



**UE - PHARE**

**Proiect de înfrățire instituțională**

**RO 2003/IB/SO/02**

Promovarea dialogului social autonom  
în România

**Linii directoare pentru  
negocierile colective de muncă**



**Linii directoare**  
**pentru**  
**negocierile colective de muncă**  
**Activitatea 4.4.1**

Experți pe termen scurt (STE): Karl Feldengut, Thomas Prinz

**Observatie introductivă**

Experții pe termen scurt consideră ca fiind urgent necesară edificarea unor structuri colective de negociere cu acoperire atotcuprinzătoare la nivel de ramură economică, pentru ca rezultatele negocierilor colective să țină cu adevărat cont de nevoile specifice ale ramurilor economice, precum și ale lucrătorilor și întreprinderilor din aceste ramuri. De aceea liniile directoare enunțate în continuare se referă în special la o structură de ramură a contractelor colective de muncă. Actualmente, în cadrul negocierilor colective accentul se pune în România mai ales pe alte niveluri (național și de întreprindere). Ideile fundamentale și propunerile de procedură din aceste linii directoare se pot aplica inclusiv acestor niveluri.

Propunerile și explicațiile următoare se bazează pe sistemul contractelor colective de muncă din Republica Federală Germania și includ experiența acumulată a experților pe termen scurt în acest domeniu.

**I. Pregătirea**

**1. Tipurile de contracte colective de muncă**

În practică este de obicei contraproductiv să se încheie un unic contract colectiv de muncă la nivel de ramură. Este mai curând de dorit ca anumite domenii de reglementare să fie tratate în mod diferențiat în contracte colective de muncă separate. Motivul este că astfel pot fi convenite durate de valabilitate diferite, în funcție de domeniu și de zona geografică aflate

sub incidența respectivului contract. De exemplu, contractele colective de muncă ce reglementează salarizarea au de cele mai multe ori durate de valabilitate mai reduse în comparație cu contractele cadru, care reglementează încadrarea în grupe de muncă, timpul de lucru sau concediile. Acestea se pot conveni pe o durată de mai mulți ani, salariile trebuie negociate însă mai des – odată la un an sau doi. Contractele colective trebuie să aibă și zone geografice diferite de aplicabilitate, care să țină cont de puterea economică a regiunii respective. Și în acest caz, concediile și timpul de lucru pot fi reglementate pe arii geografice mai largi, în timp ce salarizarea va fi diferită de la zonă la zonă.

#### **a. Contractele colective de salarizare**

Contractul colectiv de salarizare prevede cuantumul concret al salariului pe diferite grupe de muncă, diferențiat uneori pentru personalul operativ (leafă) și personalul TESA (remunerație). Dacă nu se face nici o diferențiere între leafă și remunerație, se vorbește despre un contract colectiv de salarizare.<sup>1</sup> Durata de valabilitate a contractului colectiv de salarizare este mai redusă decât cea a contractelor colective cadru sau contractelor cadru generale, în mod ideal unul până la doi ani. În baza cadrului legal din România (art. 3 alin. 2 din Legea Contractelor Colective de Muncă) durata este de regulă de un an. Funcția contractelor colective de salarizare este asumată în România în primul rând de contractele colective la nivel de întreprindere și de câteva contracte colective la nivel de ramură. În Germania, doar unele contracte colective de salarizare au o durată de doi ani.

#### **b. Contractele colective de încadrare**

Contractul colectiv de încadrare reglementează și el salarizarea, însă nu cuantumul concret al acesteia. În acest document se prevede în ce grupă de salarizare se încadrează fiecare activitate și în ce condiții poate avea loc o schimbare a încadrării. La fel ca și contractele generale cadru, contractele colective de încadrare pot avea o durată de valabilitate semnificativ mai mare decât cea a contractelor colective de salarizare. Și în acest caz, legislația română - art. 3 alin. 2 din Legea Contractelor Colective de Muncă - limitează durata la un an. În Germania, durata lor, ca și cea a contractelor generale

---

<sup>1</sup> Nota traducătorului: O asemenea diferențiere la nivel funcțional între salariu, leafă și remunerație nu există în limba română

cadru, este între doi și cinci ani; contractele rămân însă valabile atât timp cât nu sunt reziliate și înlocuite de unele noi.

#### **c. Contractele generale cadru**

Contractele generale cadru cuprind întregul spectru al condițiilor generale de muncă, cum ar fi programul, concediile, orele suplimentare, sporurile, acordul, protecția împotriva concedierii și preavizele de concediere. Dacă nu există un contract colectiv de încadrare, contractul general cadru reglementează de regulă și chestiunea încadrării unui lucrător într-o anumită grupă de salarizare. La fel ca și în cazul contractelor colective de încadrare, contractele generale cadru pot avea o durată de valabilitate de până la cinci ani. În România, contractul colectiv de muncă la nivel național este un asemenea contract general cadru, dar durata sa de valabilitate este relativ redusă, deoarece și aici în baza art. 3 alin. 2 din Legea Contractelor Colective de Muncă durata este fixată de regulă la un an. În Germania, contractele generale cadru se încheie în medie pe o durată între patru și cinci ani.

#### **d. Contractele colective speciale**

Pe lângă contractele de salarizare uzuale există și o varietate de alte contracte speciale. Cu titlu de exemplu listăm următoarele tipuri:

- Contracte de modificare, contracte paralele – Modificarea unor contracte generale existente, încheierea aceluiași contract colectiv de către mai multe sindicate.
- Contracte colective pentru plăți anuale suplimentare – Reglementări speciale, de exemplu prime de crăciun, prime de concediu sau sporuri în funcție de realizări.
- Contracte colective de restructurare – Reglementări pentru situația în care o înrăutățire a situației economice face necesară concedierea de personal, reglementări pentru introducerea de noi tehnologii sau pentru asigurarea gradului de ocupare.
- Contracte colective pentru asigurare egalității șanselor – Reglementări pentru promovarea sexelor aflate în minoritate.

#### **e. Contractele colective la nivel de întreprindere**

Contractele colective la nivel de întreprindere pot reglementa practic tot ceea ce face și obiectul contractelor colective prezentate anterior. Diferența constă în faptul că în timp

ce acestea din urmă se negociază de uniunile sindicale și patronale cu competențe pe ramura respectivă, contractele colective la nivel de întreprindere se negociază de sindicat și managementul întreprinderii în cauză. Conform art. 3 alin. 1 din Legea Contractelor Colective de Muncă, în România încheierea unui asemenea contract colectiv este obligatorie la agenții economici cu peste 20 de lucrători, astfel încât există o multitudine de asemenea contracte (2004: 21 contracte colective la nivel de grupuri de întreprinderi; 7636 contracte colective la nivel de întreprindere, vezi Raportul de țară al prezentului proiect de Twinning). În Germania, numărul contractelor colective la nivel de întreprindere tinde să crească, însă marea majoritate a contractelor colective se încheie încă la nivel de ramură. În schimb în România existau în anul 2004 doar 21 de contracte colective la nivel de ramură (vezi Raportul citat anterior).

Fig. 1. Tipuri de contracte colective de muncă (Republica Federală Germania)

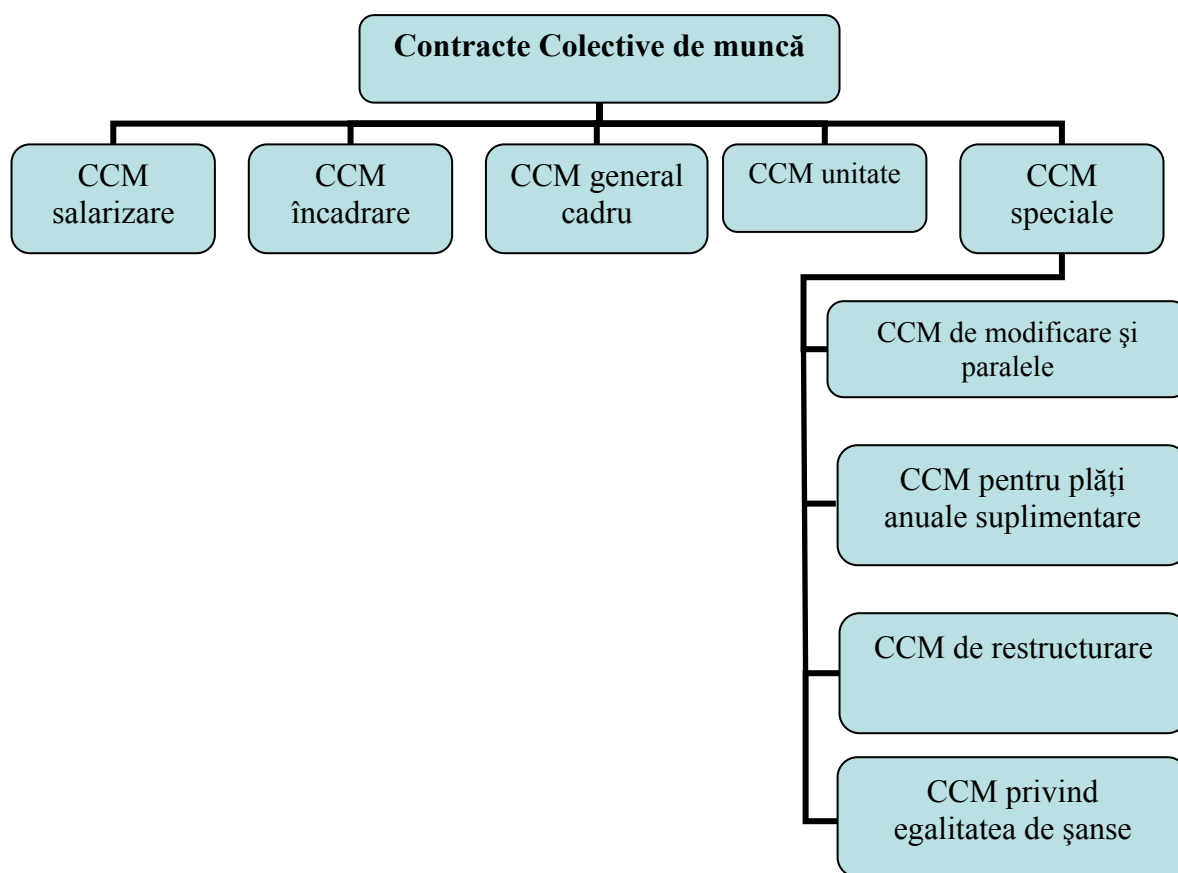
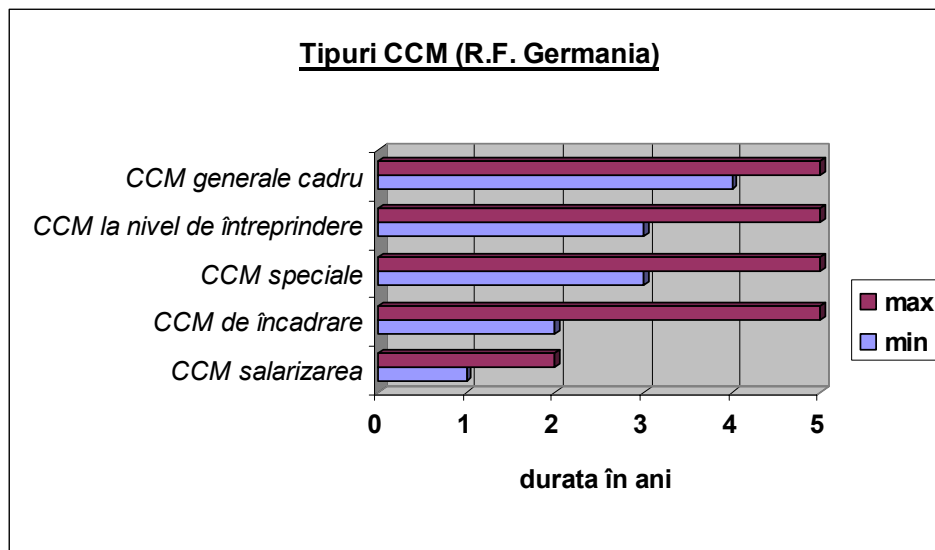


Fig. 2. Durata contractelor colective de muncă



## 2. Punctul de pornire

Punctul de pornire al negocierilor este dat de diverse situații: fie în urma unor reglementări legale a apărut necesitatea încheierii unui contract colectiv acolo unde acest lucru nu era necesar până acum, fie un contract colectiv existent a expirat, ori una dintre părți a reziliat unilateral contractul.

### a. Expirarea unui contract colectiv

Negocierile încep de regulă în momentul în care un contract colectiv valabil a expirat sau a fost reziliat cu respectarea preavizului. Valabilitatea unui contract colectiv de muncă este în general limitată în timp, de exemplu contractul colectiv de muncă la nivel național din România are conform legii o valabilitate de un an. O alternativă la negocierea unui nou contract este prelungirea valabilității contractului existent cu acordul partenerilor sociali, așa cum s-a și întâmplat de mai multe ori în cazul contractului colectiv la nivel național. Dacă partenerii sociali nu convin asupra unei prelungiri a contractului colectiv existent, încep negocierile pentru un nou contract.

### b. Rezilierea unui contract colectiv existent

Mai rar apare situația în care un contract colectiv de muncă trebuie renegociat în urma rezilierii sale înainte de termenul legal de expirare. O reziliere trebuie să fie mai întâi

posibilă în concordanță cu clauzele contractuale. Atunci când rezilierea apare, ea își are de obicei cauza în faptul că unul dintre partenerii sociali - sau amândoi - nu percepe așteptările sale ca fiind îndeplinite. Asta poate surveni de exemplu atunci când evoluția economică reală din perioada acoperită de contractul colectiv în cauză diferă semnificativ de evoluția scontată. S-ar putea însă ca părțile să fi stabilit în prealabil o durată lungă de valabilitate a contractului colectiv de muncă și să fi convenit asupra necesității ca unele ajustări să poată fi renegociate la anumite termene. În asemenea cazuri este sarcina conducerii patronatelor și sindicatelor să urmărească termenele și să declanșeze – dacă se consideră a fi necesar – renegocierea acelor puncte reglementate astfel.

### **c. Începerea de negocieri în cazul în care nu există reglementări**

În România - mai ales sub aspectul obligativității generale a aplicării contractului colectiv de muncă la nivel național - situațiile nereglementate contractual sunt mai curând rare. De aceea cazul enunțat în titlu apare doar atunci când este necesar un contract colectiv mai special, sau dacă este vorba de primul contract colectiv la nivelul unei anume ramuri. Un alt asemenea caz poate să apară atunci când un contract colectiv de muncă urmează să reglementeze un domeniu neacoperit contractual până la acea dată - poate fi vorba de exemplu de un contract colectiv special pentru sporuri anuale suplimentare (vezi mai sus la punctul I.1.d.).

## **3. Comisia tarifară**

Conducerile democratice ale uniunilor sindicatelor și patronatelor răspund pentru toate activitățile de negociere colectivă conduse de partenerii sociali. În vederea pregătirii și desfășurării de negocieri, atât sindicatele cât și patronatele vor forma de regulă organe speciale, denumite deseori "comisii tarifare". Detaliile ar trebui să fie reglementate în statutul fiecărui sindicat / patronat, unde ar trebui stipulate procedurile formulării revendicărilor (pentru sindicate) și a ofertelor (pentru patronate). Misiunea comisiei tarifare este să se asigure ca revendicările și ofertele să țină cont de acele nevoi, condiții și constrângeri reale, care sunt cu adevărat relevante pentru ambele părți - până la nivelul întreprinderii. Pentru acest lucru este necesar ca membrii comisiei din partea sindicală să poată organiza o

concentrare a opiniilor în întreprinderi, iar cei din partea patronală să fie persoane cu activitate antreprenorială în domeniul respectiv. Ambele părți vor trebui să identifice cel mai mare numitor comun, pentru a se putea asigura că rezultatele negociate vor fi acceptate de cea mai mare parte a membrilor uniunilor respective. La fel de important este ca ambele comisii tarifare să dispună de capacitatea de a promova soluțiile negociate, care de obicei conțin compromisuri și concesi, în rândurile propriilor organizații.

#### **a. Componenta**

Comisia tarifară este compusă din membri care reprezintă întreprinderile aflate sub incidența unui contract colectiv de muncă. Numărul membrilor comisiei depinde de dimensiunea și gradul de eterogenitate ale respectivei zone de aplicare. Ar trebui să fie reprezentate atât firme mici cât și companii mai mari, agenți economici profitabili și întreprinderi mai puțin rentabile.

#### **b. Instituirea unei comisii de negociere de către comisia tarifară**

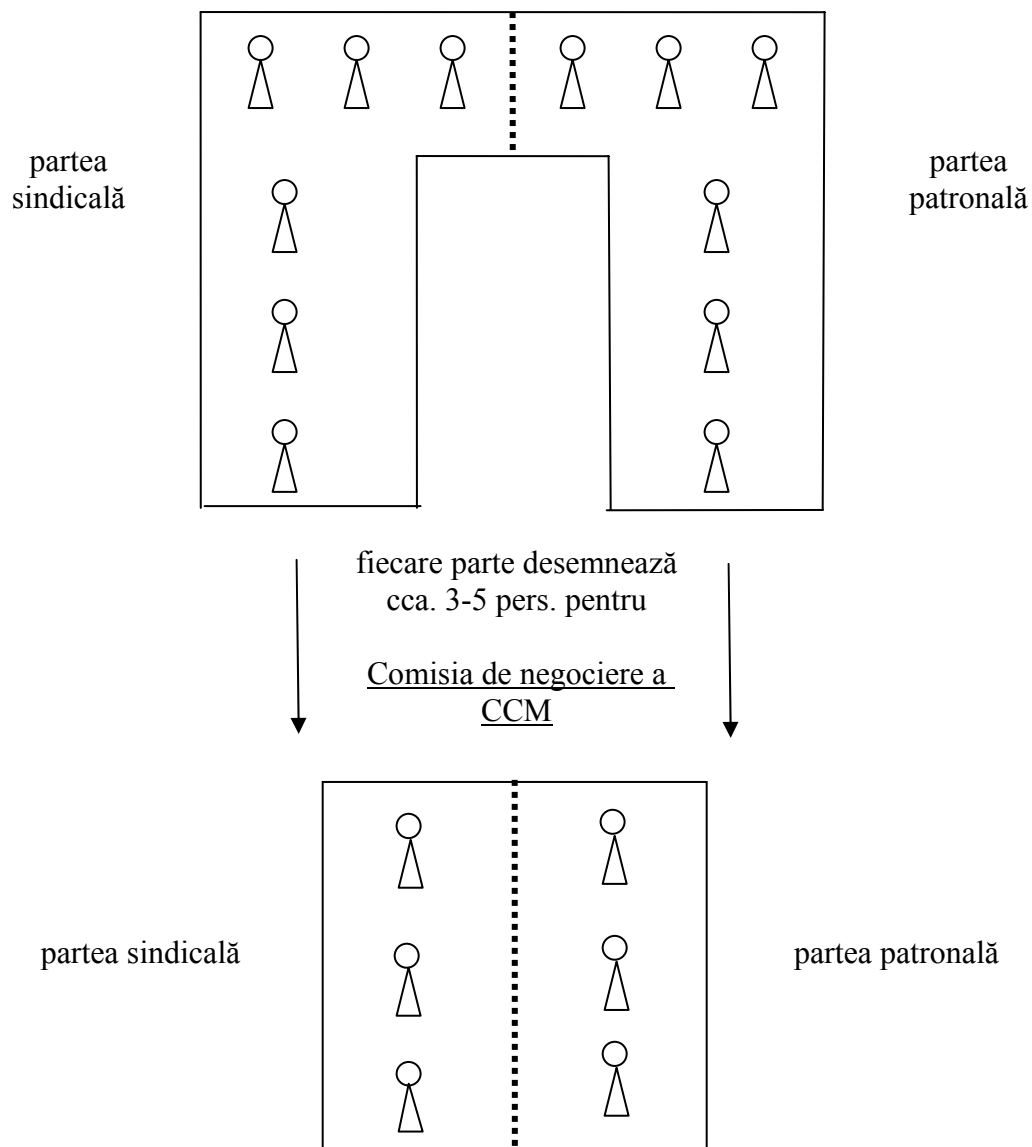
Deoarece comisiile tarifare sunt de regulă organe mai mari, ele ar trebui să denumească o comisie de negociere compusă din 3 – 5 persoane, care să negocieze cu partea adversă. În anumite situații aceste comisii de negociere pot fi completate cu experți sau pot fi comprimate în vederea identificării de soluții.

#### **c. Contactul permanent dintre comisia tarifară și cea de negociere**

Pentru că orice rezultat negociat trebuie suspus votului întregii comisiei tarifare, este imperios necesară menținerea unui contact permanent între comisia tarifară și comisia de negociere. În funcție de strategia de negociere, comisia de negociere poate avea mandatul deplin sau poate opera doar într-un anumit spațiu de manevră. În orice caz, raportarea și armonizarea pozițiilor vor duce evident la întreruperi dese ale negocierilor. Acest procedeu este destul de anevoios, dar imposibil de evitat în măsura în care compromisul negociat trebuie să fie acceptabil.



Fig. 3. Comisia tarifară / Comisia de negociere



#### 4. Culegerea și interpretarea datelor economice

##### a. Sursele de date

Fiecare organizație sindicală sau patronală abilitată să negocieze ar trebui să-și procure sau să preleveze toate datele relevante pentru reglementarea condițiilor de muncă și a celor în care se desfășoară respectiva activitate economică. În primul rând trebuie menționate aici statisticile oficiale economice și de pe piața muncii, pe care fiecare stat

membru al Uniunii Europene este obligat să le pună la dispoziție. Sursele importante de date, în special pentru evoluția din țările vecine, sunt Eurostat-ul și OECD. Institutele de cercetare economică, mai ales cele finanțate public, pot oferi - deseori gratuit - seturi valoroase de date detaliate. Deseori s-a dovedit util pentru ambii parteneri sociali să comande propriile expertize pentru a-și argumenta pozițiile din cadrul negocierii. Atunci când părțile nu dispun de experți proprii, este recomandată colaborarea cu universități și alte instituții de cercetare, care pot oferi studii făcute din interesul propriu academic al respectivelor instituții. Alte surse importante de date sunt raportările firmelor și rapoartele anuale ale unor societăți publice; aceste surse ar trebui evaluate sistematic. La fel de necesară oricărei organizații sindicale sau patronale este și citirea și interpretarea continuă a presei economice – iar asta nu doar pentru negocierile colective ci și pentru reprezentarea curentă a intereselor organizației față de guvern și parlament. În măsura în care există, arhivele sau bazele de date cu privire la contractele colective de muncă (ca de exemplu viitoarea bază de date a sistemului informatic de management ROMIS din cadrul Ministerului Muncii sau bazele de date ale partenerilor sociali), care pot oferi informații despre evoluțiile salariilor, trebuie permanent consultate, iar datele găsite trebuie evaluate. Foarte des soluții și sisteme inovatoare de salarizare identificate într-un anumit domeniu se pot aplica cu mici adaptări și altor domenii.

## **b. Culegerea și managementul datelor**

Din cele enunțate până acum decurge faptul că o culegere și gestionare curentă și coerentă a datelor economico-sociale sunt sarcini care revin obligatoriu fiecărei organizații sindicale sau patronale. Aceste sarcini trebuie susținute și organizate cu resurse umane adecvate. Culegerea datelor trebuie să fie o activitate curentă, independent de faptul că există negocieri în derulare sau nu.

## **c. Datele cele mai importante (în detaliu)**

### **aa. Productivitatea**

Acest indicator, deseori numit și productivitatea muncii, măsoară performanța economică a unui salariat într-o oră de producție. Indicatorul poate fi determinat pe media economiei naționale sau pentru fiecare ramură economică în parte.

### **bb. Rata inflației**

Măsoară evoluția indicelui prețurilor de consum. Dacă indicele se află sub evoluția efectivă nominală a salariilor, se vorbește de o creștere a puterii de cumpărare sau a salariilor reale. Dacă indicele depășește evoluția efectivă nominală a salariilor, se vorbește de o scădere a puterii de cumpărare sau a salariilor reale.

### **cc. Costul muncii**

Se compune pentru angajator din cheltuielile cu salariile la care se vor adăuga cheltuielile salariale suplimentare asumate de întreprindere (de exemplu contribuțiile la asigurările sociale).

### **dd. Cheltuielile salariale pe unitate de produs**

Desemnează ponderea cheltuielilor salariale într-o unitate de produs și reflectă astfel diferențele de productivitate.

### **ee. Situația concurențială**

Se măsoară de exemplu pe baza ponderii importurilor în cifra de afaceri a unei ramuri economice sau pe baza evoluției cotei internaționale de piață a unei ramuri economice.

### **ff. Situația de pe piața muncii**

Chiar dacă șomajul nu este un indicator cu aplicabilitate nemijlocită în negocierile pentru contractul colectiv de muncă, acest indicator reflectă totuși într-o oarecare măsură situația unei economii naționale.

## **II. Negocierea**

### **1. Revendicarea**

Formularea unei revendicări - cel mai des însă a unui pachet de revendicări format din mai multe elemente - constituie pentru fiecare sindicat o decizie care va influența în mod hotărâtor mersul și rezultatul negocierilor. În anumite condiții economice, este de-a dreptul

imposibil să armonizezi așteptările membrilor cu un set de revendicări, a căror impunere este cât de cât realistă.

Nu există și nu poate exista o formulă matematică general valabilă pentru calcularea revendicărilor. Este vorba mai curând de o decizie bazată pe evaluarea situației materiale a angajaților, pe evoluțiile economice trecute și prognozate, coroborate cu anumite considerente sociale și aspecte de tactică și politică organizațională. Uneori merită luată în considerație și opinia publică tacită sau exprimată în mass-media.

S-a încetățenit totuși prin discuții ale sindicatelor europene faptul că productivitatea și creșterea prețurilor trebuie să fie elementele centrale pe care se bazează revendicările, iar aceste elemente se pot eventual completa cu necesitatea de recuperare sau de corecții ale (re)distribuirii veniturilor.

Întotdeauna în determinarea revendicării va juca un rol așa-numitul concept al "limitelor de redistribuire". Acest concept se referă la faptul că o creștere salarială după formula "productivitate plus inflație" nu aduce atingere redistribuirii între capital și salarii, dar permite participarea lucrătorilor la creșterea economică. În accepțiunea sindicatelor se ține astfel cont atât de justețea (fairness) pieței muncii cât și de concepte precum dialog social și parteneriat. În plus, sindicatele din țările care înregistrează creșteri economice modeste argumentează că această formulă garantează menținerea nivelului cererii de pe piața internă. Pentru că este aproape de neconceput ca o revendicare să fie acceptată în proporție de 100%, la conceperea ei trebuie calculate inclusiv marje de manevră. Ar fi însă contraproductiv să se pornească de la ideea că rezultatul final va fi cu atât mai bun, cu cât revendicarea inițială este mai mare.

## **2. Oferta**

În mod normal, în situația unor negocieri - așa cum vor fi ele tratate în cele ce urmează - partea sindicală formulează o revendicare (vezi mai sus la punctul II.1.), iar partea patronală răspunde cu o ofertă. Este de conceput însă și situația în care patronatul reziliază un contract colectiv în urma modificării conjuncturii economice și formulează o revendicare pentru adaptarea la noile realități. Procesul în sine nu suferă modificări, pur și simplu se inversează doar partea care formulează revendicarea.

### **a. Procedura**

Angajatorii se folosesc în negocierile colective de funcția de coordonare exercitată de uniunea patronală în care aceștia sunt membri. Din partea angajatorilor, contractul colectiv de muncă la nivel național din România este negociat de confederațiile patronale organizate la nivel național, în mod similar contractul colectiv de muncă la nivel de ramură este negociat de federațiile patronale la nivel de ramură. Dacă există negocieri în vederea încheierii unui contract colectiv de muncă la nivel de întreprindere, angajatorii ar trebui să ceară serviciile specifice de negociere din partea uniunii patronale în care angajatorii respectivi sunt membri. Dacă negocierile sunt conduse de uniunea patronală sau în colaborare cu aceasta, aportul unor experți în negociere, deținători de know-how și familiarizați cu "ritualul" unei negocieri, va favoriza un rezultat optim al negocierii.

Cel mai bine ar fi să se negocieze la nivel de ramura economică, deoarece la acest nivel există datele cel mai lesne de comparat și oricum nu fiecare angajator în parte ar trebui să fie implicat în negocieri. Practica românească a unei multitudini de contracte colective la nivel de întreprindere ar trebui limitată, având în vedere că la nivelul întreprinderilor nu se reglementează decât chestiuni specifice.

Partea patronală (ca de altfel și cea sindicală), ar trebui să formeze comisii tarifare (vezi mai sus la punctul I. 3.), compuse din reprezentanți ai membrilor respectivei uniuni și experți în negociere. Suplimentar, uniunile patronale pot înființa la nivel național un consiliu de coordonare, care pe baza situației economice generale să elaboreze liniile orientative ale politicii salariale. Aceste linii pot fi consultate și coroborate cu situația la nivelul ramurii economice în cauză pentru elaborarea unei oferte la nivel de ramură ca răspuns la revendicările formulate de sindicate.

### **b. Pregătirea**

Încă dinaintea începerii negocierii și comunicării unei revendicări din partea sindicală, experții uniunilor patronale și comisia tarifară elaborează anumite elemente pregătitoare ale ofertei. Pentru acest lucru, uniunile patronale și comisiile culeg și analizează în permanență date și cifre despre evoluția economiei, despre prețuri, costuri,

contracte, gradul de ocupare, evoluțiile de pe piața valutară etc.. Inclusiv evoluția generală a societății și problemele sociale generale fac obiectul acestei analize. Preocupările centrale se îndreaptă spre următoarele întrebări:

- Cât de mari pot fi concesiile?
- Cum se poate ajunge la pragul concret de salarizare urmărit de angajatori?
- În ce măsură se poate cupla îndeplinirea unor revendicări salariale cu introducerea unor reglementări flexibile în contractul colectiv de muncă?

Pentru a da un răspuns se ține cont de câteva considerente, pe care le tratăm mai jos.

### c. Factorul costurilor

Salariile reprezintă pentru întreprinderi costuri cu forța de muncă, similar cu cheltuielile pentru materia primă, energie, mașini-unelte sau transport. În cazul în care cheltuielile salariale cresc, se va ajunge la o diminuare a profitului sau la o creștere a prețurilor. Este evident și posibilă introducerea unor modalități mai eficiente de producție. În practică, pentru a elabora o ofertă se combină de obicei diverșii factori de reducere și creștere a cheltuielilor.

Cuquantumul ofertei angajatorilor trebuie să permită întreprinderilor respective obținerea unui **profit**. Profiturile sunt necesare pentru asigurarea investițiilor. Dacă o firmă lucrează o perioadă mai lungă fără profit, cu profit redus sau chiar în pierdere, aceasta nu poate rămâne profitabilă pe termen lung. Urmarea este necesitatea de a reduce sau chiar a opri producția.

Un alt factor important este evoluția **prețurilor**. Deoarece această evoluție depinde de cerere și ofertă, întreprindere nu poate fixa prețurile după bunul ei plac. Dacă se încheie un contract de muncă la nivel de ramură, atunci creșterea salarială va crea o presiune pentru toate firmele din acea ramură, iar „presiunea“ se distribuie egal – este mai ușor de susținut și justificat o creștere a prețurilor la nivelul unei întregi ramuri. Cel puțin pe termen lung și acest aspect ar fi un argument important pentru ca și în România contractele colective la nivel de ramură să capete o importanță mai mare decât cele la nivel de întreprindere.

Dar prețurile nu sunt determinate doar de situația națională ci și **de conjunctura concurențială la nivel internațional**. Dacă un produs poate fi fabricat în străinătate cu costuri mai mici, atunci firma din străinătate este mai bine poziționată față de cea din țară. Pentru a putea păstra capacitatea de a face față concurenței, firma din țară va trebui să ia în considerație inclusiv măsuri de raționalizare, care intră în calculul ofertei.

O ofertă rațională a părții patronale trebuie să asigure suficiente fonduri pentru investițiile necesare și prin acestea pentru păstrarea locurilor de muncă. Faptul că patronatul refuză revendicări salariale prea ridicate și pledează pentru profituri adecvate este ca atare și în interesul angajaților. Astfel se poate opri spirala prețurilor și se pot evita concedierile cauzate de măsuri de raționalizare. În calculul ofertei trebuie ținut cont de relația de opoziție între interesele pe termen lung (mai ales ale siguranței locurilor de muncă) pe de-o parte și interesele pe termen scurt ale unor creșteri salariale pe de-altă parte. Nici interesele din urmă nu au însă voie să fie neglijate, deoarece joacă un rol major în privința gradului de mulțumire a resurselor umane, aspect care se răsfrânge la rândul său și asupra motivației și productivității.

#### **d. Considerente ale politicii sociale la nivel de întreprindere**

Refuzul anumitor revendicări de către partea patronală poate fi interpretat și prin prisma urmării unei anumite politici sociale la nivelul întreprinderii. Uneori poate fi logic să se refuze o majorare de salariu, pentru a rămâne lichidități prin care să se finanțeze anumite prestații sociale, cum ar fi sporuri de performanță, locuințe de servicii sau pensii ocupaționale. În acest caz se poate răspunde la o revendicare de majorare printr-o ofertă diferențiată. Îndeplinirea anumitor revendicări poate fi condiționată pe de-altă parte și prin introducerea anumitor componente de flexibilizare. De exemplu se pot introduce în contractele colective la nivel de ramură clauze de exceptare, care să permită întreprinderilor să ia anumite măsuri pentru siguranța locurilor de muncă în situații economice dificile. Sau se pot reglementa modele flexibile de program de lucru, care pot fi implementate apoi la nivelul întreprinderii în funcție de nevoile firmei și salariaților ei.

#### e. **Acceptanța din partea tuturor membrilor**

Un alt factor important în identificarea ofertei ca răspuns la o revendicare este faptul că patronatul care încheie contractul colectiv la nivel de ramură face acest lucru în numele tuturor membrilor. Pe fondul unor performanțe economice foarte diferite ale membrilor, uniunea patronală trebuie să vizeze un rezultat care să fie acceptabil pentru toți membri. Acesta este de altfel și un alt motiv pentru care contractele ar trebui semnate cu precădere la nivel de ramură – performanța membrilor din cadrul unei anumite uniuni patronale este mult mai ușor comparabilă.

#### f. **Considerente tactice**

În privința considerentelor tactice care afectează identificarea unei oferte trebuie ținut cont de trei grupuri:

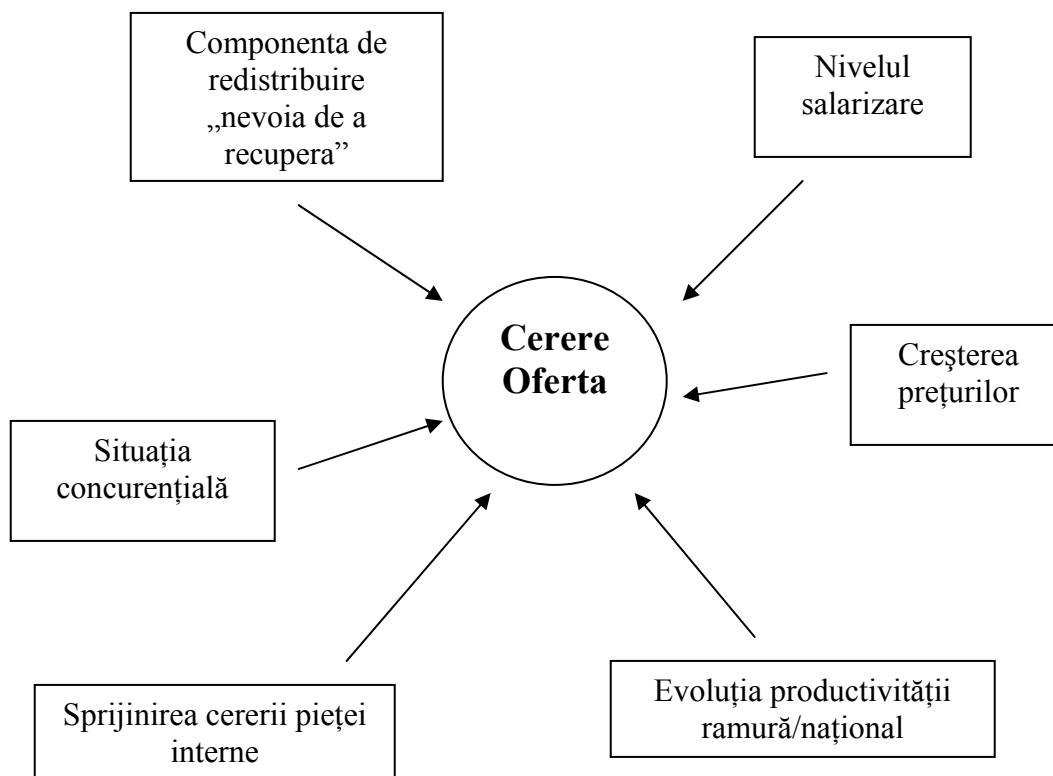
- Personalul / lucrătorii
- Opinia publică
- Sindicatele

Din motive sociale, **opinia publică** este destul de favorabilă revendicărilor sindicatelor, dar se teme și de răsfrângerea îndeplinirii asupra nivelului prețurilor. Uniunea patronală trebuie să susțină mesajul că orice creștere salarială care depășește creșterea productivității va duce la creșteri de prețuri sau ar periclita capacitatea de a face față concurenței și prin aceasta și locurile de muncă.

**Personalul** constă din oameni care sunt în același timp și salariați, și consumatori. Din prisma consumatorului, personalul se teme de scumpiri. Dar din prisma salariatului, personalul speră să poată echilibra scumpirile prin creșteri salariale și să câștige chiar un ușor avantaj în comparație cu alte grupuri de salariați. Partea patronală trebuie ca atare să explice lucrătorilor că îndeplinirea unor revendicări salariale exagerate va slăbi pe termen lung șansele de câștig ale întreprinderii și va pune în pericol stabilitatea locurilor de muncă.



Fig. 4. Formarea cererii și a ofertei



### 3. Procesul de negociere

#### a. Participanții

La negocieri participă în primul rând comisiile de negociere desemnate de comisiile tarifare. În funcție de stadiul negocierii li se poate alătura un mediator neutru (vezi mai jos la punctul II.3.e.).

#### b. Procesul

Procesul de negociere poate fi desemnat și ca un „ritual“, mediatizat corespunzător. Acest ritual al negocierii se desfășoară în general astfel:

**1. Contractul colectiv de muncă este reziliat de către sindicate (sau expiră).** Sindicatele cer în primul rând salarii mai ridicate și alte îmbunătățiri ale condițiilor de muncă.

2. **Patronatele resping revendicarea** ca fiind „evident prea ridicată“. Urmează de obicei o ofertă proprie de contract colectiv.
3. **Sindicatelor resping de obicei - la fel de vehement - oferta patronatelor.** Argumentul: „Oferta este inacceptabilă pentru sindicate“.
4. **Are loc o dispută publică** pe marginea efortului financiar real care ar trebui făcut de patronate în cazul acceptării revendicării și pe marginea urmărilor ofertei angajatorilor pentru salariați.
5. **Încheierea unui acord se amână de câteva ori**, după ce părțile au negociat bucurându-se de o mediatizare largă.
6. **Sindicatelor amenință cu greva**, amenințare subliniată câteodată de sindicate prin greve de avertisment.
7. După un maraton al negocierilor, care se desfășoară uneori pe mai multe zile și nopți, **se ajunge la un acord** – dar acest lucru se întâmplă uneori doar după un conflict de muncă ce trece prin grevă, „lock-out“ sau mediere. Câte un reprezentant al sindicatelor și patronatelor dau declarații publice și anunță “un compromis atins după negocieri dure și îndelungate”. Acest compromis este interpretat de fiecare parte (vezi și mai jos la punctul II.3.c) astfel încât să poate fi promovat cât mai bine în rândurile propriilor membri.

### c. Conținutul

Conținutul „ritualului de negociere“ este determinat de ceea ce fiecare comisie tarifară a colectat și interpretat ca date relevante pentru durata de valabilitate a contractului colectiv de muncă. Ritualul în sine servește mai ales unei autoprezentări cu efect mediatic cât mai bun, în schimb negocierile interne din spatele ușilor închise trebuie tratate mai diferențiat. Este misiunea fiecărei comisii de negociere, ca prin dialogul permanent cu comisia tarifară respectivă, să implementeze în negociere cât mai mult posibil din elementele de politică salarială formulate de respectiva comisie tarifară pe baza doleanțelor și revendicărilor membrilor sindicatului și patronatului aflat în negocieri. Dacă se negociază contracte colective de muncă consecutiv într-o ramură după alta, atunci părțile care negociază primele trebuie să conștientizeze rolul de precursor al respectivului contract colectiv de muncă, în sensul în care respectiva

creștere salarială din acea ramură va fi un fel de ghid de orientare și va influența și negocierile ulterioare din alte ramuri.

În mod evident, negocierile sunt de cele mai multe ori centrate pe revendicări salariale. În ceea ce privește alcătuirea formulei de creștere salariale și a comunicării ulterioare a rezultatelor în relație cu membri organizației respective, există optici diferite ale sindicatelor și patronatelor, care sunt foarte importante pentru conținutul negocierilor.

Factorii importanți în acest context sunt de exemplu:

- Durata de valabilitate a unui contract colectiv de muncă
- Opțiunile de reziliere
- Plățile unice
- Creșterile salariale procentuale
- Lunile cu creștere zero

Pentru care dintre părți va fi mai benefică o **durată de valabilitate** scurtă sau lungă, depinde de evoluția economică.

Tocmai de aceea se cuplează de durata de valabilitate și o **opțiune de reziliere**. Dacă una dintre părți va putea să rezilieze unilateral contractul colectiv de muncă la anumiți termeni, atunci durata de valabilitate își pierde din importanță. Dacă rezilierea este posibilă doar cu acordul părților, atunci de regulă se ajunge la o reziliere doar în cazul unei modificări severe a condițiilor economice cu efecte asupra ambelor părți.

Patronatul este mai interesat decât sindicatele să convină **plăți unice** în locul unei creșteri procentuale. O plată unică nu afectează salariul de bază și nu modifică baza pentru viitoarele negocieri.

Convenirea unor „**luni de creștere zero**“, în care nu va exista creștere salarială, poate fi de interes pentru ambele părți în sensul promovării rezultatelor în rândul propriilor membri. Pentru patronate scade efortul financiar total, deoarece creșterea efectivă va fi

mai mică, atunci când se convin luni cu creștere zero. Partea sindicală va putea demonstra la rândul ei o creștere procentuală mai ridicată.

Sindicatul are un interes major într-o **creștere procentuală** cât mai ridicată, deoarece acestea duc la creșterea salariului care va constitui baza pentru viitoarele negocieri de contracte colective de muncă. (Câteva modele de calcul și efectele duratei de valabilitate asupra creșterii salariale efective sunt prezentate în anexa „Modele de calcul pentru negocieri colective și de mediere“). Părțile aflate în negociere pot contribui printr-o armonizare a intereselor fiecareia dintre ele ca acel compromis care trebuie necesarmente găsit și cu care nimeni nu va fi complet mulțumit să poată fi promovat cu șanse mai mari de acceptare în rândul propriilor membri.

Promovarea rezultatului poate fi înlesnită și prin **lărgirea cadrului de negociere** în afara simplei creșteri salariale. Chiar și în cadrul unor negocieri pur salariale se poate negocia în paralel și pe marginea altor chestiuni financiare, inclusiv a unora care în mod normal ar face obiectul unui alt tip de contract colectiv de muncă. Pentru partea patronală este de exemplu importantă extinderea negocierilor în sensul **flexibilizării** reglementărilor contractuale care privesc de pildă programul de muncă. La fel de importantă poate fi și introducerea unor **clauze de exceptare**, care pot permite unor întreprinderi aflate în dificultate economică să devieze de la prevederile stipulate în contractul colectiv de muncă.

De partea sindicală, extinderea cadrului de negociere are o mare importanță în special în sensul includerii unor **convenții de asigurare a ocupării și de menținere a investiției**. Concesii în legătură cu nivelul salarizării pot fi echilibrate prin garanții de ocupare a forței de muncă sau de menținere a localizării.

#### **d. Strategii de negociere**

Deși negocierile și implicit bătălia pentru compromisuri mutual acceptabile face parte din cotidian, este benefic pentru fiecare negociator să-și îmbunătățească propriile calități, să deprindă și să aplice noi strategii și tehnici de negociere. Organizația Internațională a Muncii (OIM) oferă în acest sens seminarii de pregătire adresate atât

sindicatelor cât și patronatelor. În cadrul acestor seminarii se predau și se exersează prin intermediul unor simulări, ateliere și studii de caz concepte moderne de negociere de tipul avantajului mutual (“win-win”). Este de recomandat o inițiativă de traducere în limba română a programei elaborate de OIM și de organizare a unor seminarii pe baza acestei programe.

#### e. **Medierea**

Dacă negocierile au intrat într-un impas și se conturează un conflict de muncă ar trebui luată în considerare o mediere<sup>2</sup>. Se propune ca părțile contractante – independent de procedura legală a medierii (Legea Nr. 168 din 12.11.1999) - să încheie acorduri de mediere care să reglementeze procedurile. Sunt posibile diverse modele de acord, care trebuie atent cântărite:

- Acordul cu clauză de „acceptare obligatorie”. Oricare din părți poate cere medierea, deoarece conform acordului, cealaltă parte este obligată să accepte mediere. Trebuie ținut cont de faptul că dacă o parte este sigură că poate cere medierea în caz de nevoie, acest lucru se va răsfrânge asupra strategiilor de negociere.
- Acordul fără clauză de „acceptare obligatorie”. În acest caz medierea este posibilă doar cu acordul părților.
- Alegerea mediatorului. Este benefică alegerea unei persoane independente, nepartinice și în cunoștință de cauză. Alegerea se poate face în prealabil sau convenită ad-hoc. Pot fi și doi mediatori, câte unul propus de fiecare parte.
- Tehnica medierii. Se poate conveni ca mediatorul să se limiteze la a conduce părțile către o apropiere a pozițiilor sau un acord, fără ca mediatorul să facă la rândul său o propunere de soluție (sau să dea un verdict). Dacă ceea ce se dorește este un verdict, atunci se poate conveni în prealabil că acesta are caracter obligatoriu (arbitraj). În Europa însă de obicei nu există acest caracter obligatoriu, fiecare parte poate accepta

---

2 Nota traducătorului: Termenul german “Schlichtung” se referă la o procedură care este o combinație dintre conciliere, mediere și arbitraj.

sau respinge propunerea de soluție. Arta mediatorului constă în a găsi o propunere, care prin justetea și echilibrul ei să împiedice moralmente părțile de la respingerea lor. Sarcina mediatorului este în acest sens cu atât mai ușoară, cu cât el este contactat cât mai devreme, într-un moment în care fronturile nu s-au cimentat încă.

În anumite țări europene există servicii de mediere ale statului, care au în parte destul de mult succes. În esență, aceste servicii nu lucrează mult mai diferit în comparație cu modelele de mediere autonomă prezentate anterior. Dacă s-ar introduce forme ale medierii de stat obligatorii sau dacă s-ar crea prin lege obligația de acceptare a soluțiilor de mediere, această situație ar contraveni atât unor convenții OIM (de exemplu Acordul 98 cu privire la organizarea și independența negocierilor colective) cât și unor norme de drept internațional. În Germania, organizațiile de vârf ale sindicatelor și patronatelor, DGB și BDA, au încheiat în anul 1954 un acord de mediere (Acordul Margarethenhof) în care ambele părți se obligă să încheie contracte colective de muncă în urma unor negocieri colective libere. Dacă acest lucru nu este posibil, conflictul urmează să fie mediat de instanțe de mediere convenite în prealabil. Pe baza acestui acord model la nivelul cel mai înalt au fost elaborate și semnate multe alte acorduri de mediere între diversele patronate și sindicate.

#### **f. Eșuarea negocierilor**

Deși se recunoaște din ce în ce mai mult că pacea socială este un factor de producție și o reglementare a vieții muncii prin contracte colective este un indicator pentru coeziunea socială a unei societăți, nu întotdeauna negocierile colective se încheie cu un succes. Atunci când negocierile pentru prelungirea sau continuarea unui contract eșuează, se intră mai întâi într-o așa-numită perioadă “fără acoperire contractuală”, timp în care contractul vechi operează eventual în anumite limite. După trecerea perioadei de pace socială obligatorie, ambele părți sunt îndrituite să declanșeze măsuri de conflict. Condițiile legale și considerentele tactice, cărora li se supun cele două părți atunci când recurg la măsuri de conflict de muncă, nu pot fi tratate aici.

### **III. Rezultatul negocierii**

#### **1. Comunicarea rezultatului**

După încheierea negocierilor este din nou sarcina fiecărei comisii tarifare să comunice și să promoveze rezultatele negociate în rândul membrilor organizațiilor lor respective. Considerentele tactice enumerate la punctul II. 3. c. joacă un rol major în acest sens. Fiecare parte are misiunea să explice membrilor organizației compromisul găsit și să-l prezinte astfel încât să fie acceptat în cea mai mare măsură posibilă.

#### **2. Implementarea**

Implementarea contractelor colective de muncă trebuie să fie asistată de către serviciile de consultanță ale patronatelor și sindicatelor. În primul rând ele se asigură ca rezultatele negocierilor să fie publice și ca toți factorii care intră sub incidența noului contract colectiv de muncă să poată avea lesne acces la documentele în cauză – acest lucru se poate face de exemplu prin înregistrarea noilor contracte colective de muncă în baza de date sau arhiva contractelor colective de muncă.

Dar uniunile patronale și sindicatele ar trebui să ofere consultanță membrilor lor inclusiv la aplicarea concretă a contractului colectiv respectiv. Atunci când trebuie aplicate contracte colective complexe se pot organiza seminarii practice de consultanță. Se poate acorda și asistență la interpretarea anumitor puncte din contract. Consultanța organizațiilor este necesară și atunci când trebuie puse în practică la nivelul unei întreprinderi anumite prevederi de flexibilizare – de exemplu în crearea unui model de program de muncă bazat pe reglementările generale prevăzute într-un contract colectiv de muncă. Nu în ultimul rând, organizațiile și comisiile lor tarifare vor trebui să înregistreze și să analizeze eventualele probleme care apar pe parcursul aplicării contractului colectiv de muncă, pentru a putea aduce modificările convenite în cadrul următoarelor negocieri.

**Anexă: „Modele de calcul pentru negocieri colective și de mediere“**