

---

## **DIALOGUL SOCIAL ÎN CADRUL FIRMEI** **(relația angajator-angajat și relațiile de muncă)**

Perioada ultimilor 15 ani a constituit un prilej de multiple frământări pentru dialogul social din România, într-un context general, economic și social care poate fi caracterizat, din multe puncte de vedere, ca neprielnic pentru dezvoltarea unor relații stabile și eficiente. Atât organizațiile sindicale, cât și cele patronale, au fost nevoite să se organizeze și să își urmărească interesele pe fondul unui declin economic considerabil, vertiginos pe alocuri.

Pe fondul tranziției de la proprietatea publică la cea privată, statul a jucat în toată această perioadă, și încă mai continuă să joace, un rol cheie pentru dialogul social. Prezența sa, în calitate de garant al gestionării eficiente a proprietății publice, dar și de co-partener de dialog social a avut, desigur, și justificări obiective în toată această perioadă. Ulterior însă, pe măsură ce proprietatea privată a câștigat tot mai mult teren, procesul firesc de extindere a dialogului social bipartit (patronat-sindicate) și de restrângere a rolului statului în cadrul relațiilor, s-a dovedit mai dificil decât se credea inițial.

Alături de apărarea drepturilor salariale, sindicatele au ca obiectiv asigurarea stabilității locurilor de muncă, asigurarea de măsuri compensatorii pentru cei care își pierd locul de muncă (altele decât plățile compensatorii), combaterea discriminării la locul de muncă, transformarea relației cu angajatorul de la antagonica luptă între clase, într-un parteneriat pe termen lung destinat stabilității, creșterii și dezvoltării.

Poziția conflictuală dintre angajator și angajat generează ineficiență, frustrare, stres și atmosferă neplăcută. Trebuie menționat că acest război psihologic, mai mult sau mai puțin declarat, are repercusiuni care nu fac fericit nici angajatul, nici angajatorul.

Managementul firmei și organizațiile profesionale au interese comune legate de finalitatea proceselor desfășurate în cadrul firmei, fără de care nu se valorifică prestațiile, nu se recuperează capitalul avansat, nu se obțin profituri și nu se încasează salarii.

Dificultățile sau falimentul firmei, care reprezintă motive de îngrijorare pentru patron și pentru manager, afectează stabilitatea și securitatea locurilor de muncă pentru întregul personal. Aceste interese comune trebuie înțelese și folosite de către manager pentru a menține o relație deschisă spre tratative cu angajații firmei și cu reprezentanții acestora, pentru a evita izbucniri violente de protest.

O relație deschisă implică existența unor canale de comunicare adecvate, pentru o corectă informare a angajaților asupra situației firmei și a problemelor cu care se confruntă.

Controlul efectuat de manager trebuie să fie eficient și stimulativ pentru activitatea viitoare: laudele se fac în public, critica se face în particular. Atitudinea managerului trebuie să fie un exemplu de acceptare a dezbaterii în contradictoriu,

---

dar și de soluționare cu tact și cu înțelepciune a contradicțiilor. Esențial este ca valorificarea rezultatelor să aducă eficiență maximă pentru firmă și pentru angajați. Indiferent de faza în care se află conflictul, sau cât de grave sunt contradicțiile, managerul trebuie să fie pregătit pentru negociere cu reprezentanții sindicatului sau cu persoane din cadrul firmei.

Afacerea, ca organizație profitabilă, trebuie să devină etică pentru a supraviețui într-o lume globalizată. Este adevărat că, în ultimele decenii, afacerile s-au schimbat dramatic sub imboldul remarcabilelor transformări din toate domeniile de activitate. Însă, cele mai importante schimbări s-au datorat unor modificări subtile de la nivelul firmelor, a căror dezvoltare nu este la fel de vizibilă.

Este vorba despre valorile din cadrul multor firme. Etica afacerilor presupune faptul că în strategiile de management sunt utilizate valori, norme, principii de conduită, reguli și practici care sunt benefice pentru toți interesații: clienți, parteneri, acționari, comunitate, mediu sau societate. Aceasta înseamnă că atât acționarii (asociații), managerii, cât și salariații trebuie să fie morali în toate activitățile desfășurate. Evident moralitatea acestora depinde de intențiile, cinstea, valorile și mijloacele pe care ei le folosesc. Deși etica în afaceri reprezintă un subiect căruia unii nu-i acordă atenție, o gluma pentru alții, iar câțiva își manifestă chiar ostilitatea față de acest subiect, totuși, asumarea de responsabilități sociale, dincolo de « responsabilitatea de a obține profit », de către organizații, reprezintă un deziderat pentru societatea bazată pe cunoaștere.

Atunci când vorbim despre cadrul relațiilor cu angajații, trebuie să ne legăm de câteva **concepte** legate în special de relațiile colective de muncă.

Există un număr de elemente care trebuie avute în vedere în abordarea relațiilor cu angajații: politicile și practicile de angajare, formale și informale, ale organizației, practicile legate de implicarea angajaților și modalitățile de comunicare; filozofiile și politicile actorilor principali care evoluează pe scena relațiilor colective de muncă: guvernul, managementul și sindicatele; cadrul juridic existent. Angajatorul apelează la anumite practici (elaborarea, negocierea și aplicarea sistemelor, reglementărilor și procedurilor formale privind negocierea salariilor, rezolvarea disputelor și reglementarea condițiilor de angajare) în vederea stabilirii recompenselor convenite pentru efortul depus, pentru crearea unor condiții de lucru adecvate, pentru a proteja atât interesele angajaților, cât și ale angajatorilor, și pentru a defini un comportament al angajatului la locul de muncă.

**Concepția unitaristă** este prezentă în special în conducerile care consideră ca importantă orientarea și controlarea forței de muncă în vederea atingerii obiectivelor economice și de creștere. În acest tip de concepție, conducerea este convinsă că este unica autoritate de la care pleacă reglementările iar loialitatea lucrătorilor se focalizează tot într-o singură direcție: organizația. Concepția unitaristă consideră importantă munca în echipa, în care se acționează unitar și în care fiecare angajat își acceptă rolul, îndrumat fiind de managerul sau liderul direct. McClelland numește această concepție “paternalism pontifical”, criticând atitudinea personajelor aflate la cârma sectorului economic, și anume “dreptul de a conduce al conducerii manageriale”.

**Concepția pluralistă** vede organizația ca fiind o societate pluralistă, care cuprinde mai multe obiective și interese înrudite, însă diferite, interese ce trebuie

---

menținute în echilibru. Potrivit lui Drucker, întreprinderea economică are o triplă personalitate: este o instituție economică, politică și **socială** - produce și distribuie venituri, întrupează un sistem de guvernare în care managerii își exercită autoritatea asupra celor subordonați și, totodată, capătă contur la nivelul comunității din întreprindere, evoluând de la bază pe filiera relațiilor interpersonale directe.

În cadrul concepției pluraliste, relațiile cu angajații presupun un anumit proces de reconciliere a intereselor divergente. Reconcilierea poate fi realizată prin înțelegeri formale, dacă exista sindicate și asociații ale angajaților.

Tradițional, misiunea de bază a sindicatelor este de a promova și proteja interesele membrilor săi. Rațiunea lor de a fi constă în refacerea echilibrului de putere între angajatori și angajați. Baza raporturilor de muncă o reprezintă contractul de muncă. Acesta nu este însă un contract între parteneri egali. Aproape în toate cazurile, angajatorii se situează pe poziții mai avantajoase decât angajații individuali, având puterea de a dicta asupra condițiilor contractului (orele de muncă, salariul, concediile, disponibilizările, problemele disciplinare, etc.). În cadrul acestui rol general, sindicatele au îndeplinit mereu două funcții specifice, respectiv asigurarea, prin negocieri colective, a unor termeni și condiții favorabile pentru membrii lor și oferirea de protecție, sprijin și consultanță membrilor săi, în calitate de angajați individuali. În ultimul timp, s-a făcut resimțită o funcție nouă, respectiv acordarea de asistență juridică și financiară, precum și a altor servicii către membri. În situația cea mai bună, conducerile organizațiilor și sindicatele învață să coexiste, de multe ori pe baza unor compromisuri, pornind de la presupunerea că nimeni nu are de câștigat de pe urma climatului de ostilitate. Avantajul reciproc derivă din acțiunile întreprinse în concordanță cu spiritul și litera reglementărilor procedurale convenite în comun.

De aceea, pe baza celor afirmate, consider necesară și determinantă reechilibrarea relației angajator-angajat, sindicatele fiind principalul "motor" de asigurare a acestui echilibru, singura punte de legătură pentru armonizarea intereselor celor două părți implicate.

Art. 9. Constituția României:

"Sindicatele (...) contribuie la apărarea drepturilor și la promovarea intereselor profesionale, economice și sociale ale membrilor lor."

**Daniel MOGOȘANU** – economist,  
Vicepreședinte **A.D.P.R.U.**,  
0751 517 003