:



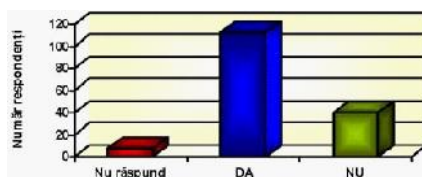
Se poate constata faptul că se acordă importanță mare salariaților care au situația familială mai grea, celor fără copii acordându-li-se foarte puțină importanță. Atunci când le-au fost oferite ca variante de răspuns "salariații familiști cu atmosferă normală în familie", "salariații care locuiesc singuri", respectiv "salariații cunoscuți ca fiind consumatori de alcool", intervievații au stabilit ordinea de prioritate prezentată în graficele următoare:

Se poate observa că majoritatea respondenților consideră că este necesar a se acorda o importanță deosebită celor



cunoscuți a fi consumatori de alcool, și o importanță medie celor care locuiesc singuri.

La întrebarea prin care au fost solicitați să spună dacă ceilalți membri ai familiei au vreun rol în felul de a se comporta al salariatului la serviciu (mai conflictual sau mai liniștit), s-au obținut următoarele răspunsuri:



Cei ce au răspuns afirmativ sunt solicitați să menționeze prin ce anume influențează familia nivelul de agresivitate și felul în care salariatul își rezolvă problemele la serviciu. S-au obținut răspunsuri din care s-a tras concluzia că familia influențează foarte mult nivelul de agresivitate și felul în care salariatul își rezolvă sarcinile de serviciu, deci un bun șef trebuie să cunoască problemele familiale ale subordonaților săi. Cunoscând aceste probleme și având pregătire în managementul conflictului, șeful poate ajuta la soluționarea sau ameliorarea conflictelor familiale, soluționare cu efecte benefice și la locul de muncă.

S-a încercat să se identifice principalele măsuri disciplinare care sunt aplicate salariaților. S-a constatat că în marea majoritate a cazurilor sunt aplicate măsuri disciplinare în conformitate cu legislația muncii, cu prevederile contractului colectiv de muncă și ale ordinelor și regulamentelor în vigoare la calea ferată.

Se remarcă faptul că cele mai frecvente sancțiuni sunt cele de diminuare a salariului (42%) pe o perioadă determinată. De asemenea, sancțiunile de concediere, retrogradare disciplinară din funcție, retragerea din funcție pe o perioadă dată, imputarea valorii pagubelor produse unității și înaintarea în justiție pentru recuperarea pagubelor produse unității sunt tot sancțiuni care contribuie la diminuarea veniturilor salariaților. Practic, 71% din sancțiunile aplicate conduc la agravarea problemelor financiare ale salariaților. Această observație trebuie corelată cu remarca multor salariați care afirmă că problemele financiare din sânul familiei generează stări conflictuale la locul de muncă. Ca măsuri de stimulare a salariaților, Contractul Colectiv de Muncă oferă un singur fel de premie financiară. Astfel, se pot acorda salarii suplimentare pentru evitarea evenimentelor de cale ferată și preîntâmpinarea producerii pagubelor la calea ferată, aceste salarii suplimentare acordându-se la propunerea conducerii unității, cu aprobarea Consiliului de Administrație. Se observă cu ușurință faptul că șeful de unitate are la dispoziție o largă paletă de măsuri coercitive și practic nici un mod de recompensare sau evidențiere a salariaților merituoși, premiile financiare prezentată mai sus fiind aplicabilă doar în situații excepționale.

Concluzii și idei pentru viitor

Cu excepția ipotezei de lucru nr. 3, toate celelalte ipoteze de lucru s-au confirmat. Trăim într-o societate în care schimbările se succedă cu o mare rapiditate și în care provocările și obligativitatea schimbării aparțin de domeniul normalității. Fără a încerca identificarea cauzelor ce generează conflictele interne, cei ce conduc, la momentul actual, destinele căii ferate riscă să pășească pe drumul eșecului. Spre deosebire de întreprinderile mici și mijlocii, la care salariații sunt în strânsă legătură cu conducătorii, la calea ferată se stabilesc legături complexe între colegi, precum și între aceștia și șefii lor. Conlucrarea trebuie să domine în raport cu dispozițiile, ceea ce, la calea ferată română, este exact invers. Prin conlucrare, șefii pot câștiga încrederea subordonaților, manifestându-și personalitatea. În lipsa încrederii reciproce, nu se poate asigura o conducere modernă și eficientă. Foarte importante sunt aptitudinile de comunicare, abilitatea de a menține un contact permanent cu fiecare subordonat, efectuarea unui control personal, identificând permanent cerințele, speranțele și nemulțumirile subordonaților. Conducătorul unui sector feroviar nu trebuie să fie interesat numai de datele statistice și de realizarea cifrelor de plan, ci și de gradul în care subordonații săi sunt mulțumiți de munca pe care o fac, precum și de problemele familiale ale acestora.

Dat fiind gradul mare de implicare pe care șefii îl au în conflictele ce se desfășoară în unitățile pe care le conduc, credem că ar fi util ca aceștia să dobândească noțiuni de management al conflictelor.

Deoarece instabilitatea programului de circulație a trenurilor este una din sursele majore de conflict, este necesar a se lua măsuri organizatorice de stabilizare a acestuia, măsuri care, în mod cert, sunt la îndemâna celor ce conduc destinele căii ferate.

Calea ferată ce va ieși din tranziția actuală va fi aceea care va ști să obțină profitul nu prin extenuarea salariaților, nu prin a munci mai mult, ci mai inteligent. În acest sector de activitate, schimbările au fost dramatice și de esență și, pe fondul acestora, a apărut o destructurare a complexului motivațional individual, consecință a statutului de angajat nevoit să activeze într-o structură socială nouă. S-a constatat că, din păcate, ceferistul nu are o psihologie de învingător, de câștigător. El este aproape convins că interesele lui nu coincid cu cele ale societății al cărei salariat este. Există relații de suspiciune,

neîncredere între salariați și șefii lor, atmosfera de lucru este tensionată de multe ori în mod artificial, rareori apare solidaritatea de echipă și curajul opiniei directe. Acuzațiile nefondate, amenințările cu restructurarea (care este percepută doar ca o modalitate de a trimite salariații în șomaj), nerespectarea repetată a promisiunilor duc inevitabil la atitudini negative din partea salariaților, deși ambele părți sunt de acord că toate avantajele unei întreprinderi nu au nici o valoare practică dacă membrii acesteia nu știu exact ce vor unii de la alții și mai ales de ce.