

Situația salariaților din România

Ghid și indicatori pentru
negocierile colective

2015

**Situația
salariaților
din România**

**Ghid și indicatori
pentru negocierile
colective**

2015

Syndex România

membră a grupului Syndex

www.syndex.eu

www.syndex.ro

contact@syndex.ro

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

SPATARI, MARCEL

Situația salariaților din România : ghid și indicatori
pentru negocierile colective / Marcel Spatari, Ștefan
Stănescu, Diana Chelaru ; coord.: Marcel Spatari. -
București : Editura C.H. Beck,
2015

ISBN 978-606-18-0472-6

I. Stănescu, Ștefan

II. Chelaru, Diana

III. Spatari, Marcel (coord.)

331.2(498)

Coordonator: Marcel Spatari

Texte: Marcel Spatari, Ștefan Stănescu, Diana Chelaru

Design și paginare: Linden Tea

Situația salariaților din România

**Ghid și indicatori
pentru negocierile
colective**

2015

CAPITOL 1. CONTEXT EUROPEAN

1.1	Situația salariaților în Uniunea Europeană	8
1.2	Transformări profunde în relațiile industriale din U.E.	22
1.3	Problematica comparabilității nivelului de trai între țările U.E.	28

CAPITOL 2. CONTEXT ROMÂNIA

2.1	Context macroeconomic	32
2.2	Situația companiilor	36
2.3	Evoluția numărului de salariați	42
2.4	Indicatori de competitivitate în afara salariilor	50
2.5	Situația sindicală din România	56

CAPITOL 3. SITUAȚIA SALARIAȚILOR DIN ROMÂNIA

3.1	Analiza remunerației globale	62
3.2	Inflația și puterea de consum	70
3.3	Structura consumului, calculul venitului real și al puterii de economisire	74

**CAPITOLUL 4. REZULTATELE NEGOCIRILOR COLECTIVE ȘI
MANIFESTĂRILE SALARIAȚILOR ÎN ROMÂNIA**

4.1	Calitatea și rezultatele negocierilor colective (pe baza analizei chestionarelor)	78
4.2	Acțiuni sindicale și revendicări	86

CAPITOLUL 5. ACCESUL LA INFORMAȚIILE DIN COMPANIE ȘI INTERPRETAREA ACESTORA

5.1	Cadrul legal de informare și consultare	92
5.2	Accesul la informații în cadrul companiei	96
5.3	Analiza situației întreprinderii pe baza documentelor interne	102
5.4	Analiza remunerării și a productivității	114

CAPITOLUL 6. NEGOCIEREA COLECTIVĂ

6.1	Etapele negocierii	124
6.2	Tehnici de negociere	130

ANEXE

A1	Câștigul anual în U.E.	142
A2	Salarii medii orare	144
A3	Indici pe sectoare	150

Bibliografie	170
---------------------	-----

CONTEXT EUROPEAN

1.1

Situația salariaților în
Uniunea Europeană

1.2

Transformări profunde
în relațiile industriale
din U.E.

1.3

Problematica
comparabilității
nivelului de trai între
țările U.E.

1.1

Situația salariaților în Uniunea Europeană

Text: Ștefan Stănescu

Situația economică la nivel european rămâne în continuare sub semnul incertitudinii: creșterea economică înregistrată la nivelul Uniunii începând cu primăvara lui 2013 este sub nivelul așteptărilor, iar estimările pentru perioada următoare au fost revizuite în jos.

Produsul Intern Brut (PIB) la nivelul U.E. a cunoscut un avans de 1,3% în 2014, conform datelor preliminare ale Eurostat. Pentru anul 2015 se așteaptă o creștere de 1,5%, iar pentru 2016 de 2%. Pentru perioada 2020-2023 însă, Comisia Europeană estimează un potențial de dezvoltare a PIB-ului de doar 1,4%. În condițiile în care majoritatea statelor membre au un nivel ridicat de îndatorare – atât public, cât și privat –, crearea de noi locuri de muncă se poate dovedi o sarcină mai grea decât se crezuse. **[Figura 1]**

În 2013, PIB-ul pe cap de locuitor a crescut în majoritatea țărilor europene, scăderi înregistrându-se în țări recunoscute ca având dificultăți economice de câțiva ani, precum Spania, Grecia, Croația, Italia. Pe de altă parte, România a realizat cea mai mare îmbunătățire a acestui indicator, ca urmare a creșterii economice puternice pe fundalul unui declin al populației, cu care țara noastră se confruntă de mai mulți ani. La nivel european, PIB-ul pe cap de locuitor a crescut ușor cu 0,5% în 2014, ceea ce evidențiază încă odată că urmările crizei încă planează asupra Europei. **[Figura 2]**

Cinci ani de recesiune au făcut ca PIB-ul real să rămână substanțial sub nivelul înregistrat înainte de criză în țări precum Italia, Spania, Portugalia, Grecia, Slovenia sau Finlanda.

Scăderea reală a PIB-ului a afectat în mod diferit statele membre. În cazul Spaniei, efectele negative ale crizei s-au reflectat în scăderea puternică a numărului de angajați, dată fiind importanța ridicată a sectorului construcțiilor în economie. Pe de altă parte, declinul PIB-ului în Germania a fost absorbit nu prin reducerea numărului de angajați, ci prin reducerea numărului de ore muncite, afectând astfel productivitatea. Utilizarea la scară largă a contractelor cu timp redus („parțial”) a fost aplicată cu succes în țări precum Austria sau Belgia.

De asemenea, în perioada de criză cel mai mult au fost reduse posturile cu nivel salarial mediu spre jos. În schimb locurile de muncă de top au fost protejate chiar și în țările unde rata de angajare a scăzut substanțial (Italia, Grecia, Irlanda). **[Figura 3]**

Începând cu mijlocul anului 2013 se observă o stabilizare a gradului de ocupare a forței de muncă și chiar o creștere în majoritatea statelor membre și în majoritatea sectoarelor de activitate. În pofida acestei schimbări de tendință, provocările sunt în continuare numeroase și au un impact social important. În particular, Europa se confruntă în continuare cu un nivel ridicat de șomaj pe termen lung.

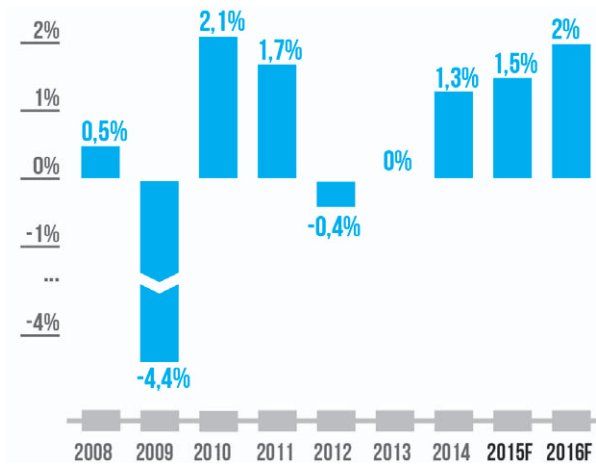


Fig. 1

Evoluție PIB la nivelul U.E.

Sursa: Comisia Europeană

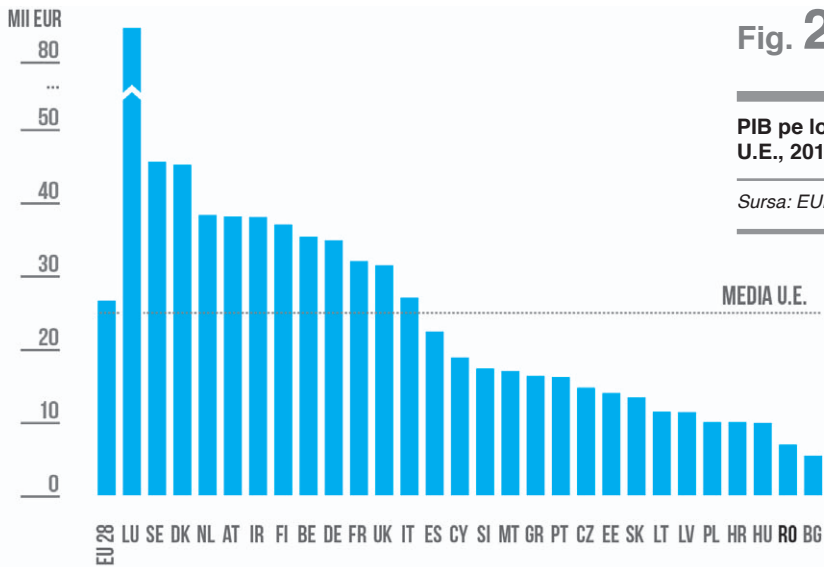


Fig. 2

PIB pe locuitor în U.E., 2013

Sursa: EUROSTAT

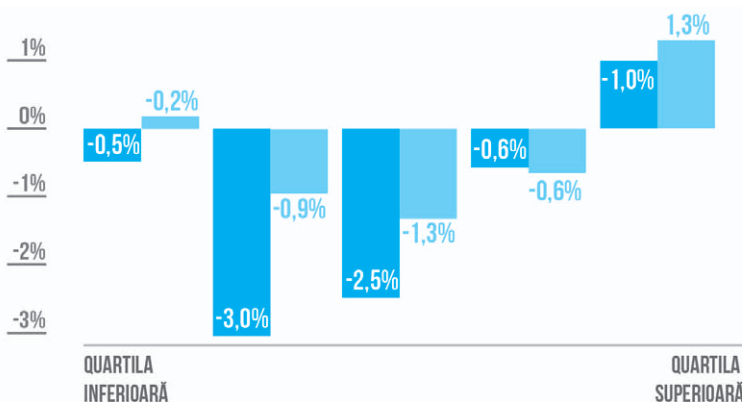


Fig. 3

Variația angajărilor în funcție de nivelul salarial

Sursa: Eurofound

■ 2010 VS. 2008

■ 2013 VS. 2011

Consumul privat la nivelul Uniunii își revine după anii 2012 și 2013, când acesta s-a contractat ca urmare a efectelor întârziate ale crizei. În 2014 rata de creștere a consumului a fost de 1,1%. Creșterea ar urma să progreseze până la un nivel de 1,6% în 2016, conform ultimilor estimări. Astfel, creșterea consumului va rămâne la jumătate față de nivelurile înregistrate înainte de criză și cel mai probabil se va menține scăzută și pe termen lung ca urmare a problemelor interne ale Uniunii privind datoriile suverane – vezi cazul Greciei – dar și a altor factori precum conflictul din Ucraina și criza diplomatică cu Rusia, sau competitivitatea tot mai redusă a produselor europene pe piața mondială. [Figura 4]

Balanța externă a Uniunii Europene a avut o evoluție pozitivă pe durata crizei economice. Dacă în 2008 balanța comercială făcea ca Uniunea Europeană să fie un importator net de bunuri și servicii, înregistrând un deficit de peste 270 miliarde EUR, în 2013 balanța comercială avea un surplus de 50 miliarde EUR. Această evoluție se explică prin doi factori:

- primul este legat de scăderea consumului care a atras după sine și o scădere a importurilor;
- al doilea este legat de nivelul exporturilor, care după o scădere importantă în 2009 au cunoscut o relansare puternică, ceea ce a dus la recuperarea în totalitate a deficitului comercial.

Tendința poate însă să se inverseze, pentru că revitalizarea consumului privat duce la creșterea importurilor și pe termen mediu ne-am putea aștepta ca U.E. să devină din nou un importator net (în 2014 balanța comercială înregistrează deja o scădere în comparație cu 2013). [Figura 5]

O astfel de situație poate fi periculoasă pentru forța de muncă din Europa, în principal pentru că prețurile de import sunt de cele mai multe ori mai scăzute decât cele practicate de producătorii autohtoni. În aceste condiții poate apărea riscul de delocalizare a unor facilități de producție către zone mai competitive din punct de vedere al costurilor, în Europa sau în afara acesteia, în încercarea companiilor de a recâștiga din competitivitate.

Un indicator care arată pe de o parte cât de solid este sistemul economic dintr-o țară și pe de altă parte oferă o idee despre interacțiunea dintre stat și mediul de afaceri este rata de colectare a veniturilor din taxe în raport cu valoarea PIB [Figura 6]. O rată de colectare scăzută, ca în cazul României, reflectă un sistem parțial nefuncțional, în care evaziunea fiscală este prezentă într-o proporție ridicată, dar poate fi cauzată și de un nivel al taxelor și impozitelor scăzut comparativ cu alte țări. Veniturile din taxe și impozite reprezintă principala sursă de venituri a statului, iar erodarea acestora poate avea un impact social major, deoarece măsurile de reducere a cheltuielilor bugetare luate de către stat au un impact direct asupra locurilor de muncă.

Chiar dacă recesiunea pare a fi depășită, impactul asupra economiei și în special asupra salariaților nu a fost întru totul neutralizat, aceasta generând un șir de efecte negative pe termen lung:

- Șomaj ridicat în rândul tinerilor;
- Reducerea capacității gospodăriilor de a se adapta la condiții economice potrivnice, asemănătoare celor din 2008, ca urmare a epuizării economiilor;
- Accesul redus la servicii medicale;
- Scăderea încrederii în capacitatea instituțiilor publice de a proteja populația.

Evoluția numărului de salariați la nivelul U.E.

Numărul de angajați și rata de angajare au crescut la nivel european în 2014 comparativ cu 2013. Cu toate acestea, numărul de locuri de muncă este cu 5 milioane mai mic față de 2008, iar rata de angajare a fost de 69,8% în 2014 față de 70,7% în 2008. Peste 6,7 milioane de locuri de muncă au fost pierdute în perioada 2008 – începutul lui 2013, până în prezent fiind recuperate doar 1,8 milioane de posturi. Conform planului Europa 2020, ținta privind rata de angajare propusă de Uniunea Europeană este de 75%, însă evoluția recentă a pieței europene a muncii nu este deloc încurajatoare, mai ales în raport cu atingerea obiectivului. Printre

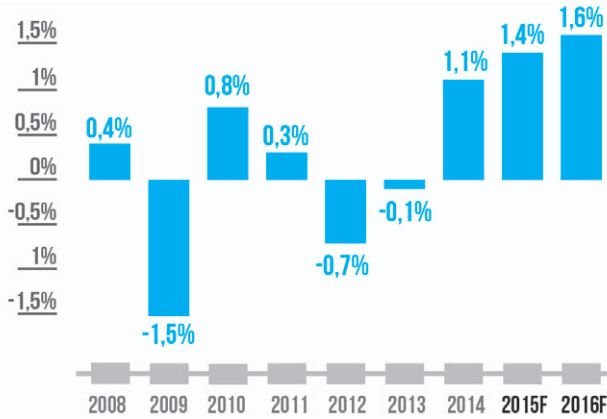


Fig. 4

Evoluție consumului privat

Sursa: Comisia Europeană

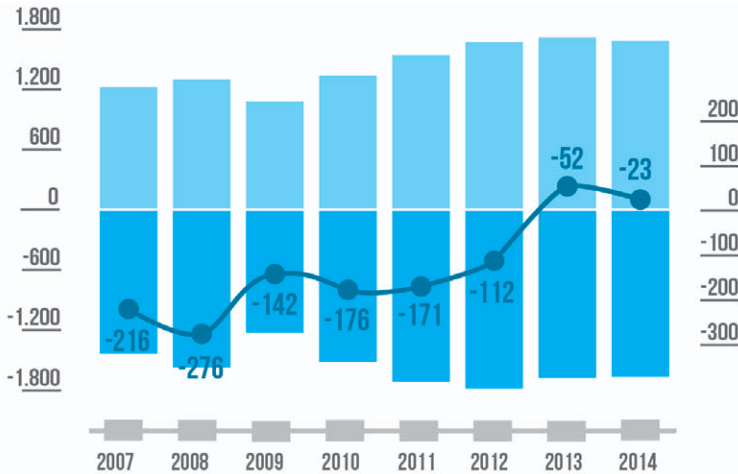


Fig. 5

Balanța comercială

Sursa: EUROSTAT

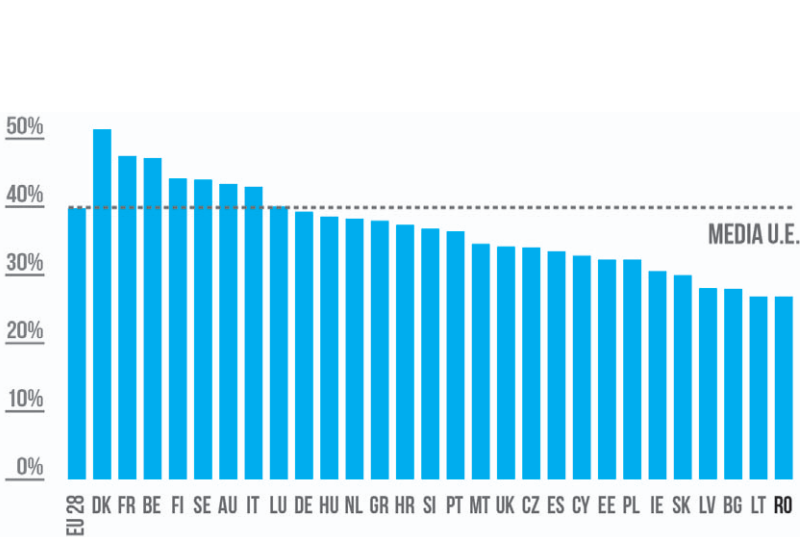


Fig. 6

Rata de colectare a veniturilor, 2014

Sursa: AMECO

motivele de îngrijorare se numără (i) evoluția demografică la nivel european, ceea ce va impune o utilizare mai eficientă a capitalului uman, (ii) scăderea contribuției salariaților la PIB și nu în ultimul rând (iii) impactul fiscalității asupra veniturilor angajaților și a puterii de cumpărare. [Figura 7]

În 2014, cea mai mare creștere a ratei de angajare a fost înregistrată în Malta, urmată de Ungaria și Germania. România se regăsește printre țările cu evoluție pozitivă, înregistrând o creștere a

ratei de angajare de 2,1 puncte procentuale. Această creștere este parțial explicată prin scăderea demografică înregistrată în România, iar numărul de angajați rămâne în continuare mult sub nivelul anului 2008.

La sfârșitul anului 2014, rata șomajului la nivel european era de 9,9%, în scădere cu 0,8 puncte procentuale față de sfârșitul anului 2013, însă în continuare mult peste nivelul de 7,5% înregistrat în 2008. Creșterea economică a avut un efect pozitiv asupra ratei șomajului, dar ritmul formării

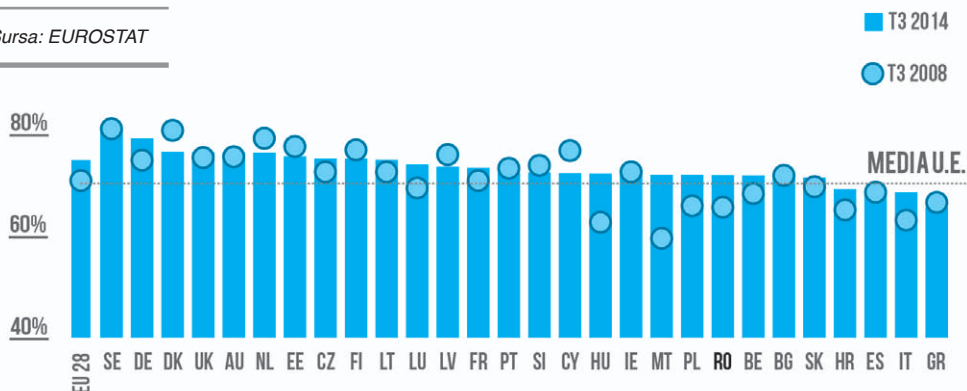
Conform unui studiu realizat de Ernst&Young, numărul de proiecte bazate pe investiții străine a avut o evoluție pozitivă în perioada 2009-2013 comparativ cu perioada de dinaintea crizei (2004-2008). Cele mai multe proiecte au fost atrase de țări stabile precum Marea Britanie (lider cu 3.524 de proiecte) sau Germania (un total de 2.851 de proiecte). Criza a tăiat din viteza de dezvoltare a țărilor din estul Europei, generând o scădere drastică a proiectelor. Dintre țările est-europene cuprinse în studiu, România a avut cea mai dură corecție, investitorii alegând alte destinații mai atractive și mai sigure. Proiectele de investiții străine s-au contractat cu 49% în țara noastră, nivel

comparabil cu țări precum Bulgaria sau Ungaria (-48,4%). Din punct de vedere al destinațiilor, se observă o creștere a proporției investițiilor în servicii în detrimentul investițiilor în industrie. Această tendință, observată de autorii studiului începând cu 1999, subliniază dezindustrializarea Europei, un punct important pe agenda Uniunii Europene pentru perioada următoare. Din păcate, această evoluție afectează și România, care nu a reușit să fie suficient atractivă pentru investitori, în special în industrie, situație care poate fi îndreptată printr-un program guvernamental care să ofere diferite facilități celor dispuși să investească, după exemplul Poloniei sau Slovaciei. [Figurile 8, 9, 10]

Fig. 7

Rata de angajare

Sursa: EUROSTAT



NUMĂRUL DE PROIECTE

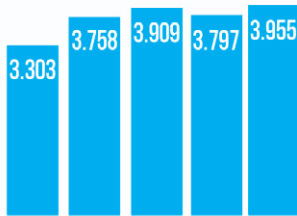
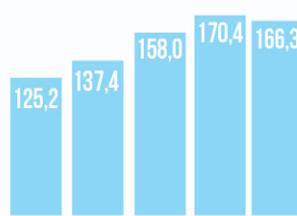
NUMĂRUL DE LOCURI DE MUNCĂ
NOU CREATE (MII)

Fig. 8

**Proiecte bazate
pe investiții
străine directe în
Europa, 2014**

*Sursa: E&Y European
Attractiveness Survey*

Fig. 9

	2004-2008	2009-2013	DIFERENȚA	
UK	3.206	3.524	318	
DE	1.326	2.851	1.525	
FR	2.656	2.499	-157	
ES	947	1.111	164	
BE	817	808	-9	
NL	472	709	237	
PL	802	622	-180	
IE	405	535	130	
IT	321	395	74	
SE	471	323	-148	
CZ	512	321	-191	
RO	612	311	-301	
DK	597	308	-289	
HU	297	225	-72	
SK	305	201	-104	
BG	287	148	-139	

**Evoluție proiecte
ISD**

*Sursa: E&Y European
Attractiveness Survey*

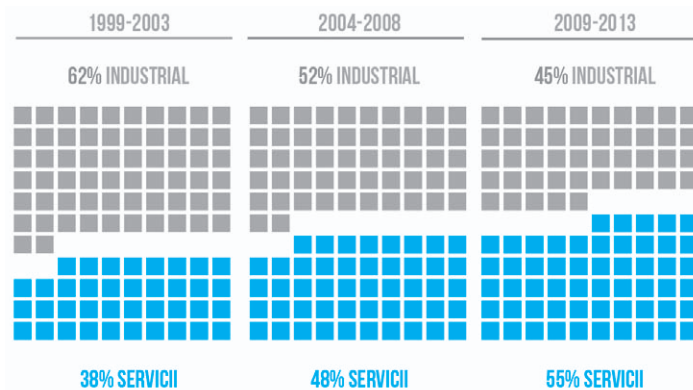


Fig. 10

**Proiecte
industriale vs.
Proiecte servicii**

*Sursa: E&Y European
Attractiveness Survey*

de noi locuri de muncă este unul redus. Până în 2016 se așteaptă ca rata șomajului să scadă cu doar 0,4 puncte procentuale, până la nivelul de 9,5%, conform estimărilor Comisiei Europene. Această evoluție, cu toate că poate fi interpretată într-un sens pozitiv, ridică în același timp semne de întrebare cu privire la măsurile de redresare economică și socială luate la nivel european în ultimii ani. [Figura 11]

Începând cu 2008, cele mai multe locuri de muncă au fost distruse în țări ca Spania (-3,4 milioane), Italia (-1,2 milioane) și Grecia

(-1,0 milioane). De cealaltă parte, cele mai multe posturi au fost create în Germania (1,8 milioane) și în Regatul Unit (0,9 milioane).

Din punct de vedere geografic, rata șomajului a avut evoluții diferite. Statele din nord și centru au cunoscut o creștere domoală a șomajului, sustenabilă din punct de vedere economic, șomajul rămânând sub nivelul ratelor înregistrate în perioada 2004-2006. Cele mai mici rate ale șomajului, în jur de 5%, se găsesc în această zonă, mai exact în Germania și Austria.

Scăderea ratei șomajului la nivel european cu 0,8 puncte procentuale în 2014 este un semnal pozitiv întrucât acest trend a fost observat în majoritatea statelor membre, dar există și state în care s-a înregistrat creșterea numărului de șomeri. Cel mai îngrijorător caz este cel al Italiei, care a raportat o rată a șomajului de 13%, în creștere cu 0,6 puncte procentuale față de sfârșitul anului 2013. Acest nivel reprezintă un nou record pentru Italia ultimilor 40 de ani și este o problemă în special în rândul bărbaților. Subiectul este unul foarte sensibil la nivel național, în condițiile în care Italia a intrat, în august 2014, în recesiune pentru a treia oară din 2008. Pentru a face față situației, guvernul italian încearcă să reformeze piața muncii în vederea creării de noi locuri de muncă și a aprobat noi legi menite să stimuleze investițiile în infrastructură.

Situația din Italia este una sensibilă și pentru lucrătorii români din această țară, iar pe termen lung poate deveni o problemă reală și pentru economia României. Conform estimărilor, în Italia există peste 1 milion de români care muncesc sub diverse forme. Având în vedere situația actuală, lucrătorii români din Italia riscă să-și piardă locurile de muncă și să se întoarcă în țară:

(i) în mod natural – având în vedere evoluția fluctuantă a economiei Italiei din ultimii ani, dar și recenta sa intrare

în recesiune, este foarte posibil ca numărul locurilor de muncă desființate să crească, afectând în mod direct românii care lucrează în sectoare precum construcțiile sau agricultura;

(ii) în mod indirect – ca urmare a unor măsuri legislative care să introducă bariere de intrare pe piața muncii din Italia, limitând astfel accesul lucrătorilor străini la locurile de muncă. Cu toate că legislația europeană face dificilă adoptarea unor astfel de măsuri, există posibilitatea ca în viitor statul italian să intervină într-un fel sau altul în acest sens. Acest fel de decizii pot surveni mai ales în actualul context social, în care rata șomajului este la un nivel record.

Pentru România, revenirea în țară a lucrătorilor migranți ar putea însemna o creștere a cheltuielilor bugetare, ceea ce ar putea atrage după sine o creștere a poverii fiscale pentru a putea acoperi eventualele deficite.

În condițiile actuale, statul român ar trebui să acorde o atenție ridicată românilor care lucrează în state europene cu dificultăți economice – precum Italia sau Spania –, să monitorizeze fluxurile de salariați din și înspre aceste țări, pregătindu-se în același timp pentru o posibilă absorbție a acelor persoane care se întorc în țară ca urmare a lipsei locurilor de muncă sau a introducerii de măsuri protecționiste pe piața muncii din țara în care au emigrat.

Sudul și periferia zonei euro au fost cel mai puternic afectate de criză ca urmare a problemelor datoriilor suverane: Grecia și Spania au în continuare probleme majore în ceea ce privește ocuparea forței de muncă, rata șomajului depășind 26% și, respectiv, 23%. Pe locul trei se află Croația (stat membru al Uniunii Europene începând cu 1 iulie 2013), unde rata șomajului se ridică la 16,5%. [Figura 12]

În țările periferice din sud, care nu fac parte din zona euro, inclusiv România, șomajul a crescut ușor pe perioada crizei, dar s-a menținut în jurul cotei de 10% pe toată

perioada 2010-2013. Începând cu anul 2014 se observă chiar o oarecare descreștere. România are cea mai mică rată a șomajului dintre țările acestei zone, de 6,6% la sfârșitul anului 2014 și una din cele mai bune rate la nivel european, fiind înaintea unor economii mult mai puternice precum: Franța – 10,3%, Suedia – 7,8% sau Belgia – 8,6%.

Un alt indicator urmărit îndeaproape de Uniunea Europeană este șomajul în rândul tinerilor. Încă de la începutul recesiunii această categorie socială a fost în mod direct afectată de contracția pieței muncii, din ce

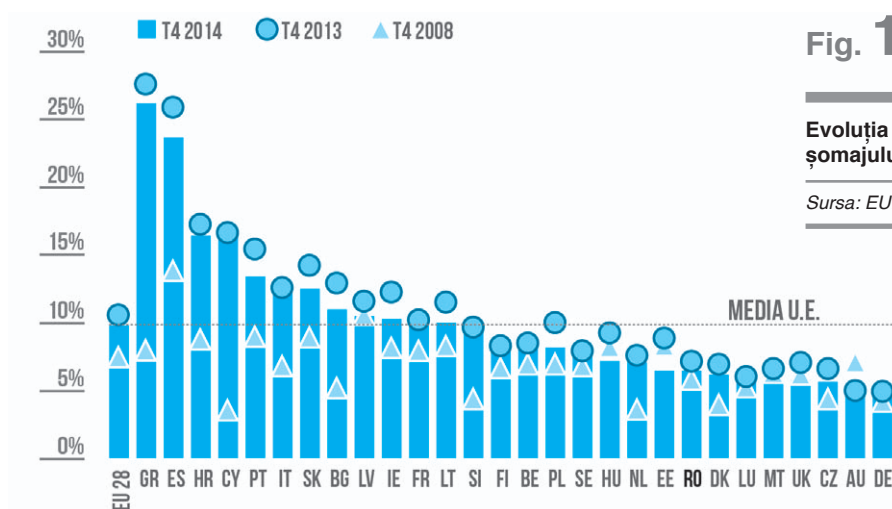


Fig. 11

Evoluția ratei șomajului

Sursa: EUROSTAT

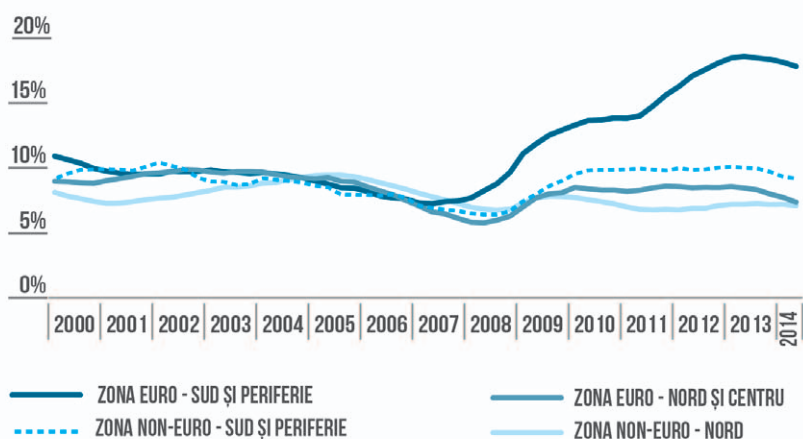


Fig. 12

Șomajul pe regiuni

Sursa: Comisia Europeană

În ce mai mulți tineri negăsindu-și un loc de muncă. Rata șomajului printre tineri la nivelul Uniunii Europene în 2014 a fost de 22,2%, cu 1,5 puncte procentuale mai mică față de 2013. Situația este gravă în state precum Grecia și Spania, unde rata șomajului printre tineri atinge valori record de până la 58% și respectiv 53%. Pe de altă parte, țările cu cea mai mică rată a șomajului în rândul tinerilor sunt Germania (7,7%, în continuă scădere de 10 ani) și Austria (9,2%). România înregistrează o rată de 24%, ușor peste media Uniunii Europene. **[Figura 14]** Din punctul nostru de vedere, rata șomajului în rândul tinerilor din România ar fi putut fi mult mai ridicată dacă costul redus cu forța de muncă nu ar fi atras investitori care să creeze noi locuri de muncă, cerințele acestora fiind relativ mici în ceea ce privește nivelul educațional.

Problema tinerilor a fost ridicată de nenumărate ori în Parlamentul European, de multe ori în legătură cu sistemul educațional al Uniunii Europene. Majoritatea analiștilor sunt de acord că în următorii 20 de ani evoluția PIB-ului la nivel european se va baza pe o creștere a productivității, ceea ce presupune o forță de muncă calificată și educată. Deși legăturile dintre productivitate și educație sau cea dintre formare specifică și inovare nu sunt pe deplin înțelese, este evident faptul că schimbarea este necesară în ceea ce privește sistemul educațional.

Studiul "Education to employment: Getting Europe's youth into work" (De la educație la angajare: Cum să punem tineretul Europei la muncă) subliniază discrepanța dintre modul în care actualul sistem educațional formează viitorii angajați și cerințele reale ale pieței. Deși 74% din instituțiile de învățământ din Europa afirmă că studenții pregătiți de acestea sunt instruiți corespunzător cerințelor pieței, doar 35% dintre angajatori consideră că tinerii angajați sunt pregătiți pentru a face față cerințelor locului de muncă și doar 38% dintre studenți se consideră suficient de instruiți pentru un loc de muncă. **[Figura 13]**

Același studiu sugerează și o legătură între nivelul de pregătire și rata șomajului în rândul tinerilor: în țări precum Italia și Grecia, 45%, respectiv 47% dintre angajatorii intervievați susțin faptul că lipsa instruirii corespunzătoare

reprezintă un risc major pentru business și cauzează probleme importante companiei. Mulți angajatori consideră că sistemul educațional nu este adaptat cerințelor lor. Surprinzător este rezultatul Franței, unde 35% din angajatori se confruntă cu această problemă. Situația este mai bună în Marea Britanie și Germania, în care doar 18% și respectiv 26% dintre angajatori au identificat lipsa instruirii corespunzătoare drept o problemă pentru mediul de afaceri. De remarcat faptul că Germania are una dintre cele mai mici rate ale șomajului printre tineri, iar sistemul educațional german este în strânsă corelație cu nevoile pieței muncii, învățământul vocațional fiind foarte bine dezvoltat.

În România, sistemul educațional a fost criticat în nenumărate rânduri de opinia publică, de multe ori formarea tinerilor nefiind conformă cu cererea existentă pe piață. Îmbunătățirea capacității de angajare a tinerilor se poate atinge prin creșterea calității educației și dezvoltarea școlilor vocaționale, lucruri care nu se pot face fără o participare activă din partea statului. În prezent, abandonul școlar ridicat și intrarea în câmpul muncii de la vârste fragede reprezintă practici des întâlnite în societatea românească, fapt ce poate reduce în viitor disponibilitatea mâinii de lucru calificate.

Pe lângă carențele sistemului educațional, au fost identificate mai multe cauze care obstrucționează crearea de noi locuri de muncă în Europa:

- Nivelul salarial – evoluțiile slabe ale salariilor influențează în mod direct atât productivitatea, cât și consumul.
- Nivelul scăzut al investițiilor – conform datelor Uniunii Europene, nivelul investițiilor străine în Europa în 2013 s-a ridicat la 327 miliarde EUR, în timp ce investițiile europene în afara U.E. au fost în valoare de 341 miliarde EUR. Cifrele sunt cu 15% mai scăzute decât înainte de criză.
- Cererea slabă înregistrată la nivelul U.E., acesta fiind un motiv suficient de puternic pentru ca investitorii să decidă folosirea fondurilor în alte zone ale lumii, unde dinamica este mai ridicată și unde se pot genera profituri mai ridicate.

PROCENTUL DE RESPONDENȚI CARE SUNT DE ACORD CĂ
ABSOLVENȚII/NOII ANGAJAȚI SUNT PREGĂTIȚI CORESPUNZĂTOR

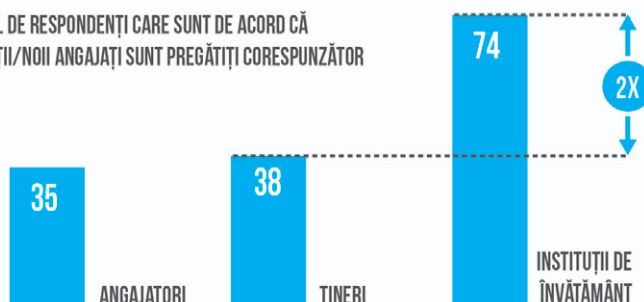


Fig. 13

Percepția privind
nivelul noilor
angajați, 2013

Sursa: McKinsey

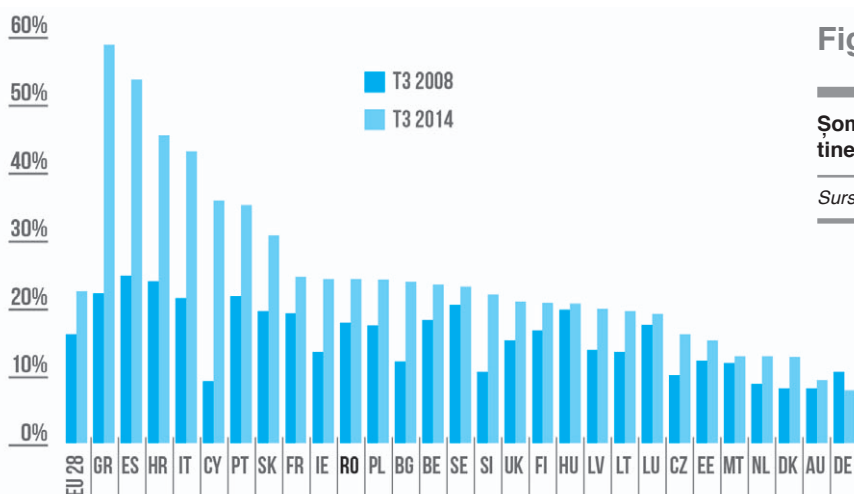


Fig. 14

Șomajul în rândul
tinerilor

Sursa: EUROSTAT

Din punctul de vedere al unui angajator, pe lângă calitatea forței de muncă, o mare importanță în decizia de a investi o are costul cu forța de muncă. Uniunea Europeană a cerut în mod constant statelor membre să reducă nivelul taxelor și impozitelor aplicate salariaților și să le îndrepte către alte baze de impozitare, pentru a stimula crearea de noi locuri de muncă. Povara fiscală pe care un angajator o suportă în diverse state membre diferă foarte mult. Conform unui studiu Ernst&Young, costul total al angajatorului pentru plata a 1 EUR salariatului poate varia de la 2,34 EUR în Belgia și până la 1,18 EUR în Cipru. În prezent se lucrează la o uniformizare a fiscalității la nivel european, însă sunt anticipate dificultăți foarte mari în ceea ce privește implementarea unui asemenea plan. [Figura 15]

În ierarhia costurilor fiscale ale angajatorilor cu salariații, România se regăsește în continuare

deasupra mediei Uniunii Europene, cu toate că în 2014 Guvernul a dispus reducerea contribuției angajatorului la sănătate cu 5 puncte procentuale. Comparativ cu țările din regiune, costurile pentru angajator sunt net superioare celor din Bulgaria, Ungaria, Polonia, Slovacia sau Slovenia. Pe de altă parte, nivelul salarial din România este al doilea cel mai mic din U.E., după Bulgaria, ceea ce compensează nivelul ridicat al taxelor pentru investitorii care se orientează după acest criteriu.

Una dintre consecințele crizei economice a fost faptul că multe state membre au ridicat povara fiscală pentru salariați, atât în mod direct, prin modificarea impozitului pe venit, cât și indirect prin creșterea cotei de TVA. În consecință, puterea de cumpărare a salariatului scade și implicit se reduce consumul la nivel național. De la începutul crizei, 16 state membre au

mărit rata TVA, cele mai mari creșteri fiind implementate în Ungaria (de la 20% la 27%), Marea Britanie (de la 15% la 20%), Spania (de la 16% la 21%) și România (de la 19% la 24%).

Un alt punct sensibil pentru piața muncii din Europa este munca la negru. Cercetările arată că munca la negru are drept consecințe concurența neloială față de produsele fabricate pe piața formală și lipsa de transparență a raportărilor cu privire la piața muncii. Exemplul României este unul cât se poate de elocvent: rata posturilor vacante este de doar 0,5%, în timp ce incidența muncii la negru este estimată la 7% – cea mai mare la nivel european. O rată a posturilor vacante scăzută poate fi interpretată ca o piață a muncii saturată, în care forța de muncă este folosită aproape la capacitate maximă, însă o mare parte din cerere este în cazul României acoperită de munca la negru.

Remunerația la nivel european

Anul 2014 a însemnat adoptarea salariului minim pe economie în Germania pentru prima dată în istoria țării. Valoarea acestuia este de 8,5 EUR pe oră, respectiv de 1.400 EUR

pe lună. Adoptarea unui salariu minim a fost un subiect îndelung dezbătut în Germania, angajatorii susținând că introducerea unui astfel de prag va duce la scăderea numărului de locuri de muncă sau va determina companiile să se mute în țări unde costul cu forța de muncă este mai scăzut. [Figura 16]

Din cele 22 de țări care au un salariu minim pe economie, nouă au mărit valoarea acestuia începând cu 1 ianuarie 2015. Cea mai mare creștere a fost înregistrată de România, de peste 14%, de la 190 EUR la începutul anului 2014 până la 217 EUR. În pofida creșterii, salariul minim din România rămâne al doilea cel mai mic din Europa, după Bulgaria (184 EUR). Creșteri semnificative ale salariului minim s-au mai înregistrat în Estonia (+10%), Letonia (+13%) și Marea Britanie (+10%), unde s-a propus chiar și un salariu minim pentru zona Londrei, dat fiind costul de trai foarte ridicat al capitalei.

Din punct de vedere al remunerației, în 2014 nu au fost înregistrate schimbări majore. Luxemburg rămâne țara cu cel mai mare salariu mediu din Uniunea Europeană, iar pe ultimul loc se regăsește Bulgaria. Conform datelor Eurostat, scăderi ale salariului net

ȚARA	
REPUBLICA CEHĂ	Începând cu 1 ianuarie 2013, Cehia a renunțat la pragul fix de impozitare și a trecut la un sistem bazat pe două niveluri: ● Pragul de 15% rămâne neschimbat pentru un câștig brut sub 100.000 CZK (≈3,800 euro) ● O rată de impozitare de 22% pentru un câștig brut de peste 100.00 CZK
ITALIA	TVA-ul va crește cu 1pp, de la 21% la 22% începând cu 1 iulie 2013
SLOVACIA	Impozitarea salariilor va adopta un sistem asemănător Cehiei: ● Rată de impozitare de 19% pentru salariul brut anual mai mic de 39,600 euro ● Rată de impozitare de 25% pentru un salariu brut anual mai mare
FRANȚA	TVA-ul a crescut ușor de la 19,6% la 20% începând cu 1 ianuarie 2014
SLOVENIA	TVA-ul a crescut de la 20% la 22% începând cu 1 iulie 2013

Fig. 15

■ REMUNERAȚIA NETĂ A SALARIATULUI

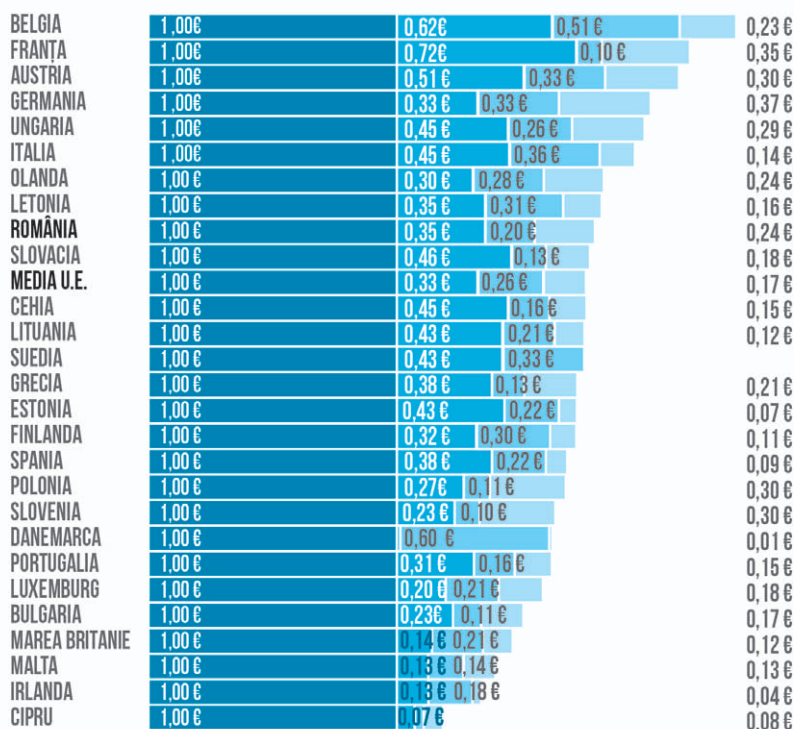
■ CONTRIBUȚIA ANGAJATORULUI

■ IMPOZIT PE VENIT

■ CONTRIBUȚIA ANGAJATULUI

Costul total al angajatorului pentru 1 EUR plătit

Sursa: The Tax Burden of Typical Workers in the EU (Rogers & Philippe)



pentru o persoană singură cu un venit mediu pe economie au fost înregistrate în state cu dificultăți precum Grecia (-5,3%) sau Portugalia (-4%), dar, surprinzător, și în țări stabile precum Marea Britanie (-4,3%) sau Republica Cehă (-3,7%).

Conform unui studiu Mercer, în anul 2014 creșteri salariale cuprinse între 1,5% și 3% s-au înregistrat în țările din vestul Europei, cele mai mari fiind raportate în Germania, Marea Britanie și Austria (3%). Din punctul de vedere al evoluției reale (ajustate cu

inflația), cea mai mare creștere s-a înregistrat în Grecia, acolo unde puterea de cumpărare a crescut ca urmare a deflației înregistrate. Olanda și Italia au avut creșteri reale de 1,4% și respectiv 1,3%.

Potrivit aceluiași studiu, persoanele cu venituri mici au fost mai afectate de recesiune decât persoanele cu venituri ridicate în țări precum Spania, Ungaria sau Danemarca. Situația a fost inversă în state precum Letonia, România, Marea Britanie, Portugalia sau Olanda, unde veniturile mici au fost protejate.

Planul Juncker

Noul președinte al Comisiei Europene, Jean-Claude Juncker, a anunțat lansarea unui program ambițios care să repornească creșterea economică a Uniunii Europene. Planul se bazează pe investiții importante care ar trebui să genereze un număr ridicat de locuri de muncă. Programul a fost prezentat în fața Comisiei la sfârșitul anului 2014, iar aprobarea și punerea sa în practică sunt planificate pentru mijlocul anului 2015. [Figura 17]

Fondul european pentru investiții strategice (FEIS), care formează nucleul „Planului de investiții pentru Europa” (cum a fost numit planul lui Juncker), își propune să atragă circa 21 de miliarde EUR, după cum urmează: 16 miliarde EUR sub formă de garanții de la Uniunea Europeană (o importantă parte a acestora provenind din programul Europa 2020) și 5 miliarde EUR sub formă de contribuție a Băncii Europene de Investiții. Suma totală va fi folosită pentru a acorda și garanta noi împrumuturi către sectorul privat în scopul de a stimula investițiile în Europa. Investițiile vor fi orientate în următoarele direcții:

- Infrastructură strategică, inclusiv infrastructură digitală, transport și energie (în particular dezvoltarea interconexiunilor) și dezvoltare urbană;
- Educație, cercetare și inovație;
- Eficiență energetică și dezvoltarea surselor de energie regenerabilă;
- Întreprinderi mici și mijlocii (IMM).

Se estimează că în următorii trei ani valoarea investițiilor datorate acestui mecanism se va ridica la 315 miliarde de EUR, dintre care 240 miliarde EUR sub formă de investiții pe termen lung, iar restul de 75 de miliarde EUR sub formă de investiții în companiile mici și mijlocii. În vederea folosirii cât mai eficiente a resurselor, se va înființa o comisie de evaluare a proiectelor propuse. Comisia se va concentra pe proiectele de interes strategic, în particular

pe cele care vizează anumite sectoare-cheie și care vor aduce o valoare adăugată ridicată pentru economie.

În rezultat, se așteaptă ca Planul Juncker să valorifice potențialul de creștere a PIB-ului Uniunii Europene estimat între 330 și 410 miliarde EUR și să creeze între 1 și 1,3 milioane de noi locuri de muncă în următorii 3 ani.

Totuși, criticile aduse planului Juncker nu sunt puține, mulți economiști și oameni de afaceri fiind sceptici cu privire la șansele de reușită ale programului. Cele mai multe remarci se referă la:

- Faptul că planul actual nu rezolvă problema esențială a Uniunii și anume cererea slabă, acesta concentrându-se pe ofertă;
- Utilizarea de fonduri “reciclate”. Franța, în special, a cerut ca planul Juncker să folosească fonduri noi în valoare de 60-80 miliarde EUR;
- Optimismul debordant al estimărilor planului de investiții strategice, existând un scepticism ridicat în rândurile criticilor în ceea ce privește disponibilitatea sectorului privat de a contribui cu o sumă atât de ridicată;
- Impactul economic limitat al planului;
- Utilizarea fondurilor din programul Horizon 2020 (2,7 miliarde EUR).

Deși controversat, reacțiile fiind foarte diferite, programul propus de Jean-Claude Juncker este momentan singura variantă acceptată la nivel european pentru repornirea economiei. Comisia Europeană speră ca acest plan să fie pus în practică cât mai repede tocmai pentru ca efectele benefice să fie vizibile în cel mai scurt timp posibil. Totuși, rămâne de văzut dacă programul Juncker va genera efectele scontate.

Fig. 16

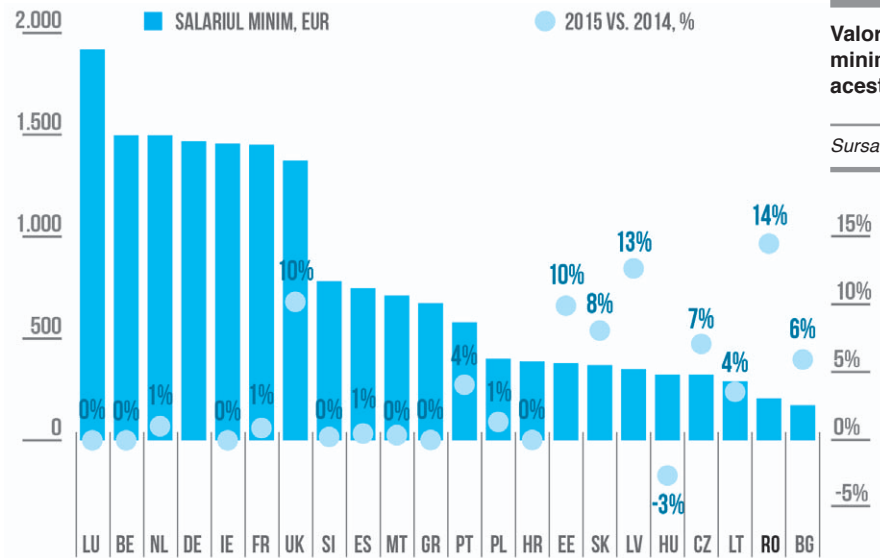
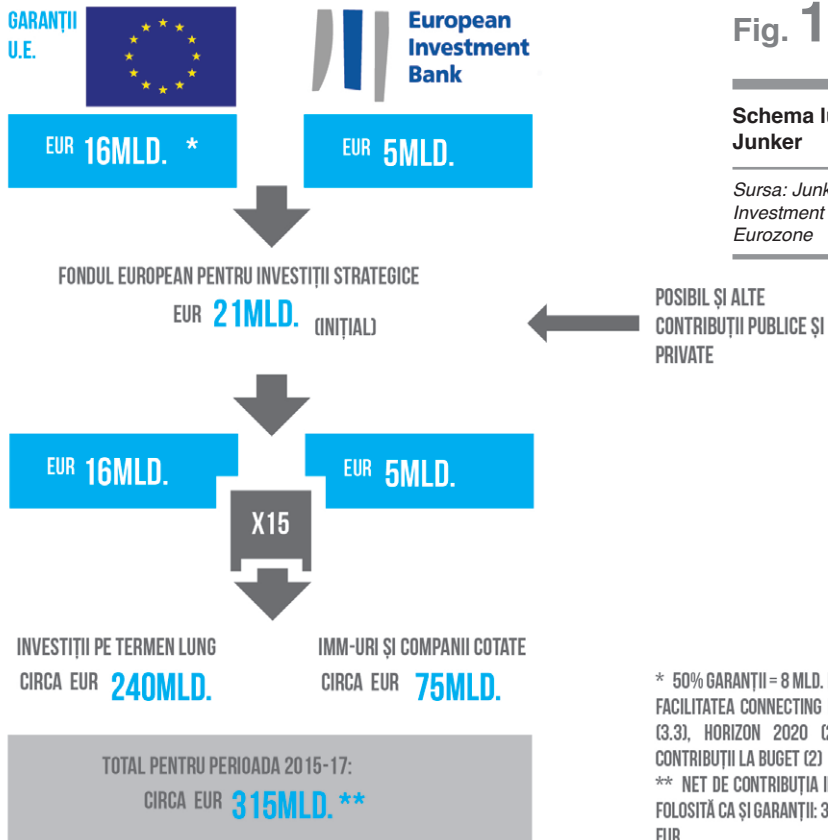


Fig. 17



1.2

Transformări profunde în relațiile industriale din Uniunea Europeană

Text: Marcel Spatari, Ștefan Stănescu

Perioada crizei a indus transformări profunde în relațiile industriale din țările Uniunii Europene. Acest capitol își propune o trecere în revistă a modificărilor la care au fost supuse negocierile colective și salariile în ultimii ani în Europa.

Criza economică a făcut ca mai multe sisteme naționale de reglementare a pieței muncii să fie supuse unor reforme legislative, cu scopul declarat de a o dezmoți, tocmai pentru că „rigiditatea” pieței muncii a fost identificată de către Comisia Europeană drept una dintre piedicile din calea dezvoltării economice a țărilor membre. Schimbările făcute au dus de cele mai multe ori la facilitarea angajărilor și a disponibilizărilor, la flexibilizarea pieței muncii și la fragilizarea locurilor de muncă, așa cum s-a întâmplat și în România. Aceste reforme au fost de cele mai multe ori criticate de organizațiile sindicale, iar efectele pozitive așteptate de guverne au întârziat să apară.

Intervenția politică în stabilirea salariilor

Așa cum arată studiul anual al Confederației Sindicale Europene și al ETUI „Benchmarking Working Europe”, transformările neolibérale ale relațiilor industriale au cauzat descentralizarea și decolectivizarea negocierilor colective.

Reformele structurale și austeritatea impuse de autoritățile europene și naționale au accelerat și au accentuat aceste transformări.

În domeniul salariilor și al negocierilor colective, impactul reformelor s-a manifestat în principal în trei moduri:

- o presiune constantă împotriva creșterilor salariale, iar în unele țări chiar și înghetarea salariilor;
- o descentralizare a proceselor de negociere colectivă;
- o creștere a intervenției politice directe în negocierile colective cu scopul de a asigura implementarea eficientă a moderației salariale și a politicilor de descentralizare.

În acest proces un rol central l-au jucat Memorandumurile de Înțelegere și Recomandările Specifice de Țară (CSR – Country Specific Recommendations), prin presiunea pe care au exercitat-o asupra guvernelor naționale și a actorilor din negocierile colective.

Noul sistem de relații industriale apărut după perioada de criză a creat condiții pentru o tot mai mare implicare a politicului în negocierile colective. Unul dintre obiectivele acestei atitudini intervenționiste a fost de a asigura că politicile salariale din țările membre vor

contribui la implementarea reformelor cerute de Uniunea Europeană, prin:

- asigurarea politicilor de austeritate cu scopul de a reduce cheltuielile publice și a consolida bugetele statelor;
- implementarea reformelor structurale, menite să crească competitivitatea economiilor.

În perioada 2011-2013, 18 din 28 de țări membre au fost afectate de cel puțin o măsură luată la nivel european, care a vizat în mod direct procedurile și rezultatele negocierilor colective.

Salariile și negocierile colective din sectorul public au fost una dintre țintele de intervenție politică directă, guvernele naționale încercând să reducă cheltuielile pentru a stabili finanțele publice. În multe țări din Uniunea Europeană salariile din sectorul public sunt determinate prin lege și nu prin negociere colectivă, ceea ce le face o țintă ușoară pentru intervenția politică directă, prin tăieri sau înghețări de salarii decise unilateral de guverne. Astfel, cele mai dramatice măsuri au fost luate de țările aflate sub monitorizarea FMI/Troika, în care reducerile salariale au atins până la 30%. Pe de altă parte, aceste măsuri nu s-au limitat la țările monitorizate de FMI/Troika, dar s-au extins în cel puțin jumătate din țările membre ale U.E..

Reducerea salariale au fost însoțite și de abolirea sau reducerea bonusurilor și a beneficiilor speciale ca cel de-al 13-lea sau al 14-lea salariu (în Grecia, Ungaria, Portugalia, România și Spania), drepturile de pensionare (Grecia și Spania), subvențiile pentru locuințe (Ungaria, Portugalia și România), beneficiile de sănătate (Ungaria și Portugalia) și subvențiile alimentare (Portugalia și România).

Data fiind și creșterea inflației în perioada din 2009 până în 2013, pe fundalul înghețării și a reducerii salariilor, unii salariați și-au pierdut până la o treime din puterea de cumpărare reală.

Reducerea și înghețările salariale au fost de cele mai multe ori introduse unilateral de guverne, chiar și în țările în care exista o tradiție de negociere colectivă și de implicare a sindicatelor (ca de exemplu în Grecia, Italia,

Portugalia, Spania sau Marea Britanie). În unele țări însă sindicatele au acceptat în mod deschis măsurile de austeritate, semnând acorduri în acest sens cu guvernul, cum s-a întâmplat în cazul Irlandei în iunie 2010 și în iulie 2013 sau în cazul Sloveniei în mai 2012. Aceste exemple de măsuri de austeritate negociate sunt totuși mai degrabă o excepție decât o regulă, iar tendința generală este de centralizare a politicilor de salarizare din sectorul public și gestionarea unilaterală a salariilor de către guvern.

Reducerea și înghețările salariilor din sectorul public au influențat de asemenea relația dintre salariile din sectorul public și cel privat. De obicei, salariile din sectorul public tindeau să fie mai ridicate decât în sectorul privat, dat fiind faptul că în sectorul public salariații au o mai mare vechime în muncă și un nivel mai ridicat de educație și formare. În perioada crizei însă diferențele dintre salariile din sectorul public și cel privat s-au redus considerabil. În România, de exemplu, salariile din sectorul public erau cu 45% mai mari decât cele private în 2009, dar spre sfârșitul anului 2010 au devenit cu 15% mai mici. Acest lucru ilustrează gradul în care salariații din sectorul public au trebuit să suporte costurile măsurilor de ajustare la criză.

Politici restrictive în privința salariului minim

În paralel cu reducerea salariilor din sectorul public, statele membre au implementat politici restrictive în ceea ce privește salariul minim. În cele 21 de state ale U.E. în care există salarii minime, acestea au devenit ținte ușoare pentru intervenționismul guvernului. În țări precum Grecia, Irlanda, Portugalia, Letonia, Spania și România, reducerile sau înghețările salariilor minime au făcut parte din cerințele cheie ale finanțatorilor din Troika în schimbul asistenței financiare. În Grecia și România, salariile minime erau în mod tradițional determinate prin negociere colectivă națională. Ca răspuns la cerințele FMI/Troika, în ambele state sistemul de stabilire prin negociere a fost înlocuit cu un sistem în care salariul minim este stabilit prin decizie politică – în România din 2011 și în Grecia din 2012.

Raționamentul care a stat la baza fixării unilaterale de către stat a salariilor minime a fost acela că salariile minime ridicate reprezintă un obstacol pentru flexibilitatea în jos a salariilor, considerată un criteriu necesar pentru restaurarea competitivității. Întrucât în multe state salariile minime determină evoluția generală a salariilor, stabilirea unor salarii minime joase a servit drept indicator și „frână” pentru negocierile colective la nivel de întreprindere. Ca rezultat al acestor politici, salariile minime au scăzut într-un șir de țări, printre care Grecia, Irlanda și Spania. Pe de altă parte, această tendință nu s-a manifestat și în România, unde salariul minim a crescut pe durata crizei, dar a rămas în termeni absoluți mult sub nivelurile din majoritatea statelor europene.

Salariile minime rămân în continuare „salarii de sărăcie”. În majoritatea statelor, salariul minim se află sub nivelul „salariilor mici”, care, conform OCDE, sunt definite ca reprezentând două treimi din salariul median pe țară. De asemenea, salariile minime din multe țări sunt inferioare nivelurilor de sărăcie, care sunt fixate conform studiilor internaționale la mai puțin de jumătate din salariile mediane pe țară. Astfel, multe dintre salariile minime din țările europene, inclusiv cel din România până în 2014, puteau fi clasificate drept „salarii de sărăcie”. Pentru a depăși această situație, sindicatele au ridicat problema unui salariu minim la nivel european, care să fixeze salariile minime naționale la nivelul de 60% din salariul național median. Obiectivele principale ale acestei propuneri sunt:

- prevenirea competiției dintre salariile mici;
- stabilizarea cererii și a consumului privat;
- promovarea unei distribuții mai egalitare a veniturilor;
- limitarea sectorului de salarii mici;
- asigurarea unui nivel de viață decent pentru salariați.

Ca urmare a acestor factori, în toate țările aflate sub monitorizarea Troikăi salariile reale au scăzut în ultimii cinci ani. Acest lucru a avut un efect negativ asupra cererii interne și, conform părerii multor sindicate, a accentuat stagnarea economică în Europa.

Degradarea negocierilor colective

Pe lângă efectele negative asupra salariilor din sectorul public și a salariilor minime, perioada de criză a afectat negativ și calitatea negocierilor colective. Guvernele statelor europene au implementat reforme ample care au vizat în mod direct instituțiile și procedurile de negociere colectivă. Aceste procese au fost mai pronunțate în statele în care Troika a impus o descentralizare radicală a procedurilor de negociere salarială în schimbul asistenței financiare. Printre țările care au fost cel mai mult afectate de acest proces au fost Irlanda și România, în care s-au distrus complet structurile de negociere colectivă la nivel național existente înainte de criză. În România, contractul colectiv de muncă la nivel național a fost abolit în 2011 prin Legea dialogului social, unilateral implementată de guvern. În același timp, noua lege a reorganizat negocierea colectivă la nivel sectorial și a introdus noi criterii de reprezentativitate pentru partenerii sociali, ceea ce a avut drept rezultat paralizarea negocierilor în majoritatea sectoarelor de activitate și în multe întreprinderi. În alte state, precum Grecia, Portugalia și Spania, structurile de negociere salarială sectoriale au rămas în mod formal neschimbate, dar au fost lipsite de substanță prin schimbările legale introduse ca urmare a condițiilor impuse de Troika. Astfel, între 2008 și 2012, numărul de contracte colective de muncă a scăzut cu 43% în Spania și cu 71% în Portugalia.

Măsurile de austeritate luate în schimbul ajutorului internațional au afectat deosebit de grav dialogul social în statele ce se confruntau cu deficite bugetare precum Irlanda, Spania, Grecia, Portugalia și România. Astfel, conform unui studiu al Parlamentului European, aceste măsuri au condus la:

- descentralizarea negocierilor colective;
- eliminarea sau suspendarea contractelor colective la nivel național;
- aprobarea unor excepții și divergențe;
- slăbirea negocierilor colective;

RECOMANDĂRI ÎN DOMENIUL POLITICILOR SALARIALE ȘI AL NEGOCIERILOR COLECTIVE	
Limitarea salariilor	CSR: Bulgaria, Finlanda, Italia, Slovenia
Evoluția restrictivă a salariului minim	CSR: Franța, Slovenia
Înghețarea/reducerea salariului minim	Troika / FMI: Grecia, Irlanda, Letonia, Portugalia, România
Înghețarea/reducerea salariilor în sectorul public	Troika / FMI: Grecia, Irlanda, Ungaria, Letonia, Portugalia, România
Înghețarea salariilor în sectorul privat	Troika / FMI: Grecia
Dispersie mai mare la limita de jos a scăării salariilor	CSR: Suedia
Evoluția salariilor în conformitate cu productivitatea	CSR: Danemarca, Finlanda
Descentralizarea negocierilor colective	CSR: Belgia, Spania, Italia Troika / FMI: Grecia, Portugalia, România
Reguli mai stricte pentru prelungirea contractelor colective	Troika / FMI: Grecia, Portugalia, România
Reformarea sau abolirea indexării salariilor	CSR: Belgia, Cipru, Luxemburg, Malta Troika / FMI: Cipru
CSR: Recomandări specifice de țară Troika/FMI: Memorandumuri de Înțelegere Sursa: Schulte și Muller, citați în <i>Benchmarking Working Europe 2014</i>	

REDUCERI ȘI ÎNGHEȚĂRI ALE SALARIILOR ÎN SECTORUL PUBLIC	
Înghețarea generală a salariilor	Troika/FMI: Grecia, Spania, Irlanda, Italia, Cipru, Ungaria, Portugalia, România Alte țări: Republica Cehă, Danemarca, Estonia, Franța, Lituania, Portugalia, Slovenia, Marea Britanie, Olanda
Tăieri de salarii de până la 10%	Troika/FMI: Spania, Irlanda, Italia, Portugalia Alte țări: Republica Cehă, Estonia, Slovenia, Slovacia
Tăieri de salarii de la 15% până la 30%	Troika/FMI: Grecia, Letonia, Ungaria, România Alte țări: Lituania
Anularea bonusurilor și a beneficiilor speciale	Troika/FMI: Grecia, Spania, Ungaria, Portugalia, România Alte țări: Danemarca, Estonia
Sursa: <i>Benchmarking Working Europe 2014</i>	

- suspendarea sau reducerea perioadei de prelungire a contractelor colective;
- reducerea numărului de salariați acoperiți de contractele colective;
- derogarea contractelor colective la nivel de firmă de la cele sectoriale;
- slăbirea sindicatelor prin promovarea unor forme de reprezentare alternative, prin posibilitatea de a încheia contracte colective cu un grup de angajați care nu fac parte dintr-un sindicat;
- slăbirea prerogativelor sindicatelor/reprezentanților salariaților. De exemplu, diminuarea dreptului la informare și consultare în cazul restructurărilor sau disponibilizărilor colective și în special în cazul negocierii unui plan social.

Majoritatea țărilor au implementat măsuri de privire la legislația muncii, incluzând schimbări cu privire la negocierea colectivă:

- reforme cu privire la relațiile dintre angajator și angajat, inclusiv descentralizarea negocierilor colective: aproape jumătate din țările membre au adoptat astfel de măsuri, inclusiv România;
- schimbări privind modul de concediere individuală/colectivă: 14 țări membre au adoptat astfel de modificări;
- schimbări cu privire la organizarea muncii: 15 țări;
- schimbări ale contractelor de muncă atipice (inclusiv crearea de noi tipuri de contracte, în special pentru tineri): o măsură necesară având în vedere șomajul ridicat în rândul tinerilor la nivel european. Majoritatea țărilor U.E. au adoptat astfel de schimbări, inclusiv Germania, țara cu cel mai mic nivel al ratei șomajului în rândul tinerilor.

Este de menționat faptul că România este una dintre cele 5 țări care au adoptat măsuri pe toate cele patru direcții enumerate. Deși situația reală pe piața muncii din România nu este la fel de îngrijorătoare precum cea din Spania sau Grecia, schimbările legislative adoptate pot crea o imagine distorsionată a

realității, fără a mai menționa impactul negativ asupra drepturilor angajaților.

Ca rezultat al acestor politici, ponderea salariaților acoperiți de un contract colectiv de muncă a scăzut la nivel european de la 66% în 2007 la 60% în 2012. Cele mai mari reduceri au avut loc în Portugalia, Grecia și Spania. Mai multe țări din centrul și estul Europei au înregistrat scăderi ale acestui indicator, situație cu atât mai gravă cu cât nivelul acestuia era deja scăzut. În țările vestice și nordice, gradul de acoperire a salariaților cu contracte colective de muncă a rămas relativ stabil.

Felul în care companiile au gestionat la rândul lor perioada de criză a scos în evidență prioritățile acestora. Din păcate, multe companii pentru care salariații nu reprezintă decât un instrument de producere a unor rezultate financiare au amortizat scăderea activității prin reducerea numărului de angajați. Acest fapt a dus în numeroase cazuri la dispariția unor meserii și competențe specifice în unele zone monoindustriale. Pe de altă parte, companiile care au găsit împreună cu sindicatele soluții de compromis pentru salvarea locurilor de muncă (șomaj parțial, reducerea agreată a timpului de muncă, formări profesionale etc.) au păstrat competențele și sunt pregătite să răspundă relansării activității economice pe piețele lor.

România la rândul său a adus modificări semnificative Codului muncii, tocmai în vederea flexibilizării pieței muncii, la recomandările instituțiilor internaționale. Drept consecință, a fost limitat dreptul sindicatelor nereprezentative de a participa la negocierile salariale. Pragul de îndeplinire a condiției de reprezentativitate la nivel de unitate, sectorial și/sau național a fost ridicat, conducând la reducerea drastică a numărului de sindicate reprezentative și implicit a numărului de contracte negociate.

În vederea îmbunătățirii situației actuale este nevoie de un dialog permanent între reprezentanții salariaților și cei ai patronatelor, dar și de o legislație care să faciliteze încheierea contractelor colective de muncă.

NIVELURILE NEGOCIERILOR COLECTIVE ÎN ȚĂRILE UNIUNII EUROPENE

Stat	Intersectorial	Sectorial	Companie	Nr. angajatori
Austria		XXX	X	multipli
Belgia	XXX	XX	X	multipli
Bulgaria		X	XXX	unic
Cipru		XX	XX	multipli
Republica Cehă		X	XXX	unic
Danemarca	X	XXX	XX	multipli
Estonia		X	XXX	unic
Franța		XX	XXX	multipli
Finlanda	XXX	XX	X	multipli
Germania		XXX	X	multipli
Grecia	X	XX	X	multipli
Ungaria		X	XXX	unic
Irlanda			XXX	unic
Italia		XXX	X	multipli
Letonia		X	XXX	unic
Lituania		X	XXX	unic
Luxemburg		XX	XX	multipli
Malta		X	XXX	unic
Olanda		XXX	X	multipli
Polonia		X	XXX	unic
Portugalia		XXX	X	multipli
România		X	XXX	unic
Slovacia	X	XX	XX	unic
Slovenia	XX	XX	X	multipli
Suedia		XXX	X	multipli
Marea Britanie		X	XXX	unic

Legendă: XXX = cel mai important nivel, XX = nivel important, X = nivel existent, dar marginal
 spațiu gol = nivel inexistent

multipli = predominant modelul de negociere cu mai mulți angajatori odată

unic = predominant modelul de negociere cu un singur angajator

Sursa: Wages and collective bargaining during the European economic crisis, IndustriAll, 2014

1.3

Problematica comparabilității nivelului de trai între țările U.E.

Text: Diana Chelaru

Compararea nivelului de trai al salariaților trebuie să fie în centrul problematicei responsabilității sociale a companiilor multinaționale.

Acest subiect este adesea abordat în cadrul reuniunilor **Comitetelor Europene de Întreprindere** (CEI) din perspectiva comparării nivelului salarial, dar deschiderea discuțiilor pe această temă este adesea respinsă pe baza faptului că platforma CEI nu este un loc legitim de a negocia salariile naționale. Pe de altă parte, chestiunea costurilor salariale este deseori invocată de companii care fac decizii de relocalizare a producției. Din păcate, subiectul nivelului vieții salariaților este studiat mai rar.

Comitetul European de Întreprindere este, în schimb, un spațiu deosebit de propice discuțiilor privind angajamentele în materie de **responsabilitate socială**, pe primul loc în această privință aflându-se **bunătatea salariaților**.

În cadrul unui dialog privind bunăstarea salariaților un rol central îl are fără îndoială remunerația, însă, pentru a evita o discuție fără fundament (și fără efect) privind salariile, este necesar să se realizeze o contextualizare și o depășire a problemei salariale pentru a favoriza o abordare axată pe **nivelul de trai**.

Unul dintre principiile care legitimează comparația remunerației și a nivelului vieții salariaților între țări este acela că **pentru o muncă**

de o valoare egală muncitorii trebuie să fie remunerați egal.

O comparație a salariilor la nivel internațional este îngreunată de multe **limitări metodologice** cum ar fi definiția salariului de referință (cu sau fără prime, ore suplimentare, calculul impozitelor), stabilirea domeniului de referință (companie, regiune, țară), definiția echivalenței de măsurare (monedă, paritatea puterii de cumpărare etc.). În prezența acestor limite metodologice, analiza trebuie să se axeze mai mult pe indicatori calitativi ce țin de gradul de satisfacție cu remunerarea, condițiile de viață și corelarea remunerării cu munca depusă, atât în comparație cu alte companii din țara respectivă, cât și în comparație cu celelalte întreprinderi din interiorul grupului.

Condițiile de viață ale salariaților este cea mai dezbătută problemă când este deschis subiectul responsabilității sociale a întreprinderilor.

De obicei, reprezentanții noilor țări membre subliniază salariile mici din țările lor în comparație cu standardele salariale ale grupurilor din care fac parte. La rândul lor, reprezentanții mai vechi ai grupului, care provin de obicei din țări mai dezvoltate și care au salarii mai ridicate, evită compararea salariilor subliniind necesitatea de a lua în considerare alți parametri (competențe, aptitudini, productivitate, ș.a.m.d.).

Dincolo de problemele de comparabilitate, chestiunea de fond este imposibilitatea de a compara nivelul de trai pornind doar de la salariu, fără a lua în calcul beneficiile non-financiare, prețurile bunurilor și structura consumului.

De cele mai multe ori salariul de la locul de muncă este completat de accesul la bunuri la prețuri subvenționate. Acest lucru este valabil pentru următoarele:

- cantină;
- tichete de masă;
- transportul la locul de muncă;
- accesul la vacanțe, spectacole, excursii la prețuri preferențiale;
- accesul la locuințe la prețuri preferențiale;
- accesul la formare profesională;
- accesul la asigurări private de sănătate;
- ajutor pentru copii preșcolari și școlari;
- mașină de serviciu, telefon, calculator.

În ceea ce privește comparația salariilor între mai multe țări, pentru a avea o analiză pertinentă trebuie aplicat un principiu de paritate a puterii de cumpărare.

Paritatea puterii de cumpărare (PPP) este o rată de conversie valutară folosită pentru a exprima o unitate comună a puterii de cumpărare a diferitelor monede. Această rată reprezintă raportul dintre cantitatea de unități monetare necesare în diferite țări pentru a procura același „coș” de bunuri și servicii. Această rată de conversie poate fi diferită de „cursul de schimb”.

Totuși, conceptul de **putere de cumpărare** nu măsoară nivelul de trai. O limită în analiza puterii de cumpărare este problema calității bunurilor și serviciilor. De exemplu, în domeniul asistenței medicale, acoperirea completă a serviciilor medicale de sănătate în România nu poate fi comparată cu același serviciu în Franța, având în vedere diferența semnificativă între calitatea serviciilor oferite în spitalele din ambele țări.

De asemenea, conceptul de putere de cumpărare nu ia în considerare lipsa accesului la anumite produse. În cele din urmă, puterea de cumpărare nu măsoară efectul diferențelor de patrimoniu (inclusiv locuințe), cât și problematica accesului la credite.

Syndex a elaborat o metodologie și indicatori de comparație a nivelului de trai al salariaților ținând cont de mai mulți factori:

- Problematika calității bunurilor și serviciilor;
- Accesul la produse și servicii;
- Măsurarea capacității de a satisface nevoile de consum, pe baza modelelor de consum din fiecare țară (de exemplu, cheltuielile de încălzire iarna în România joacă un rol mult mai important decât în Italia sau Spania);
- Definiția coșului de cumpărături echivalent pentru țările supuse comparației.

Această metodă se bazează pe ipoteza de convergență a modelelor de consum, care este relativ acceptabilă în cazul european.

În plus, în urma extragerii cheltuielilor constrânse, un indicator de **venituri discreționare** și un indicator al **puterii de economisire** se poate calcula. Scăderea veniturilor discreționare reflectă declinul capacității de a cumpăra ceea ce vrei să cumperi, nu doar a ceea ce ar trebui să cumperi. Evoluția puterii de economisire reflectă independența financiară a salariaților și poate oferi indicații asupra vulnerabilității acestora.

Asemenea studii au fost realizate de Syndex pentru Comitetele Europene de Întreprindere ale grupurilor industriale, care sunt platformele potrivite pentru inițierea unor asemenea demersuri.

CONTEXT ROMÂNIA

2.1

Context
macroeconomic

2.2

Situația companiilor

2.3

Evoluția numărului de
salariați

2.4

Indicatori de
competitivitate în
afara salariilor

2.5

Situația sindicală din
România

2.1

Context macroeconomic

Text: Ștefan Stănescu

Principalul indicator al economiei – **Produsul Intern Brut** (PIB) – a performat peste așteptări în România și în anul 2014. Rezultatele publicate de Institutul Național de Statistică (INS) arată un avans de 2,9% față anul precedent, în condițiile în care autoritățile estimaseră o creștere de doar 2,3%. Creșterea rămâne însă sub nivelul anului 2013, de 3,5%, când România s-a bucurat de un an agricol excepțional. [Figura 18]

Cu toate că economia românească a performat bine în comparație cu alte state europene, creșterea nu este suficientă pentru a recupera într-un termen mediu decalajul existent între țara noastră și restul Europei (analizii susțin că o creștere de cel puțin 4% ar fi necesară). OECD estimează pentru 2015 o creștere de 2,7% a economiei românești, iar pentru 2016 un avans de 2,9%. Comisia națională de prognoză este mai optimistă: o creștere de 2,8% în 2015, de 3% în 2016 și de până la 3,5% în 2018.

Pe sectoare, industria este cea care a contribuit cel mai mult la creșterea economică – producția industrială a crescut cu 6,1% față de 2013. De asemenea, pe sectorul comerțului cu amănuntul cifra de afaceri s-a mărit cu 7%. Construcțiile reprezintă în continuare punctul slab al economiei, nereușind să își revină încă din șocul crizei, numărul lucrărilor din construcții scăzând cu 6,7% față de anul trecut.

Exporturile au continuat să aibă o valoare ridicată și au atins un nou maxim istoric de 52,5 miliarde EUR, în timp ce inflația a coborât sub 1%. Deficitul bugetar s-a încadrat în limitele prognozate, iar contul curent a fost în echilibru.

Consumul a contribuit și el la creșterea PIB cu 2,2 puncte procentuale, iar în perioada următoare se așteaptă menținerea tendinței ca urmare a creșterii salariului minim pe economie, dar și datorită scăderii dobânzilor pe piața bancară, fapt ce va încuraja consumul datorită accesului mai ușor la credite.

Investițiile străine au scăzut în 2014 față de anul precedent, dar se estimează o revenire pe creștere începând cu 2015, ca efect al rezultatelor încurajatoare ale economiei. Mai mult, măsurile adoptate recent – acordarea de credit fiscal pentru profitul reinvestit și reducerea contribuțiilor sociale la angajator – vor contribui la atragerea de noi investiții. La toate acestea se adaugă și indicatorii de încredere, care în acest moment sunt la un nivel asemănător celui de dinaintea crizei. [Figura 19]

După ce în 2010 și 2011 **exporturile** au crescut puternic cu 28,6% și respectiv 21%, în 2012 acestea au stagnat, iar în 2013 au revenit pe un trend ascendent, progresând cu 10%. În 2014 creșterea a continuat, deși într-un ritm mai domol, iar exporturile au depășit pentru prima dată pragul de 50 de miliarde EUR.

Fig. 18

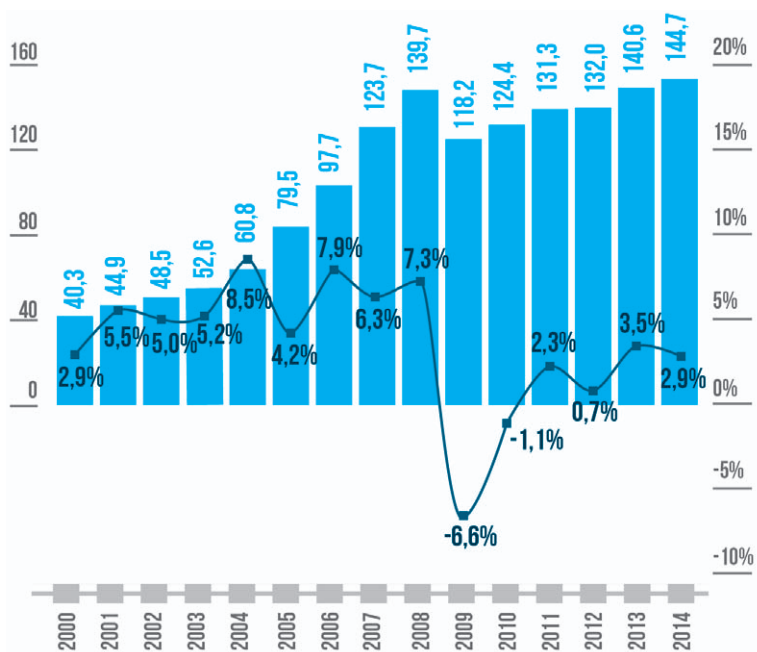
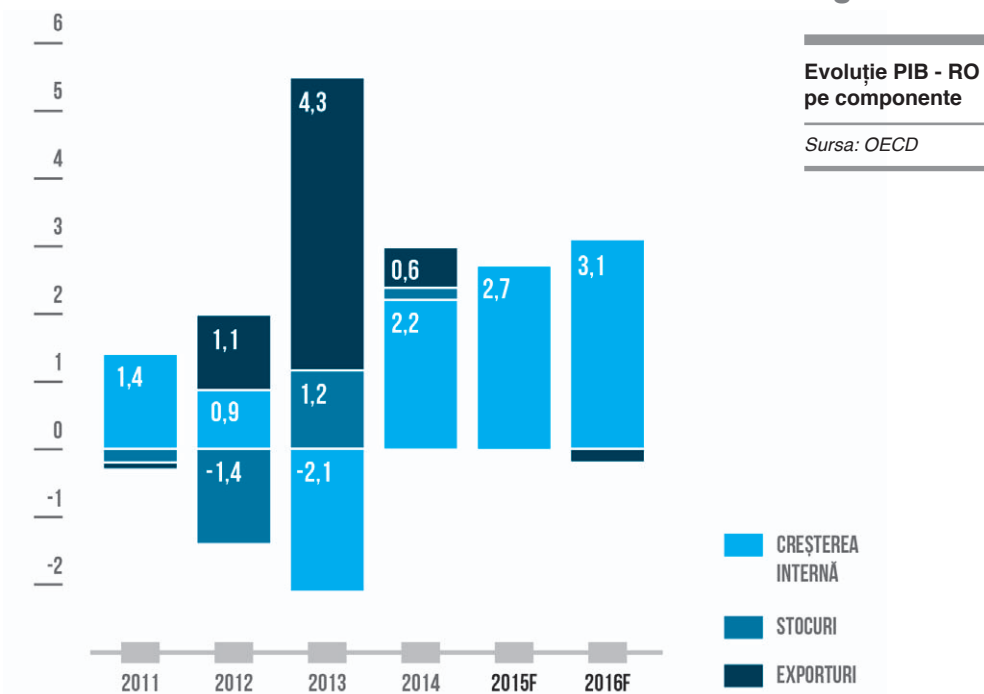


Fig. 19



Deficitul comercial a fost redus de aproape 4 ori din 2008 (23,5 miliarde EUR) până în 2014 (6 miliarde EUR). În perioada următoare revenirea consumului va stimula importurile, ceea ce ar putea să aibă un efect negativ asupra balanței comerciale. Din această cauză, estimările privind echilibrul comercial sunt în cel mai bun caz de stagnare. [Figura 20]

Țările în care România exportă cel mai mult sunt Germania, Italia și Franța. Faptul că Germania este principala destinație a exporturilor țării noastre a avut un efect pozitiv pe perioada crizei, cererea pentru produsele românești în această țară rămânând constantă.

Din punct de vedere al structurii exporturilor, ponderea produselor cu valoare adăugată ridicată precum mașinile și echipamentele de transport a crescut constant, valoarea acestora triplându-se în intervalul 2006-2014.

Datorită creșterii economice, **deficitul bugetar** este în continuă scădere. Totuși, semne de întrebare se ridică în ceea ce privește evoluția viitoare. În 2014 deficitul bugetar a fost de 1,8% din PIB, iar pentru 2015 Fondul Monetar Internațional solicită înjumătățirea acestuia până la 0,9% din PIB. Îndeplinirea obiectivului se anunță dificilă din următoarele cauze:

- Cheltuielile bugetare vor crește ca urmare a măririi salariilor în sănătate și învățământ, iar creșterea salariului minim pe economie va avea un impact considerabil. Impactul cumulat este estimat la peste 5 miliarde lei;
- Pe partea de venituri, scăderea TVA pentru alimente (de la 24% la 9% începând cu iunie 2015), dar și a scăderii CAS la angajator cu cinci puncte procentuale și a taxei de stâlp cu 1% va avea efecte negative. Conform estimărilor, aceste măsuri de politică fiscală vor avea un impact negativ de peste 5 miliarde lei.

Guvernul nu a anunțat creșteri ale taxelor și impozitelor pentru perioada următoare, ceea ce înseamnă că singura variantă pentru a asigura o creștere a veniturilor este îmbunătățirea colectării. În acest sens, o serie de măsuri vor fi puse în practică: introducerea loteriei bonurilor fiscale, facilitarea plății cu

cardul a taxelor și impozitelor, centralizarea plății amenzilor contravenționale într-un cont unic și modificarea legii privind prevenirea și combaterea evaziunii fiscale. [Figurile 21, 22]

Datoria publică ca procent din PIB este printre cele mai mici la nivel european. Creșterea bruscă înregistrată de-a lungul crizei s-a oprit sub pragul de 40% din PIB. Estimările pentru 2015 și 2016 nu prevăd o creștere a gradului de îndatorare publică.

În decembrie 2014 negocierile cu FMI au fost începute în vederea prelungirii acordului stand-by de 2 miliarde EUR. Cererile FMI constau în liberalizarea prețului la gaze și restructurări ale Complexurilor Energetice Hunedoara și Oltenia. Dacă prima măsură ar avea un impact important asupra economiei naționale, afectând, printre altele, competitivitatea produselor românești, cea de-a doua măsură va avea repercursiuni sociale majore pentru zonele dependente de extracția de cărbune.

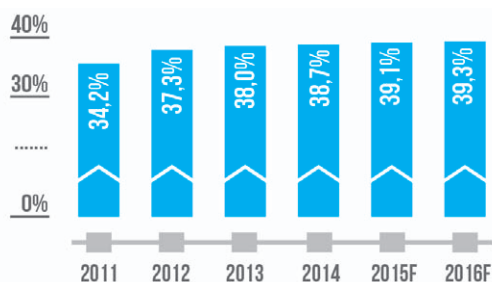
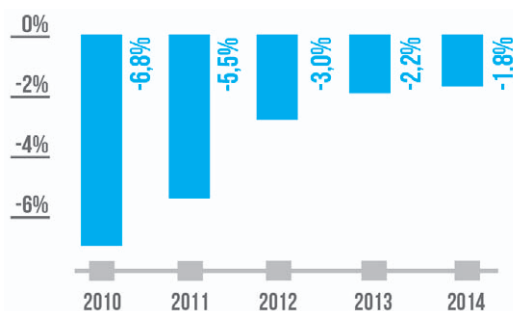
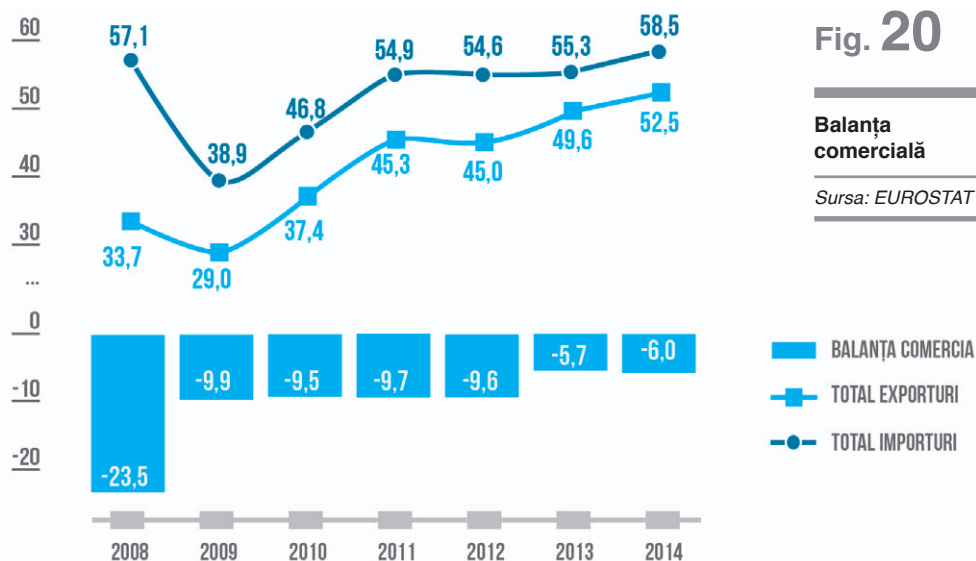
Pe parcursul negocierilor, premierul României a făcut câteva mențiuni privind viitoare măsuri:

- **Creșterea salariului minim** pe economie la 1.200 lei până în 2016. Această măsură va avea un impact pozitiv asupra consumului și a nivelului de trai;
- **Reducerea TVA** la 20% începând cu 2016. Efectele acestei măsuri ar putea fi benefice pentru consumul intern, deși în practică reducerea TVA duce de multe ori la o scădere marginală a prețului de vânzare, companiile preferând să folosească această oportunitate pentru îmbunătățirea profiturilor. Veniturile bugetare ar putea fi de asemenea afectate, sumele atrase fiind mai mici.

FMI arată de asemenea că se acumulează presiuni pe partea de cheltuieli bugetare. Una dintre soluțiile propuse se referă la lucrările de infrastructură, unde se impun investiții publice mai eficiente, determinate de o absorbție mai mare de fonduri europene. În pofida unui trecut marcat de cheltuieli de capital peste media altor țări similare, densitatea infrastructurii din România este relativ scăzută, în timp ce calitatea acesteia este percepută ca fiind cea mai slabă din Uniunea Europeană.

Un alt subiect evidențiat în cadrul negocierilor cu FMI a fost faptul că autoritățile își propun ca în anii următori să majoreze cheltuielile dedicate armatei. Acest capitol va necesita resurse suplimentare, dată fiind presiunea la care sunt deja supuse celelalte categorii de cheltuieli.

Conform estimărilor, guvernul va continua să se confrunte cu presiuni la capitolul cheltuielilor sociale, determinate de îmbătrânirea populației, precum și cu obligațiile contingente generate de hotărârile judecătorești referitoare la despăgubiri aferente restituirii proprietăților și la alte plăți.



2.2

Situația companiilor

Text: Ștefan Stănescu

Companiile reprezintă unități economice generatoare de valoare adăugată ce contribuie la bunăstarea și dezvoltarea statului, atât din punct de vedere social, prin crearea de noi locuri de muncă, cât și din punct de vedere economic. Conform datelor Registrului Comerțului, numărul companiilor active la nivel național a crescut cu 5% în 2014 față de anul precedent. Trendul crescător început în 2010 se menține, antrenat de evoluția economiei din ultima perioadă și în ciuda numărului ridicat de insolvențe înregistrat în ultimii ani.

Conform studiului Coface, după trei ani dificili, în care numărul companiilor care și-au declarat **insolvența** a crescut continuu, 2014 este primul an în care numărul acestora s-a contractat. Mai mult, scăderea este consistentă, de 26%, în 2014 fiind înregistrate în jur de 20.000 de insolvențe. Această evoluție se explică prin doi factori:

- scăderea numărului de insolvențe în rândul companiilor mici, cu o cifră de afaceri sub 100.000 EUR și
- anunțul privind modificarea legii insolvenței făcut în 2013, care a accelerat deschiderea procedurilor de insolvență pentru multe companii la momentul respectiv. [Figura 23]

Același studiu detaliază și datoriile cumulate de companiile insolvente în 2014. Astfel,

totalul de 14,7 miliarde lei se împarte după cum urmează:

- 7 miliarde lei – furnizori comerciali
- 4,4 miliarde lei – bănci
- 2 miliarde lei – acționari
- 1,3 miliarde lei – statul român (ANAF)

Aproape 80% dintre companiile intrate în insolvență în 2014 fie nu au avut activitate, fie au avut o cifră de afaceri sub 100.000 EUR. Situația este normală, având în vedere că sectorul IMM a fost cel mai afectat de criza economică. În plus, multe companii mici și mijlocii au fost puse în dificultate de insolvența companiilor medii și mari, care au tras după ele un număr important de furnizori-captivi prin propagarea creditului comercial între partenerii de afaceri. [Figura 24]

Ponderea valorică (cifra de afaceri) a companiilor mari în totalul companiilor intrate în insolvență a fost de 50%, iar gradul de îndatorare mediu al acestora (proportia în care activul total este finanțat din alte surse decât cele proprii) este de 84%. Pentru companiile medii declarate insolvente, gradul de îndatorare a fost de 91%, iar pentru companiile mici de 128%. O concluzie care se impune este că întreprinderile mari au șanse de a intra în insolvență mai devreme, în ciuda unei situații financiare aparent mai bune.

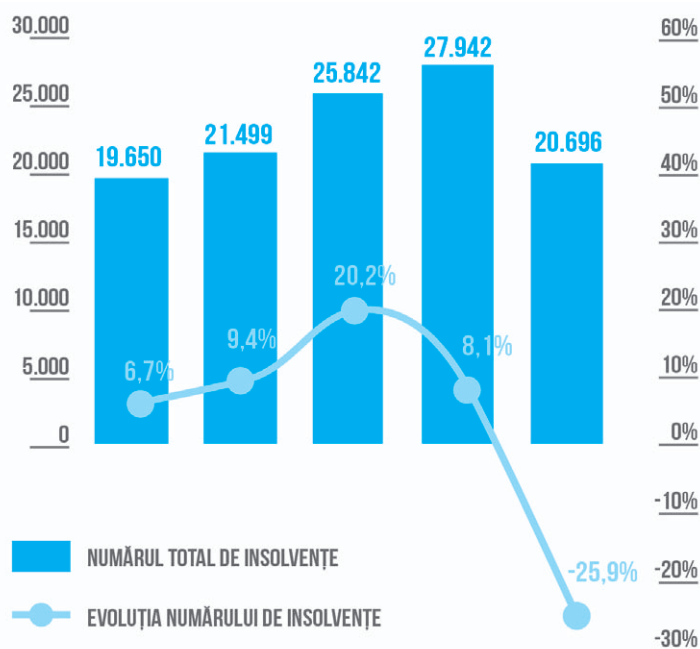


Fig. 23

Evoluția numărului de insolvențe, 2014

Sursa: Coface
(Panorama
România insolvențe)

CAP.2

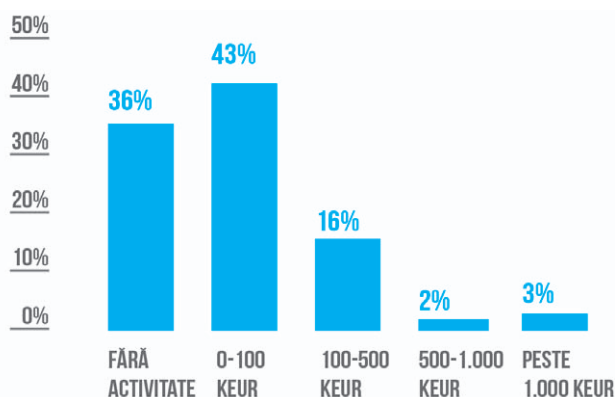


Fig. 24

Numărul de insolvențe în funcție de cifra de afaceri, 2014

Sursa: Coface
(Panorama
România insolvențe)

Astfel, companiile mari intrate în insolvență au avut un rezultat net mediu de -5%, în timp ce companiile medii insolvente au avut un rezultat de -13%, iar cele mici de -34%. Durata medie de colectare a creanțelor pentru companiile insolvente mari a fost de 127 zile, în comparație cu 177 de zile pentru cele medii și respectiv 281 zile pentru cele mici. În realitate, o companie mare are de obicei o forță financiară mai mare și mai multe pârghii pentru a atrage capital rulant, din partea finanțatorilor externi sau al acționarilor.

Cele mai multe insolvențe, aproape 40% din total, au fost înregistrate în sectorul comerțului (cu amănuntul și cu ridicata). Unul dintre motive a fost și politica agresivă de expansiune a marilor lanțuri comerciale, care a cauzat în multe cazuri închiderea micilor afaceri. Un număr mare de insolvențe a fost înregistrat și în sectorul construcțiilor (15% din total), dar ritmul insolvențelor este în scădere în acest sector. În 2014, numărul de insolvențe în construcții a scăzut cu 28% față de anul precedent. [Figura 26]

La nivel regional, România și Serbia au fost singurele țări care au înregistrat pe parcursul anului 2013 mai mult de 50 de insolvențe raportat la 1.000 de firme active. Astfel, deși România avea în jur de 7% din numărul firmelor active din Europa Centrală și de Est, țara noastră a generat în 2013 aproximativ 40% din insolvențele înregistrate în această regiune. [Figura 27] Deși situația s-a îmbunătățit în 2014, așa cum am arătat mai sus, România are în continuare un grad foarte ridicat de insolvențe în comparație cu celelalte țări.

Numărul înmatriculărilor de persoane juridice (excluzând persoanele fizice autorizate) a scăzut în 2014 cu 6,5% față de 2013, însă acest fapt nu a afectat negativ numărul total de companii active. Deși în scădere, numărul de companii nou înființate este

superior numărului de companii radiate sau suspendate. Pusă în raport cu scăderea investițiilor din 2014, reducerea numărului de înmatriculări este un semnal de alarmă pentru economia românească în general și pentru piața muncii în particular. [Figura 25]

Un indicator important pentru economie, dar care are, în mod indirect, și un impact social important, este **nivelul investițiilor străine**. După ce în 2013 a fost atins un nivel de 2,7 miliarde EUR, analiștii anticipau o nouă creștere în anul următor. Din păcate însă, atragerea fondurilor externe a fost o sarcină mai greu de realizat în 2014, când investițiile străine s-au ridicat la doar 2,4 miliarde EUR, cu 14% mai puțin decât în 2013. O parte din scădere poate fi pusă pe seama tensiunilor din regiune, în particular cele din Ucraina, care au afectat gradul de încredere a investitorilor.

Fig. 25

Numărul de companii active

Sursa: INS

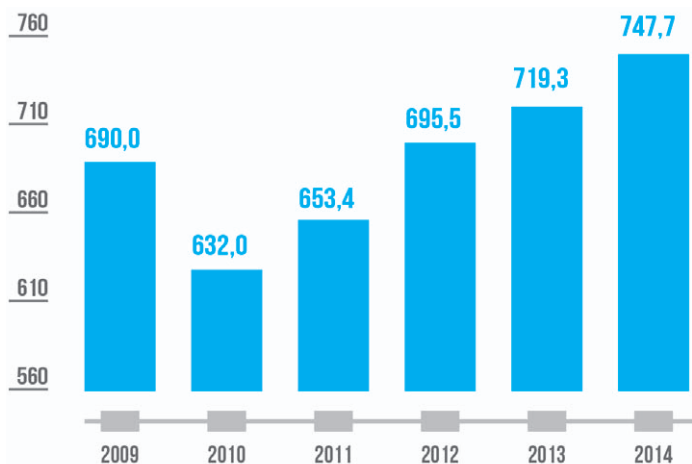


Fig. 26

Ponderea numărului de companii insolvente pe sectoare, 2014

Sursa: Coface
(Panorama
România insolvențe)

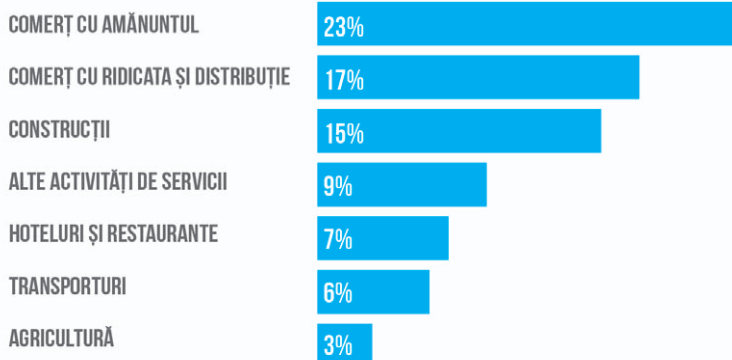
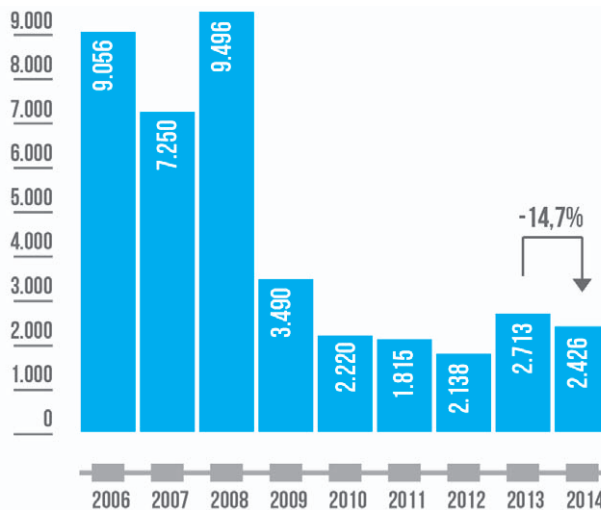


Fig. 27

NUMĂRUL DE INSOLVENȚE
LA 1.000 DE COMPANII ACTIVE

- PESTE 50
- ÎNȚRE 10-50
- SUB 10



Deși valoarea totală a investițiilor străine a scăzut în 2014, un semnal pozitiv este faptul că în 2013 și 2014 majoritatea fondurilor investitorilor au fost utilizate ca aport la capitalul propriu. În practică aceste sume sunt destinate fie deschiderii de noi companii, fie pentru dezvoltarea afacerilor, fie pentru acoperirea pierderilor din anii anteriori. Sumele investite ca aport la capitalul propriu s-au ridicat la 2,5 miliarde EUR în 2014, cel mai înalt nivel de la începutul crizei. Coroborate cu performanța economică bună din ultimii ani, o mare parte din investițiile străine atrase sunt destinate dezvoltării de noi afaceri, ceea ce este benefic atât din punct de vedere economic, cât și social. [Figura 28]

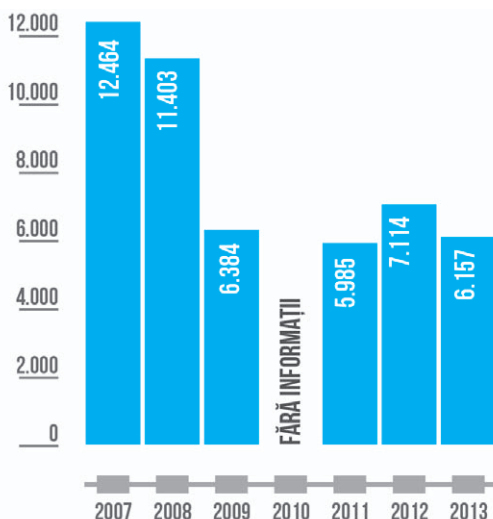
Pe de altă parte, o analiză în detaliu a operațiunilor companiilor străine în România relevă faptul că de la începutul crizei și până în 2013, acestea au acordat dividende în sumă de 12,8 miliarde EUR, adică 42% din profiturile realizate. În toată perioada 2010-2013, valoarea dividendelor nu a încetat să crească, ajungând la aproape 2,3 miliarde EUR în 2013.

Din păcate, România este văzută încă de multe companii ca o sursă de venituri de oportunitate, iar scăderea investițiilor din ultima perioadă semnalează și faptul că piața românească/regională nu mai este atât de atractivă ca în trecut. [Figurile 30, 31]

Fig. 29

**Locuri de muncă
create prin
investiții străine**

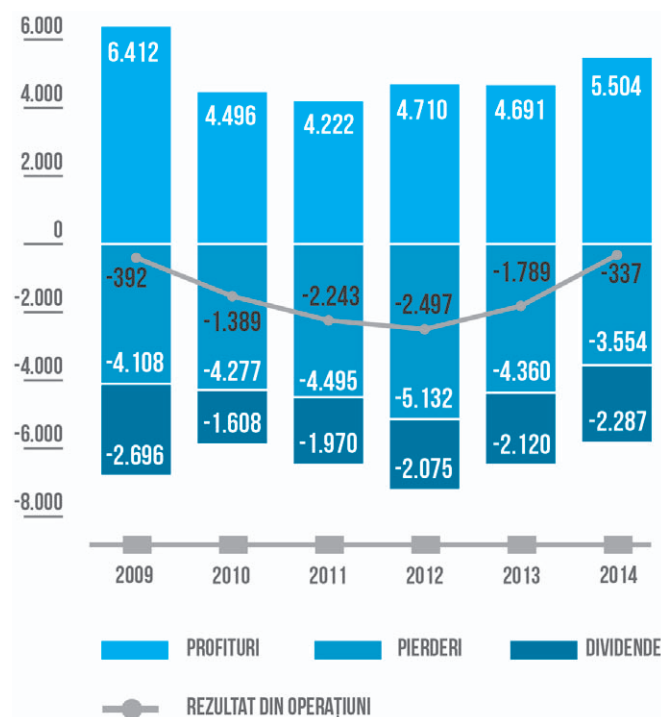
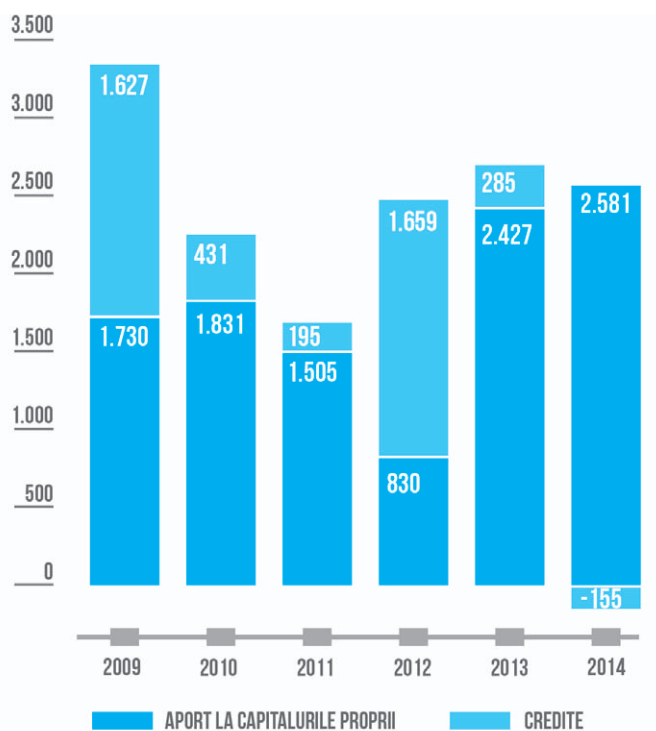
Sursa: E&Y European
Attractiveness Survey



În România, scăderea bruscă a investițiilor străine din primii ani de criză a dus la înjumătățirea numărului de locuri de muncă nou-create între 2007 și 2009. Numărul noilor locuri de muncă datorate investițiilor străine a fluctuat în perioada 2009-2013 în jurul valorii de 6.000-7.000 de posturi pe an. [Figura 29]

România rămâne atractivă pentru mulți investitori, dar acest lucru nu înseamnă

și că aceștia vor investi efectiv, decizia finală depinzând de factori precum stabilitatea economică, predictibilitatea fiscală, dar și de stimulentele pe care guvernul le poate oferi. Aceste aspecte pot influența, după cum am văzut, și numărul de joburi create ca urmare a dezvoltării afacerilor bazate pe fonduri străine în România. Situația actuală poate fi deblocată printre altele și prin intervenția statului, care să acorde diverse facilități investitorilor străini.



2.3

Evoluția numărului de salariați

Text: Ștefan Stănescu

Numărul mediu de angajați din economia României (calculat ca media numărului de angajați din fiecare lună a anului) a crescut în 2014 cu 1,3% față de 2013. Revenirea este însă foarte lentă, iar pentru a ajunge la numărul de salariați de dinaintea crizei, țara noastră mai are de recuperat 384 de mii de locuri de muncă. Această diferență este greu de acoperit pe termen scurt sau mediu, în condițiile în care investițiile în sectorul privat au scăzut considerabil, iar restructurările continuă în sistemul public.

Creșterea numărului de angajați înregistrată în 2014 s-a datorat în principal sectorului privat. Modificarea Codului fiscal, care prevede pedepse mult mai drastice pentru nerespectarea formelor de angajare, a determinat unii angajatori să-și raporteze salariații în

legalitate, chiar dacă salariul acestora este minimul legal.

Numărul bugetarilor a scăzut cu 86 de mii în perioada 2010-2014, însă ponderea acestei categorii în totalul salariaților rămâne în continuare foarte ridicată: 26,7%. [Figura 32]

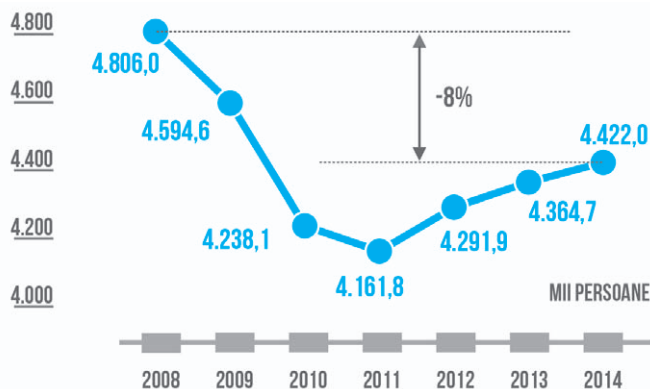
Pe sectoare de activitate, următoarele tendințe au fost observate în ultimii ani:

- Producătorii de articole de îmbrăcăminte au suferit cea mai drastică corecție a efectivelor din 2008 până în prezent, pierzând 76 mii de locuri de muncă. Scăderea a afectat cel mai mult micii producători, pe când marile companii, care au contracte solide cu retaileri din domeniu, au rezistat mult mai bine, unele

Fig. 32

Evoluția numărului de angajați 2008-2014

Sursa: INS



reușind chiar să-și crească cifra de afaceri și să-și mărească numărul de salariați.

- O scădere continuă a efectivelor s-a înregistrat în sectorul bancar: restrângerea creditării și costurile ridicate asociate creditelor neperformante au determinat băncile să-și reducă efectivele. Mai mult, în ultimii doi ani unele grupuri internaționale au luat decizia de a părăsi piața autohtonă: Millennium, National Bank of Greece (care

deținea Banca Românească) și RBS sunt cele mai răsunătoare exemple.

- Sectorul asigurărilor a fost la rândul său afectat de competiția tot mai acerbă dintre companii privind costurile, în special pe segmentul RCA.
- În energie, ca urmare a restructurărilor din marile companii de stat, efectivele au scăzut cu 26 mii de angajați. [Figura 33]

COMPANIA	SECTOR	NUMĂR DE LOCURI DE MUNCĂ PIERDUTE (2013 - 2014)
CONFECȚII criza economică a lovit în special companiile mici și mijlocii din sector, pe când marile companii nu doar că nu și-au redus efectivele, dar și le-au mărit.		3.000 ; efectele negative ale crizei s-au simțit în 2009 și 2010 când s-au pierdut 67,4 mii de locuri de muncă.
CET SUCEAVA	Energie	295
TERMICA TÂRGOVIȘTE	Energie	145
SERVICII ENERGETICE MOLDOVA	Energie	400
COMPLEX ENERGETIC HUNEDOARA	Energie	700 ; în următorii 2 ani
COMPLEX ENERGETIC OLTENIA	Energie	400
HIDROELECTRICA	Energie	200
HIDROELECTRICA-SERV	Energie	500
CET ARAD	Energie	130
CFR MARFĂ	Transporturi	2500
SISTEMUL BANCAR a redus numărul de unități cu 371		3500
BCR		1200 în ultimii 2 ani
RBS		300
BANCA CARPATICA		aprox. 300
GENERALI ASIGURĂRI	Asigurări	200
VIENNA INSURANCE GROUP (OMNIASIG, ASIROM, BCR ASIGURĂRI DE VIAȚĂ)	Asigurări	2500 din 2008
AUTORITATEA DE SUPRAVEGHERE FINANCIARĂ (ASF)	Asigurări	252 în 2013 și 2014
FORD	Construcții auto	680
AMURCO BACĂU	Chimie	300
INDUSTRIA PHARMA	Chimie	200
UPET TÂRGOVIȘTE	Construcții utilaje petroliere	300
CUPRUMIN ABRUD	Extracție metale neferoase	110
METALURGIE	în special Mechel	2500 pe sector în 2013-14

Pentru sectoarele care au angajat cel mai mult în 2014, evoluțiile din anii precedenți se confirmă:

- Activitățile de servicii administrative au crescut cel mai mult în ultimii ani. Printre acestea, serviciile de call-center au cunoscut un important avânt datorită cunoștințelor de limbi străine ale angajaților români, în principal tineri. O altă activitate care s-a dezvoltat mult în ultimii ani este închirierea de personal. Criza a determinat multe companii să apeleze la externalizarea forței de muncă în funcție de nevoi, reducând astfel costurile.
- În sectorul fabricării autovehiculelor, prezența Dacia și Ford a atras un număr de producători de componente auto (cabluri, sisteme electronice, tapițerie, volane etc.), România devenind o destinație interesantă pentru companiile din toată lumea.
- Creșterea numărului de salariați în hoteluri și restaurante indică faptul că România a devenit în ultimii ani o destinație de vacanță din ce în ce mai căutată la nivel european. De asemenea, înăsprirea legislației și intensificarea controalelor au făcut ca o parte din muncitorii angajați la negru să treacă în legalitate.
- Domeniul informații și comunicații a avut o dinamică importantă, tot mai mulți tineri alegând această direcție, una din cele mai bine remunerate la nivel național. Mai mult, România are un potențial ridicat de a deveni un hub informatic regional, existând multe companii care își deschid sucursale în țara noastră.

[Figura 34]

Munca la negru

Una dintre cele mai mari deficiențe ale economiei românești o constituie munca la negru și munca la gri. Odată cu venirea crizei, cererea internă redusă și concurența mare de pe piață au pus presiuni suplimentare asupra costurilor companiilor în activitate. Într-un context dificil, mulți patroni au apelat la munca la negru pentru a reduce cheltuielile cu salariații, în special cheltuielile cu contribuțiile la asigurări și sănătate. Fenomenul a luat o amploare alarmantă, piața muncii neobservate fiind echivalentă cu o treime din piața legală.

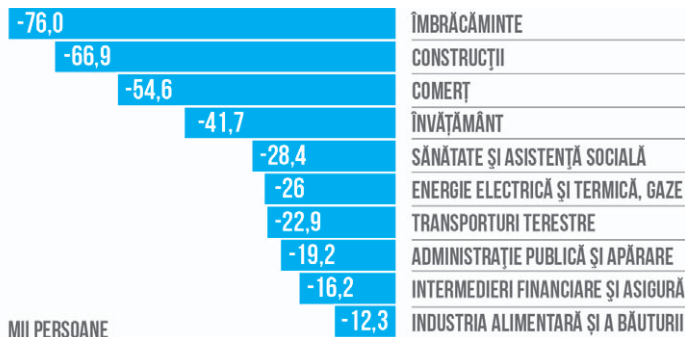
Conform estimărilor Consiliului Fiscal, la nivelul anului 2013, numărul de persoane care lucra fără forme legale s-a ridicat la aproximativ 1,5 milioane. Potrivit aceleiași surse, 35% din angajații la negru muncesc în industrie. Practic, pentru fiecare doi angajați din sector există un angajat care prestează muncă la negru. Doar industria fabricării articolelor de îmbrăcăminte angajează peste 110 mii de persoane care lucrează la limita legalității sau chiar în afara acesteia. Acest fapt poate explica scăderea semnificativă a numărului de angajați din sectorul de confecții din perioada 2009-2010, în sensul că o bună parte din angajați legali au fost înlocuiți cu angajați la granița legalității.

Un număr semnificativ de lucrători la negru se regăsește în industria reparării, întreținerii și instalării mașinilor și echipamentelor (atelieri de reparații, vulcanizări etc.), în industria construcțiilor metalice și în industria metalurgică. [Figura 35]

Fig. 33

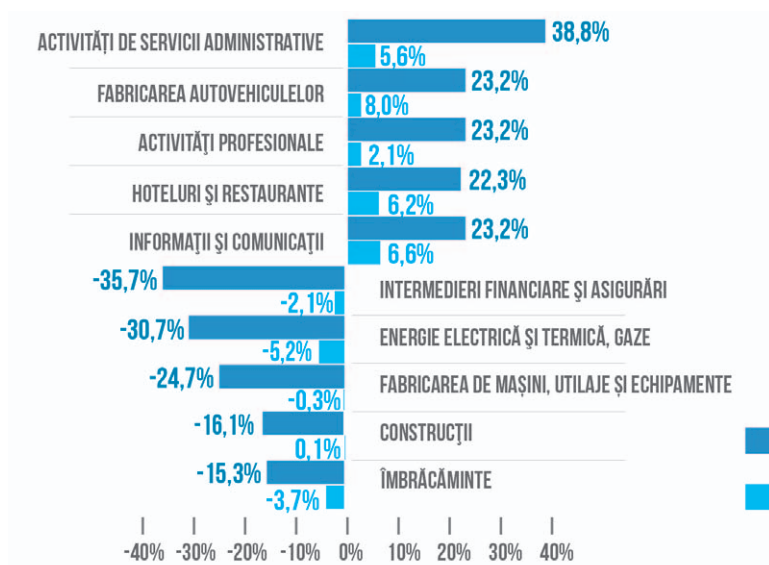
Cele mai importante scăderi ale nr. de salariați 2008-2014

Sursa: INS



MII PERSOANE

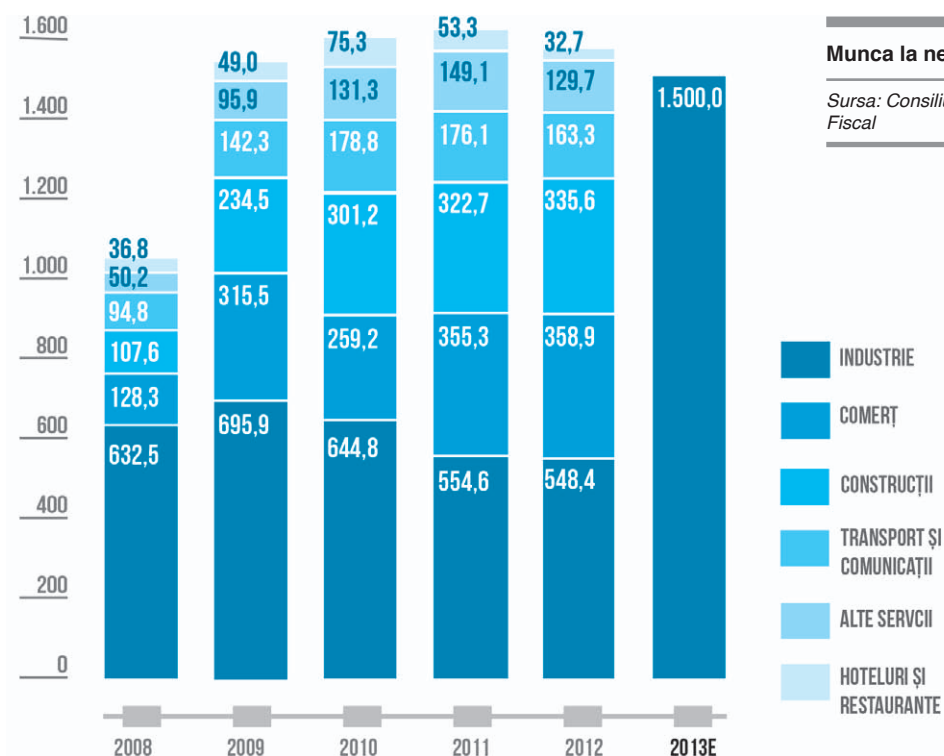
Fig. 34



Evoluția numărului de salariați pe industrie

Sursa: INS

Fig. 35



Munca la negru

Sursa: Consiliul Fiscal

Pe lângă industrie, munca la negru este practică la scară largă în comerț și construcții, domenii unde fluctuația de personal este ridicată, ceea ce face ca identificarea lucrătorilor fără forme legale să fie extrem de dificilă. Caracterul sezonier al muncii, cel puțin în domeniul construcțiilor, reprezintă o tentație în plus pentru angajator să nu îndeplinească formele legale de angajare. De partea cealaltă, concurența relativ ridicată pentru posturile necalificate sau având o calificare mică face ca salariatul să accepte de cele mai multe ori condițiile angajatorului, fără să ia în calcul consecințele pe termen lung ale deciziei sale. Se poate vorbi de o lipsă de informare la nivelul angajatului, dar în același timp și de o constrângere cauzată de contextul economic.

Munca la negru este una dintre cele mai răspândite forme de evaziune fiscală, care în plus generează o concurență neloială între bunurile și/sau serviciile fabricate/prestate

de economia informală și cele din economia formală.

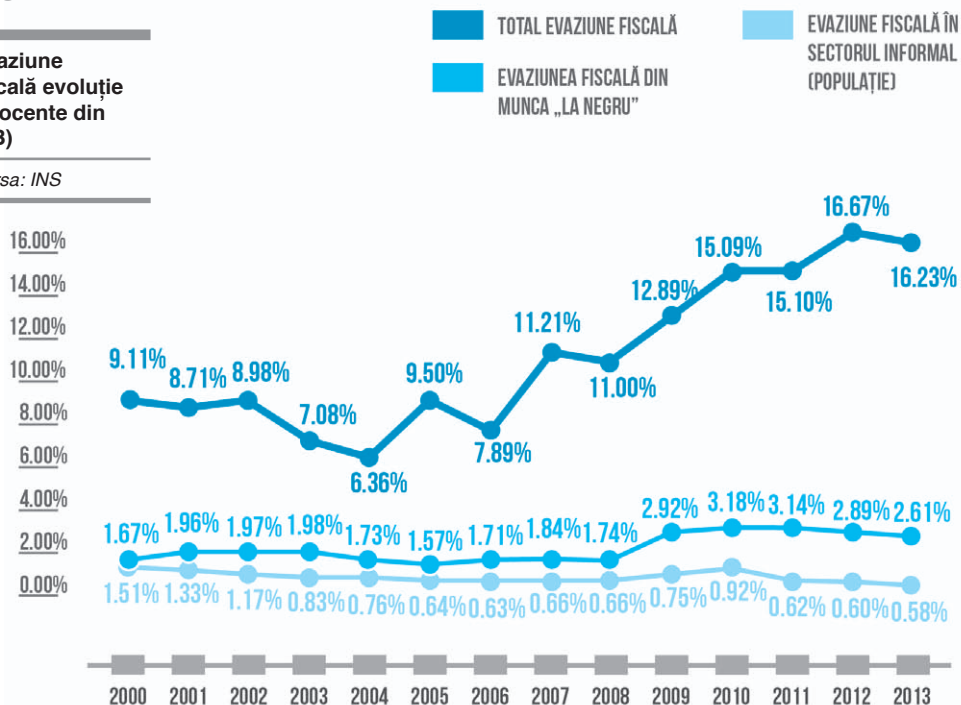
În România, evaziunea fiscală a depășit nivelul de 16% din PIB în 2012 și 2013, față de 11% în 2008. Cea mai mare parte a evaziunii este legată de TVA. Dacă în 2006 evaziunea fiscală pe TVA era de 4,3% din PIB, în 2013 aceasta a atins nivelul de 12,2%. Creșterea evaziunii fiscale pe TVA a fost încurajată atât de criza economică, cât și de mărirea taxei de la 19% la 24%.

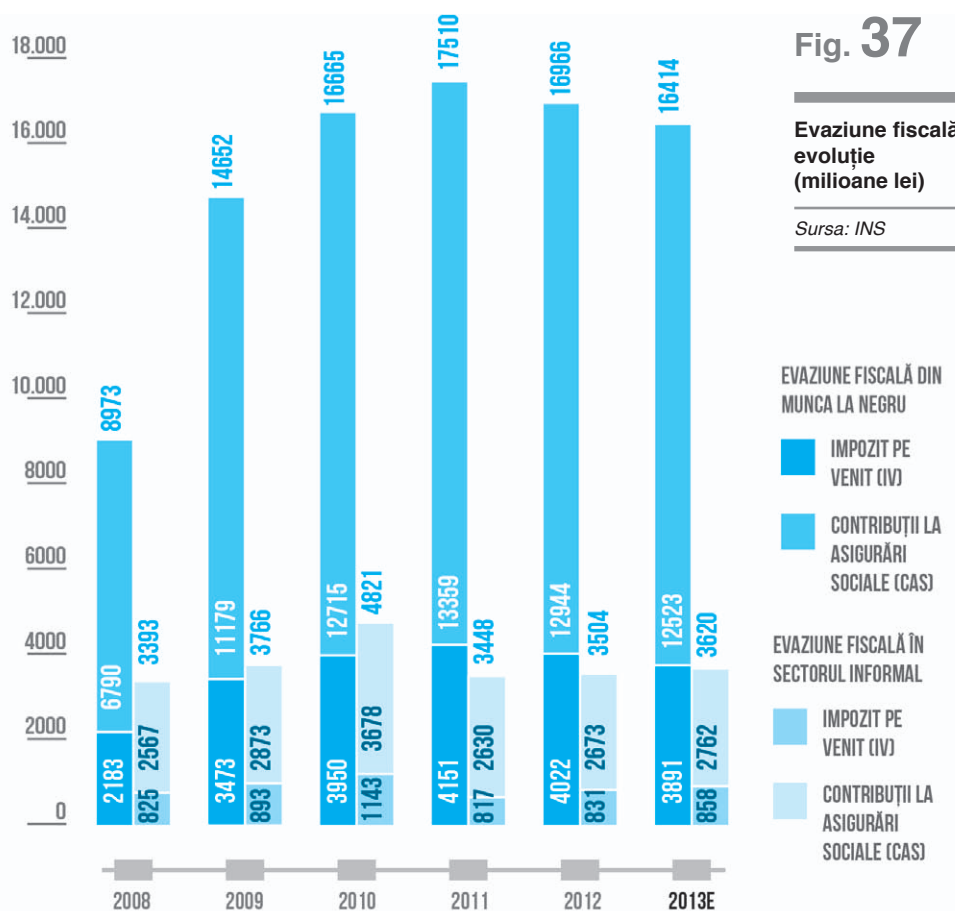
Evaziunea legată în mod direct sau indirect de plata salariilor, respectiv cea legată de impozitul pe venit și contribuțiile CAS, a fost estimată la 3,2% din PIB în 2013, în scădere față de 4% în 2010. În pofida acestei aparente ameliorări, situația rămâne îngrijorătoare, întrucât în sumă absolută prejudiciul cauzat de neplata impozitului pe venit și a CAS se ridică la 4,5 miliarde EUR. [Figurile 36, 37]

Fig. 36

Evaziune fiscală evoluție (procente din PIB)

Sursa: INS





Rata șomajului

Există două modalități de calcul a ratei șomajului, prima conform Biroului Internațional al Muncii (BIM), iar cealaltă conform Agenției Naționale a Ocupării Forței de Muncă (ANOFM). Această din urmă calculează rata șomajului pe baza numărului șomerilor înregistrați în evidența agenției, în timp ce metoda BIM are o definiție mai cuprinzătoare. Astfel, rata șomajului ANOFM a crescut brusc în 2009, ca efect al crizei, iar apoi începând cu 2011 s-a stabilizat în intervalul 5-5,5%, în timp ce rata șomajului BIM a rămas relativ constantă în perioada 2010-2014, în jurul a 7%. Considerăm că rata BIM reflectă mai corect realitatea socială, deoarece aceasta ia în calcul și numărul șomerilor care nu sunt

înregistrați la ANOFM. Oricare ar fi varianta aleasă, ambele metode de calcul arată o scădere a ratei șomajului în 2014. [Figurile 38, 39]

Analiza în funcție de durata aflării în șomaj arată scăderi ale numărului de șomeri în anul 2014 pe toate palierele, inclusiv pentru intervalul de peste 12 luni. Creșterea numărului de șomeri în acest ultim interval poate reprezenta un semnal de alarmă pentru șomajul structural, indicând o necorelare între specializările oferite și cele cerute pe piața muncii.

În ceea ce privește structura numărului de șomeri pe vârste, cele mai multe persoane se regăsesc în intervalele 25-34 ani și 35-49 ani, fiecare reprezentând câte o treime din total. Dinamica scăderii numărului de șomeri diferă considerabil în funcție de vârstă.

Dacă numărul de șomeri a scăzut cu 18% în cazul persoanelor din intervalul 25-34 ani, pentru șomerii cu vârsta peste 35 ani scăderea a fost de doar 3,8%. Este evident faptul că odată cu înaintarea în vârstă persoanele găsesc din ce în ce mai greu un loc de muncă, în cea mai mare parte din cauza faptului că pregătirea lor nu mai corespunde cerințelor de pe piață. Implementarea proiectelor de susținere a învățământului pe toată durata vieții poate aduce soluții acestei probleme. [Figurile 40, 41]

Rata șomajului este de asemenea mai ridicată în mediul urban, acolo unde un loc de muncă este extrem de important pentru a avea condiții de trai decente. Trebuie însă să ținem cont și de faptul că cei din mediul urban sunt mai bine informați în ceea ce privește avantajele înregistrării în calitate de șomeri (pentru a beneficia de indemnizația respectivă), dar și alte avantaje precum calitatea de asigurat în sistemul public de sănătate.

În concluzie, anumite sectoare, care au fost supra-dimensionate în trecut, au fost supuse de-a lungul crizei unor restructurări de multe ori dureroase pentru salariați. În același timp, companiile cu o eficiență redusă și costuri ridicate au fost nevoite să se adapteze pieței pentru a supraviețui (în particular companiile

de stat), ceea ce a însemnat de asemenea reducerea efectivelor. Pe de altă parte, cererea de forță de lucru calificată este tot mai ridicată în sectoarele în care România a performat în ultimii ani: construcția de automobile, domeniul IT, serviciile administrative (call-center, servicii de pază, închiriere de personal). Aceste evoluții prefigurează transferul de salariați între sectoare, un proces care ar trebui să fie însoțit de dezvoltarea formării vocaționale și a învățământului pe toată durata vieții.

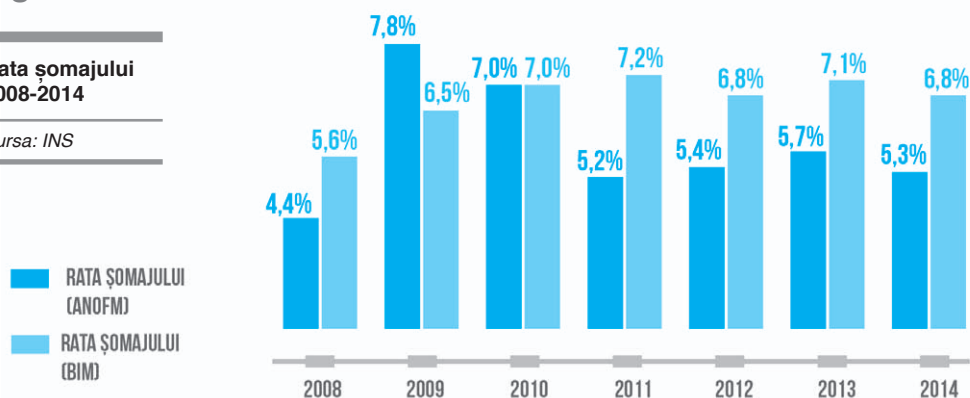
Din păcate, munca la negru rămâne o componentă majoră în economia românească și tinde să devină structurală. Autoritățile ar trebui să vină cu măsuri palpabile care să determine angajații și mai ales angajatorii să facă pasul înapoi spre legalitate.

În fine, scăderea ratei șomajului și relansarea consumului privat reprezintă semnale de optimism care ar putea să motiveze mediul de afaceri să investească mai mult în economia românească și în crearea de noi locuri de muncă.

Fig. 38

**Rata șomajului
2008-2014**

Sursa: INS



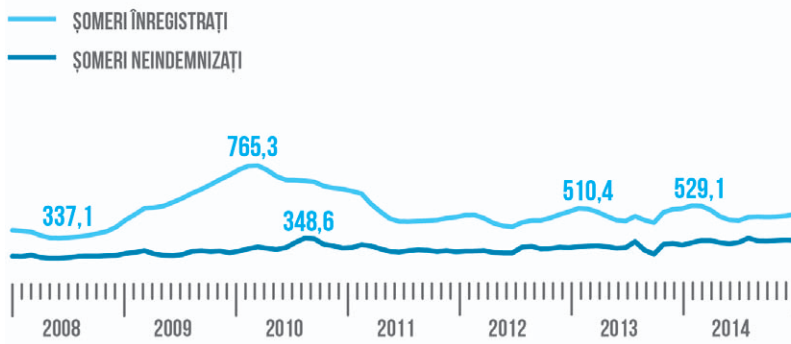


Fig. 39

Evoluția numărului de șomeri 2008-2014

Sursa: INS

CAP.2

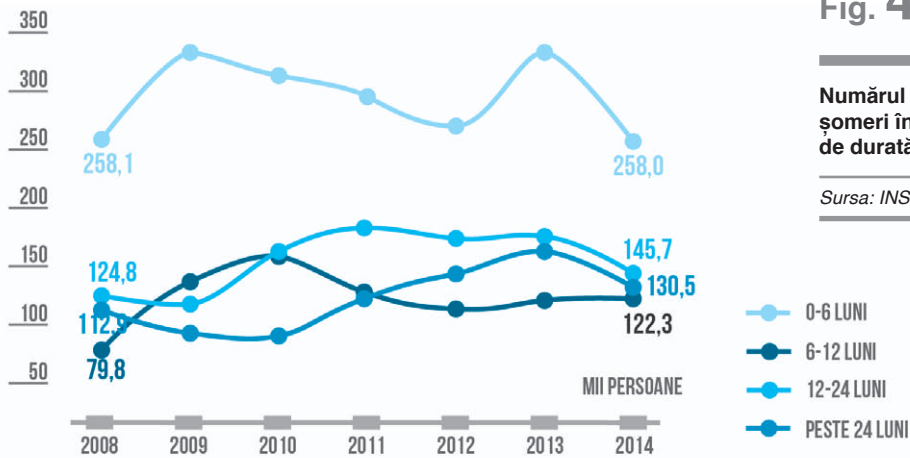


Fig. 40

Numărul de șomeri în funcție de durată

Sursa: INS

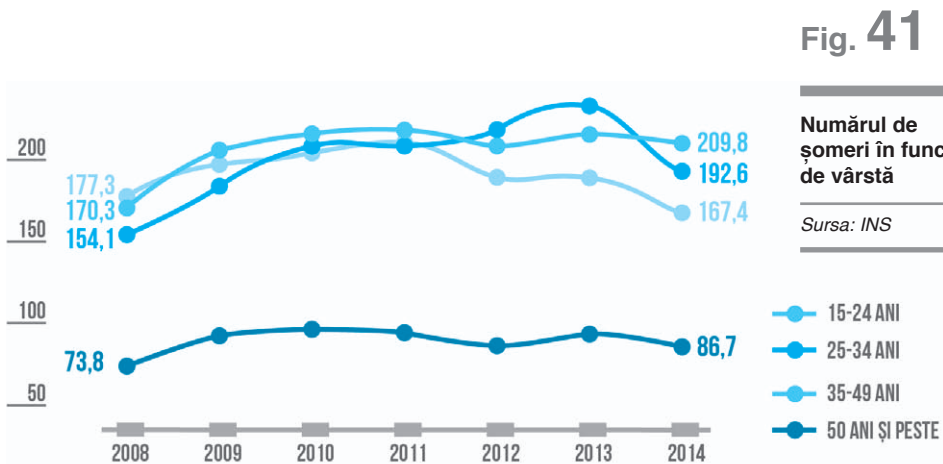


Fig. 41

Numărul de șomeri în funcție de vârstă

Sursa: INS

2.4

Indicatori de competitivitate în afara salariilor

Text: Marcel Spatari

Unul dintre scopurile sindicatelor în negocierile colective trebuie să fie acela de a identifica factorii de competitivitate ai întreprinderii lor. De regulă, directorii tind să vadă salariile drept costuri care afectează competitivitatea firmelor. În acest sens, este important ca sindicatul să aibă o putere de negociere bazată pe înțelegerea tuturor factorilor de competitivitate ai companiei lor.

Economia României se caracterizează în general printr-o competitivitate ridicată a costurilor, dar rămâne dependentă de eficiența proceselor de producție. Conform Raportului Global asupra Competitivității, care analizează dezvoltarea economică a 148 de state, o țară trece prin trei etape principale de dezvoltare:

- Primul nivel, în care economia este dependentă de doi factori: (1) forța de muncă, în general puțin calificată și (2) resursele naturale. La această etapă, concurența se bazează pe prețuri și slaba productivitatea este la originea salariilor mici. Competitivitatea depinde astfel de patru factori: (1) buna funcționare a instituțiilor publice și private, (2) dezvoltarea infrastructurii, (3) stabilitatea mediului economic, (4) sănătatea forței de muncă care a primit cel puțin o educație elementară.
- Al doilea nivel, care pune accentul pe eficiența proceselor de producție. La

această etapă, competitivitatea este determinată de șase factori: (1) un nivel ridicat de educație și formare a forței de muncă, (2) eficiența piețelor de produse, (3) eficiența pieței forței de muncă, (4) dezvoltarea piețelor financiare, (5) deschiderea către tehnologie, (6) dimensiunea pieței interne și accesul la piețele externe.

- Al treilea nivel de dezvoltare, cel mai avansat, care se bazează pe venituri ridicate și este susținut prin tehnologia înaltă și inovare. La această etapă, competitivitatea este determinată prin doi factori: (1) procesele de producție de înaltă tehnologie, (2) inovarea, dezvoltarea permanentă a noilor produse și tehnici de producție superioare

Notă: acești indicatori au fost stabiliți pentru comparația competitivității între state, dar sunt relevanți și pentru analiza competitivității unei companii.

Conform acestui raport asupra competitivității, România se încadrează în cel de-al doilea nivel de dezvoltare. Printre țările Uniunii Europene, doar România și Bulgaria se regăsesc în acest grup. Unele țări din Europa Centrală sunt amplasate între nivelul doi și nivelul trei de dezvoltare: Croația, Ungaria, Estonia, Letonia, Lituania și Slovacia. Alte țări din U.E. sunt calificate în nivelul trei de dezvoltare.

La sfârșitul anului 2013, guvernul României a publicat Strategia Națională pentru Competitivitate, care trasează liniile directoare pentru dezvoltarea economiei românești în perioada 2014-2020. Strategia prezintă de asemenea un tablou de bord al competitivității, cu 10 indicatori preluați din raportul „Industrial performance scoreboard” al Comisiei Europene. Astfel, țara noastră:

- se situează la mai puțin de jumătatea mediei țărilor U.E. în ceea ce privește (1) satisfacția față de calitatea infrastructurii, (2) prețul energiei electrice pentru companiile mici și mijlocii, (3) procentajul salariiților cu grad înalt de școlarizare;
- este sub nivelul mediu al țărilor Uniunii Europene în ceea ce privește (4) indexul inovării, (5) intensitatea energetică, (6) productivitatea muncii în industria manufacturieră;
- este comparabilă cu media U.E. în ceea ce privește (7) indicele mediului de afaceri, (8) accesul companiilor mici și mijlocii la finanțare, (9) exporturile totale;
- se plasează pe un nivel superior mediei U.E. pe criteriul (10) investițiilor întreprinderilor în echipamente.

Printre principalele obstacole în adoptarea de către întreprinderile industriale românești a strategiilor de competitivitate durabile vom enumera:

- Avantajele competitive ale întreprinderilor din industria românească sunt în principal bazate pe strategii de eficiență operațională și mai puțin pe diferențiere;
- Învechirea infrastructurii tehnologice industriale;
- Lipsa unei politici industriale coerente;
- Nivelul redus de cheltuieli alocate de către companii către cercetare, dezvoltare și inovare;
- Nivelul relativ scăzut al eficienței energetice a economiei românești.

În cele ce urmează, vom identifica câteva criterii în afara salariilor care influențează competitivitatea întreprinderilor pe piața europeană sau globală.

Cadrul instituțional

Conform unui studiu al International Finance Corporation, o instituție privată membră a grupului Băncii Mondiale, România se plasează în a doua jumătate a clasamentului global în ceea ce privește patru din cele zece criterii analizate :

- Racordarea la electricitate, locul 174 din 185 de economii;
- Acordarea permiselor de construcție, locul 136;
- Plata impozitelor, locul 134;
- Reguli de insolvență, locul 99.

Conform analizelor, insolvențele în România sunt în realitate văzute drept forme de eschivare de la plăți sub protecția legii și nu drept modalități de reorganizare a companiilor, fapt demonstrat și de rata foarte scăzută a companiilor reorganizate și relansate după insolvență. Procedura de insolabilitate este lungă în România, costurile sunt ridicate, iar recuperarea creanțelor este la cel mai slab nivel din U.E., sub 30%. Acest lucru se reflectă și în creșterea costurilor împrumuturilor bancare.

Pe de altă parte, România se plasează bine pe criteriul obținerii împrumuturilor (locul 13), beneficiind de un sector bancar diversificat.

Pe celelalte criterii, România se regăsește puțin deasupra jumătății clasamentului global :

- Protecția investitorilor, locul 52;
- Executarea contractelor, locul 53;
- Crearea întreprinderilor, locul 60;
- Transferul proprietății, locul 70;
- Comerțul transfrontalier, locul 76;

Infrastructura

Calitatea infrastructurii este un parametru de competitivitate defavorabil României. Densitatea și calitatea transportului rutier și feroviar românesc sunt net inferioare altor țări europene. Pe de altă parte, dezvoltarea rețelei

informatică pe baza tehnologiilor moderne plasează România printre primele țări din lume. Țara noastră intră în primele zece țări din lume după viteza conexiunii la internet.

Infrastructura din regiunea în care activează o întreprindere este un factor important pentru competitivitatea și sustenabilitatea acesteia, de aceea multe companii au ales să investească în drumuri sau rețele electrice pentru a-și pereniza afacerile.

Costul capitalului

Accesul la finanțare este încă problematic pentru întreprinderile românești, mai ales pentru întreprinderile mici și mijlocii. Majoritatea finanțărilor se face în monedă străină, ceea ce are consecințe negative asupra costurilor aferente finanțărilor.

În 2013 și 2014 s-a observat o îmbunătățire a situației. Conform raporturilor de stabilitate financiară a Băncii Naționale a României, costul creditelor în valută pentru societățile românești a scăzut datorită reducerii costurilor de finanțare, a costurilor operaționale ale băncilor (în urma numeroaselor restructurări) și a reducerii primelor de risc. Totuși, în pofida unei relative scăderi a dobânzilor, costul capitalului împrumutat la bănci rămâne cel mai ridicat printre țările din regiune (8,8%).

Conform indicatorului agregat, societățile non-financiare au cunoscut în 2013 o stabilitate a gradului de acoperire a cheltuielilor cu dobânzile prin profit (profit/dobânzi=1,79). Corporațiile au un grad de îndatorare relativ scăzut și o capacitate bună de a-și acoperi dobânzile prin profituri (profit/dobânzi=3,5).

Remunerarea capitalurilor acționarilor este de asemenea printre cele mai ridicate în Europa. Astfel, în 2013 SIF Transilvania a oferit un dividend de 27,7%, în timp ce în Germania cel mai ridicat nivel a fost de 7,2%, în Polonia de 2,9%, iar în Marea Britanie de 7,5%.

Costul capitalului este rareori invocat în negocierile colective, dar este un factor important al competitivității unei companii.

Costurile funciare

Costurile chiriilor au rămas stabile în ultimii ani, în special în București.

În general, proprietățile de clasa A au rate de ocupare mai ridicate și deci prime mai stabile. Pe de altă parte, proprietățile de clasa B, în special în afara capitalei, sunt mai puțin solicitate, ceea ce s-a reflectat și în scăderea chiriilor. Chiriile medii în București se situează între 3,8 și 4 EUR/m²/lună, cu o tendință de reducere a costurilor pentru proprietățile din clasa B. În regiuni, chiriile medii sunt între 3 și 3,6 EUR/m²/lună.

În cadrul negocierii colective, este foarte dificil de obținut date privind costurile cu chiriile, întrucât de multe ori există legături între firmele care închiriază și proprietarii spațiilor. Uneori, chiriile pot fi forme ascunse de transfer de profituri.

Costurile cu cercetarea, dezvoltarea și inovarea

România este plasată în grupul celor trei țări considerate „inovatori modești”, alături de Bulgaria și Letonia, în clasamentul raportului „Innovation Union Scoreboard 2014” al Comisiei Europene. Performanța în domeniul inovării al țărilor din acest grup este inferioară cotei de 50% din media europeană.

Creșterea economică bazată pe inovare este un obiectiv important pentru România, bazat pe Programul Național de Reformă și corelat cu Strategia Europa 2020. România și-a fixat drept obiectiv să ajungă la nivelul de cheltuieli cu cercetarea și dezvoltarea de 2% din PIB în 2020 (1% din surse private și 1% din surse publice). Totuși, rezultatele sunt încă modeste. Conform raportului Băncii Mondiale, România înregistrează cele mai mici valori în domeniul participării sectorului privat în activitatea de cercetare și dezvoltare, în timp ce eforturile cele mai importante sunt îndreptate spre formarea forței de muncă.

În 2013, guvernul a luat măsuri pentru stimularea activității de inovare în sectorul privat: (1) creșterea pragului maxim autorizat pentru deducerea din calculul profitului impozabil (de la 20% la 50%) și (2) lărgirea cadrului de definire a cheltuielilor de cercetare și dezvoltare pentru aplicarea unui tratament fiscal preferențial.

România beneficiază de asemenea de oportunități de investiții în proiecte ce țin de economia digitală în cadrul inițiativei strategice a Comisiei Europene Agenda Digitală, implementată prin Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice.

Deși există numeroase oportunități, multe companii din România depun eforturi de cercetare și inovare modeste. Institutul Național de Statistică a arătat că 12,9% din societăți au invocat costuri prea ridicate cu inovarea în timp ce 33,6% din firmele românești nu fac inovare din lipsă de fonduri.

În dialogul social este util ca sindicatele să adreseze problematica cercetării, dezvoltării și a inovării din perspectiva asigurării perenității și a creșterii activității întreprinderii.

Costurile fiscale

În 2005, România a introdus un sistem de impozitare la cotă unică de 16%. Deși acest fapt a îmbunătățit vizibilitatea fiscalității, multe companii s-au plâns de numeroasele modificări ale Codului Fiscal din ultimii ani. Pe de altă parte, există și o serie de inițiative menite să încurajeze investițiile străine în România, cum ar fi amortizările accelerate sau deducerile speciale pentru cheltuielile cu activitățile de cercetare și dezvoltare.

Un studiu al PwC publicat în 2014 a arătat că în România 92% din manageri sunt preocupați de fiscalitate, în raport cu o medie globală de 70%. România se plasează astfel pe al doilea loc printre țările studiate, după Franța. Conform E&Y, colectarea taxelor și a impozitelor se ridică la 32% din PIB, în timp ce la nivel european acest indicator ajunge la 40%.

Fiscalitatea unei întreprinderi este un domeniu foarte complex și dificil, de aceea în caz de bănueli sau nelămuriri sindicatele ar trebui să apeleze la specialiști independenți.

Costurile cu materiile prime și energia

România a avut în mod tradițional un grad ridicat de independență cu privire la materiile prime. În 2007, 89% din materiile prime folosite în industrie proveneau din extracția internă.

Prețurile materiilor prime pentru producătorii industriali depind de doi factori: contractele bilaterale pentru generarea de resurse și prețurile importurilor, care pot varia în funcție de schimbările de pe piețele globale sau regionale. Unele companii care fac parte din grupuri multinaționale integrate au prețuri preferențiale pentru materiile prime consumate.

În conformitate cu Raportul asupra inflației realizat de Banca Națională a României în februarie 2015, scăderea cotațiilor celor mai multe materii prime și în mod special ale țițeiului, dar și reducerea costurilor cu energia electrică au determinat încetinirea creșterii anuale a prețurilor producției industriale pentru piața internă, până la un nivel de 0,5%. Pe segmentul prelucrării hidrocarburilor, prețurile de producție au scăzut cu 5,1% în termeni anuali. În același sens au evoluat și prețurile de producție și furnizare a energiei electrice și termice, ca urmare a reducerii în luna iulie cu circa 4% a tarifelor la energia electrică pentru consumatorii noncasnici care nu au uzat de dreptul de eligibilitate.

Strategia Națională pentru Competitivitate 2014-2020 recunoaște că, în ciuda câștigurilor mai mici comparativ cu cele ale concurenților europeni, industriile românești consumă o cantitate foarte mare de materii prime și generează o mulțime de deșeuri. În acest sens, strategia stabilește un obiectiv de a încuraja companiile să investească în îmbunătățirea utilizării resurselor și eficienței energetice.

Mai multe sindicate și organizații patronale din România au cerut guvernului să revizuiască politica privind energia electrică și gazele naturale, spunând că altfel se așteaptă la consecințe ireparabile pentru economie, inclusiv dispariția unor companii industriale.

Potrivit autorilor unei scrisori deschise adresate guvernului, „distorsiunile care apar în ceea ce privește politicile de energie electrică și gaze naturale au avut un impact negativ semnificativ asupra competitivității industriilor mari consumatoare de energie din România și, în consecință, asupra durabilității și viitorului acestor industrii”. Partenerii sociali susțin că liberalizarea prețurilor la gaze naturale a dus la o creștere de 2,6 ori a prețului gazelor produse în România, ceea ce înseamnă o creștere de 70% a facturii finale a clienților industriali în mai puțin de doi ani (2012-2014). Partenerii sociali semnatori ai scrisorii deschise au declarat că nicio societate nu poate susține astfel de creșteri de prețuri.

Conform părerilor partenerilor sociali, liberalizarea pieței gazelor naturale va avea drept consecință pentru industria din România scumpirea gazelor naturale peste prețul de care beneficiază concurenții săi din regiunea Mării Negre, în contextul în care prețul importurilor este mai mare decât cel înregistrat pe principalele piețe europene.

În 2015 companiile se confruntă mai departe cu costuri ridicate ale energiei, cu taxele de mediu pentru sectorul industriei pe plan intern, în timp ce pe plan extern se vor lovi în continuare de concurența statelor cu reguli mai blânde în domeniul mediului și, astfel, prețuri de producție mai mici. Perioada de avânt a energiei regenerabile a apăsătorie greu pe marjele companiilor industriale, mai ales în condițiile în care costurile suplimentare cu sprijinirea investițiilor în parcuri eoliene sau fotovoltaice au apărut în timpul crizei, când cererea de produse industriale s-a redus. Situația pare să se fi stabilizat, cota obligatorie de achiziție a certificatelor verzi fiind menținută în 2015 la același nivel ca în 2014, iar prețul energiei electrice urmând să scadă mai departe, cei doi factori sugerând că fabricile nu ar trebui să plătească mai mult pe energie.

O nouă măsură luată la începutul anului 2015 este scumpirea certificatelor de emisii de gaze cu efect de seră (certIFICATE CO₂). Prețul certificatelor achiziționate de fabrici și producătorii de energie care poluează a crescut de la mai puțin de 5 EUR în ianuarie 2014 la peste 7 EUR în primăvara anului 2015, ca urmare a intervenției Comisiei Europene pe piață. Tot anul acesta, conflictul ruso-ucrainean și sancțiunile aplicate de U.E. Rusiei au dus la noi incertitudini cu privire la furnizarea gazelor rusești.

În plus, U.E. a stabilit pentru 2030 noile obiective de reducere a emisiilor și de creștere a producției de energie regenerabilă, mai ambițioase decât acelea prevăzute pentru anul 2020. Noile obiective se vor traduce, pe termen lung, în costuri suplimentare pentru industrie.

Costul energiei electrice a fost și rămâne, de asemenea, o chestiune de dezbatere între companiile industriale mari și guvern. România a implementat un sistem de sprijin generos pentru energia regenerabilă prin acordarea de certificate verzi pentru investitori. Conform celor spuse de sindicate și patronate, prețul energiei electrice din România este mai mare decât al concurenților din Uniunea Europeană, dar și din regiunea Mării Negre. Astfel, consumatorii industriali au plătit în 2013 în medie 80 USD/MWh, în timp ce concurenții lor din Germania au plătit 50 USD/MWh, cei din Franța 60 USD/MWh, iar cei din Statele Unite sub 40 USD/MWh. În structura prețurilor la energia electrică în România, peste 30 USD/MWh sunt subvenții, cum ar fi taxele de mediu, taxele pentru energia regenerabilă și cogenerare, tarifele pentru transport și infrastructură. Costul energiei electrice în România a crescut cu 21% între 2010 și 2013.

După un îndelung proces de discuții, guvernul a răspuns totuși la cererile angajatorilor și ale sindicatelor prin emiterea în anul 2014 a unei legi care a oferit companiilor cu intensitate energetică ridicată o reducere de la 40% la 85% la plata certificatelor verzi. Anterior, guvernul suspendase până în aprilie 2017 acordarea unui număr de certificate verzi anumitor producători de energie regenerabilă. Conform unui studiu publicat de Grupul pentru Dialog Social, aceste măsuri trebuie să fie

însoțite de investiții urgente pe scară largă în creșterea eficienței energetice, fără de care beneficiile scutirilor de taxe verzi și amânarea liberalizării prețurilor gazelor naturale ar putea dispărea în curând. Nu este exclus faptul că proprietarii marilor consumatori de energie încasează profituri suplimentare fără a investi în producția durabilă.

Așadar, este important ca în pregătirea negocierii colective, sindicatele să aibă o viziune clară asupra factorilor de competitivitate ai companiei lor:

- Cadrul legal de activitate;
- Subvenții și ajutoare din partea statului;
- Piețele de desfacere și poziția concurențială în mediul economic, accesul la piețele interne și cele externe;
- Capitalul de imagine;
- Infrastructura disponibilă;
- Gradul de cercetare, dezvoltare și inovare, investițiile și costurile asociate;
- Tehnologiile disponibile;
- Costul capitalului – dezvoltarea piețelor financiare, accesul la credite bancare și costurile aferente, alte tipuri de finanțare;
- Costurile funciare;
- Costurile fiscale;
- Disponibilitatea și costurile cu materiile prime;
- Costurile energetice;
- Forța de muncă: educație, calificare, remunerare;

La fiecare dintre punctele de mai sus sindicatele trebuie să aibă o viziune clară a situației companiei lor. Acest lucru va permite să se identifice interdependențele care există între factorii de competitivitate și influențele acestora asupra condițiilor de muncă și a remunerării salariaților.

2.5

Situația sindicală din România

Text: Diana Chelaru

Modelul de reprezentare sindicală

Art. 41 din Constituția României privind dreptul la muncă și protecția socială a salariaților oferă cadrul constituțional general al relațiilor de muncă.

În România, reprezentarea legală a lucrătorilor la nivel de companie este asigurată de reprezentanții salariaților sau sindicate, legea atribuind un rol specific acestora din urmă.

În companiile cu mai mult de 20 de angajați în care sindicatele reprezentative nu sunt create în temeiul legii, interesele angajaților sunt apărute de reprezentanții lor aleși special în acest scop.

Pentru constituirea unui sindicat, o unitate trebuie să aibă cel puțin 15 angajați.

Reprezentanții salariaților nu pot desfășura activități care sunt recunoscute de lege ca fiind exclusiv de competența sindicatelor:

- Sindicatul poate reprezenta angajații în litigiile de muncă în caz de concediere sau neacordarea drepturilor;
- Sindicatele au dreptul de a utiliza mijloace specifice cum ar fi negocierea, medierea,

arbitrajul sau conciliere, petiția, proteste, demonstrații și greve;

- Sindicatele au dreptul de a lua măsuri legale în numele membrilor lor și pot adresa autorităților publice competente propuneri legislative în domeniile de interes sindical.

Atribuțiile reprezentanților salariaților sunt limitate la:

- A monitoriza respectarea drepturilor de muncă;
- Participarea la elaborarea regulamentelor interne;
- Negocierea contractului colectiv de muncă la nivel de companie;
- Informează Inspectoratul Teritorial de muncă în caz de nereguli.

Codul muncii prevede un drept general al lucrătorilor la informare și consultare [art. 39, lit. h], fie prin sindicate fie prin reprezentanții angajaților.

La momentul integrării României în Uniunea Europeană, legislația română a trebuit să fie armonizată cu directivele U.E.. Astfel, legislația a fost completată de:

- Legea nr. 467/2006 privind stabilirea cadrului general de informare și consultare a angajaților, care transpune Directiva 2002/14 / CE;

- Legea nr. 217/2005 privind înființarea, organizarea și funcționarea comitetului european de întreprindere, care pune în aplicare a Directivei 1994/45/CE;
- Legea nr. 186/2011 pentru modificarea Legii nr. 217/2005 privind înființarea, organizarea și funcționarea comitetului european de întreprindere, care transpune Directiva 2009/38/CE.

Directivele privind comitetele europene de întreprindere au fost transpuse în legislația românească, dar până în prezent nu există comitet european de întreprindere înființat pe baza acestei legislații.

Cadrul de negociere colectivă

Legea dialogului social nr. 62/2011

stabilește cadrul de negociere colectivă la nivelul companiilor, grupurilor de companii sau sectorial.

Negocierea colectivă este obligatorie numai la nivel de companie și numai în cazul în care angajatorul are mai mult de 21 de angajați. Angajatorul trebuie să inițieze negocierile. Potrivit textului de lege, numai negocierea colectivă este obligatorie, dar semnarea unui acord nu este.

Înainte de revizuirea legii din 2011, legea a permis, de asemenea, negocierile la nivel național care au determinat condițiile minime care să acopere toți muncitorii români. Negocierile la nivel național au fost eliminate de noua lege.

Legea a redefinit condițiile de reprezentativitate a sindicatelor și organizațiilor patronale. Astfel, mai multe sindicate au rămas fără reprezentativitate și multe acorduri sectoriale nu au fost reînnoite. Negocieri sectoriale au fost, de asemenea, perturbate de un proces îndelungat de redefinire a sectoarelor economice.

Legea prevede că acordurile de nivel inferior nu pot stabili condiții mai puțin favorabile decât cele convenite la un nivel superior.

Contractele colective trebuie să fie semnate în scris și înregistrate de autoritățile competente.

Acordurile la nivel de companie sunt înregistrate de autoritățile teritoriale iar acordurile sectorial de autoritățile naționale.

Angajatorul sau organizația patronală trebuie să inițieze negocierea colectivă cu cel puțin 45 de zile înainte de expirarea contractelor colective de muncă sau la expirarea perioadei de aplicabilitate a clauzelor stabilite prin acte adiționale.

Informațiile pe care angajatorul sau organizația patronală le pune la dispoziția sindicatului și reprezentanților salariaților, după caz, trebuie să conțină cel puțin informații privind situația economică și financiară până în prezent și situația ocupării forței de muncă.

Contractele individuale de muncă nu pot conține clauze care să stabilească drepturi inferioare comparativ cu cele recunoscute de acordurile colective aplicabile.

Contractele colective la nivel de companie dezbat problemele privind creșterile salariale, programul de lucru, formarea profesională, precum și probleme legate de sănătatea și securitatea la locul de muncă.

Perioada minimă de valabilitate a contractelor colective de muncă este stabilită prin lege la 12 luni, iar perioada maximă de valabilitate 2 ani, cu toate acestea, ea poate fi prelungită cu încă 12 luni, de comun acord.

La nivel național, în cadrul dialogului social tripartit (sindicate, patronate, guvern), sindicatele și patronatele desemnează reprezentanți pentru a discuta despre legislație, programe și strategii inițiate de fiecare minister. Temele de dezbatere de maximă importanță ale Consiliului Național Tripartit pentru Dialog Social s-au axat pe Legea dialogului social, Legea pentru Codul muncii și Legea de organizare și funcționare a Consiliului Economic și Social.

După dezbateri de aproximativ doi ani, în martie 2015, Consiliul Național Tripartit pentru Dialog Social a convenit un Regulament de Organizare și Funcționare.

Reprezentativitatea sindicală

Cerințele pentru îndeplinirea reprezentativității la nivel de companie, sectorial și la nivel național sunt stabilite prin Art. 51 din Legea 62/2011 dialogului social.

Sunt considerate a fi reprezentative:

- **la nivel național** sindicatele care au un număr de membri de cel puțin 5% din angajații din economia națională și dețin structuri teritoriale în cel puțin jumătate plus unu din județe (unitate teritorială și administrativă) din România, inclusiv municipiul București;
- **la nivel industrie sau de grup de companii** sindicatele care au un număr de membri de cel puțin 7% din forța de muncă a angajaților din industria sau grupul de companii;
- **la nivel de companie** numărul de membri ai sindicatului trebuie să reprezinte cel puțin jumătate plus unu din numărul de angajați ai companiei.

Dacă la nivel de companie este un sindicat care nu a obținut reprezentativitatea, dar este afiliat la o federație sindicală reprezentativă, reprezentarea angajaților se face de către sindicat însoțit de reprezentanții federației reprezentative pentru sectorul de activitate, în măsura în care acestea au fost mandatate de către sindicatul companiei.

Confederațiile sindicale recunoscute în negocierile tripartite (sindicate guvern-patronate) în Consiliul Economic și Social sunt:

- C.N.S. Cartel Alfa;
- C.N.S.R.L. Frăția;
- Blocul Național Sindical;
- C.N.S. Meridian;
- Confederația Sindicală Democratică din România.

Consecințele crizei economice asupra modelului sindical

Criza economică a avut repercusiuni grave în România, provocând închiderea multor întreprinderi și creșterea șomajului. Sectorul serviciilor publice a fost deosebit de afectat de concedieri masive și reduceri salariale, care au declanșat un val de proteste în domeniile sănătate, administrație și învățământ.

Pierderea drepturilor salariale ca urmare a revizuirii legii și a contractelor colective au slăbit încrederea lucrătorilor în sindicatele reprezentative și, prin urmare, a redus numărul de membri.

Toate aceste schimbări pe piața forței de muncă au fost însoțite de reforme legislative importante prin modificarea Codului Muncii introdus de Legea 40 din 2011, noua Lege a dialogului social nr. 62/2011, care a înlocuit complet tot cadrul legal anterior care acoperă subiecte precum Legea Sindicatelor, Legea Patronatelor, a legislației privind acordurile colective privind conflicte de muncă și organizarea Consiliului Economic și Social. Revizuirea dreptul sindical a fost criticat de către confederațiile sindicale, care au acuzat deteriorarea dialogului social.

Eliminarea Contractului Colectiv Unic la Nivel Național și introducerea contractelor colective sectoriale au făcut ca numărul de lucrători care fac obiectul unui contract colectiv să se degradeze de la 98% în mai 2011 la circa 36% după punerea în aplicare a noii legislații de muncă.

Dispariția acordului colectiv național unic a dus la eliminarea coeficienților de ierarhizare și, prin urmare, salariul minim a devenit unic, fără legătură cu nivelul de educație.

Modificările legislative au slăbit puterea de implicare a sindicatelor. Astfel:

- Liderul de sindicat nu mai este protejat împotriva concedierii timp de doi ani de la încheierea mandatului său;
- În companiile care au de obicei câțiva angajați (sub 15), crearea unui sindicat

cu lucrătorii de la mai multe companii nu mai este posibilă;

- Angajatorul nu este obligat să invite reprezentanții sindicali în consiliul de administrație;
- Angajatorul nu este obligat să informeze sindicatele cu privire la crearea și utilizarea fondurilor pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă, protecției muncii și utilităților sociale, asigurărilor și protecției sociale;
- Angajatorul nu este obligat să plătească zile de activitate a liderilor de sindicat;
- Pe durata unui contract colectiv, angajatorii nu pot declanșa conflicte colective de muncă;
- Drepturile oferite de contractul individual de muncă nu mai sunt recunoscute în cursul perioadei de grevă.

Cele mai recente modificări legislative au amplificat ocuparea forței de muncă precară și au scăzut protecția liderilor sindicali.

Modificările legislative au condus la anularea drepturilor fundamentale ale sindicatelor la negociere colectivă, subminând dreptul de a constitui sindicate și de a trece la acțiune sindicală.

Guvernarea a folosit drept pretext criza economică pentru a aduce modificări sistemului relațiilor de muncă și aceste modificări au avut loc într-un context general de criză economică mondială provocată de măsurile de austeritate impuse de Uniunea Europeană, Fondul Monetar Internațional și Banca Centrală Europeană.

SITUAȚIA SALARIAȚILOR DIN ROMÂNIA

3.1

Analiza remunerației
globale

3.2

Inflația și puterea
de consum

3.3

Structura consumului,
calculul venitului real
și al puterii de
economisire

3.1

Analiza remunerației globale

Text: Ștefan Stănescu

Creșterea economică din 2014 a impulsat și evoluția salariilor din economia românească. Per total, salariul brut a crescut cu 5,2%. În ultimii 4 ani, creșterea a fost constantă, în jur de 5% în fiecare an. [Figura 42]

În pofda creșterii salariului brut, masa salarială ca procent în PIB a atins un minim istoric pentru ultimii 10 ani. Cu alte cuvinte, chiar dacă economia a înaintat relativ constant în ultimii ani, salariații nu au beneficiat de această creștere. Conform analizelor, această situație corespunde unei defiscalizări: din comparația consumului cu veniturile salariale rezultă o diferență ce poate fi explicată doar

prin existența plăților în economia tenebră. [Figura 43] Dimensiunea pieței muncii la negru, evocată în Capitolul 2.3, confirmă această presupunere.

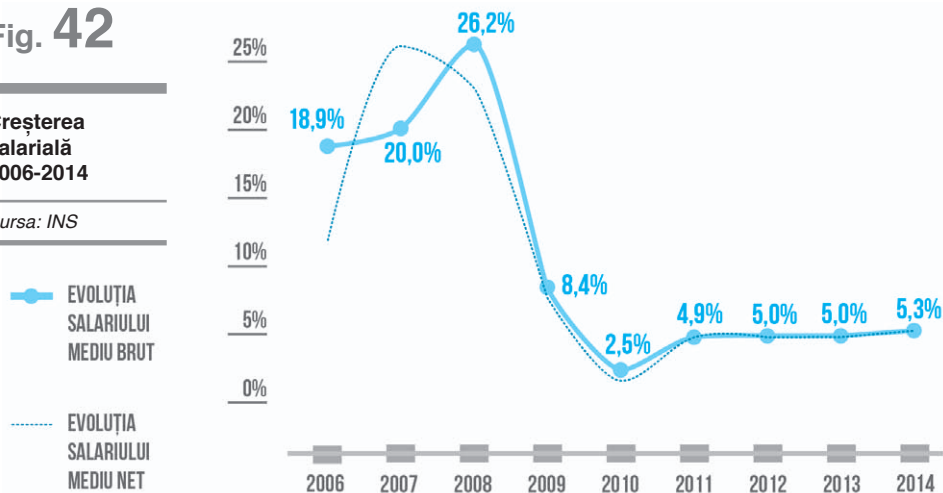
De la începutul anului 2014, **salariul minim pe economie** a suferit modificări importante:

- ianuarie 2014: creștere de la 800 lei la 850 lei (+6,25%);
- iulie 2014: creștere de la 850 lei la 900 lei (+5,9%).
- ianuarie 2015: creștere de la 900 lei la 975 lei (+8,3%).
- pentru iulie 2015 este anunțată o creștere la 1,050 lei (+7,7%). [Figura 44]

Fig. 42

Creșterea
salarială
2006-2014

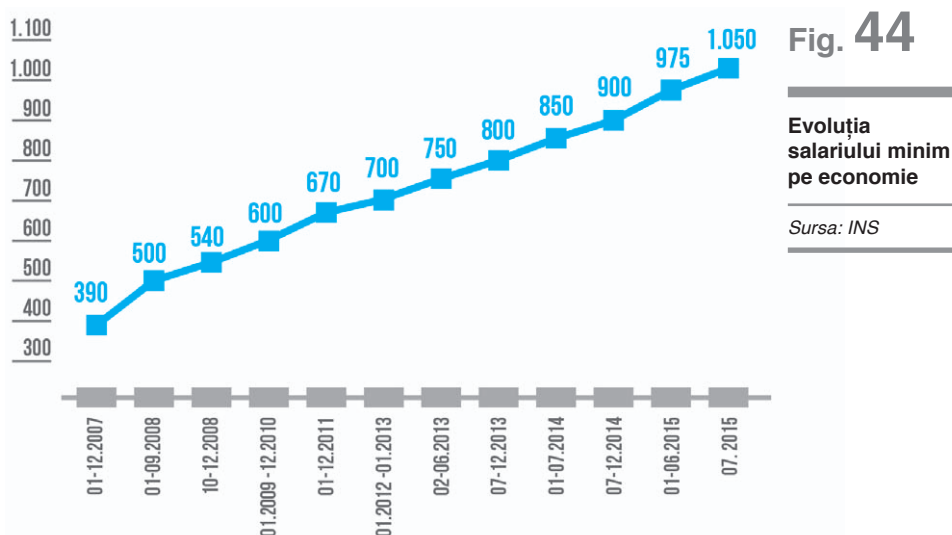
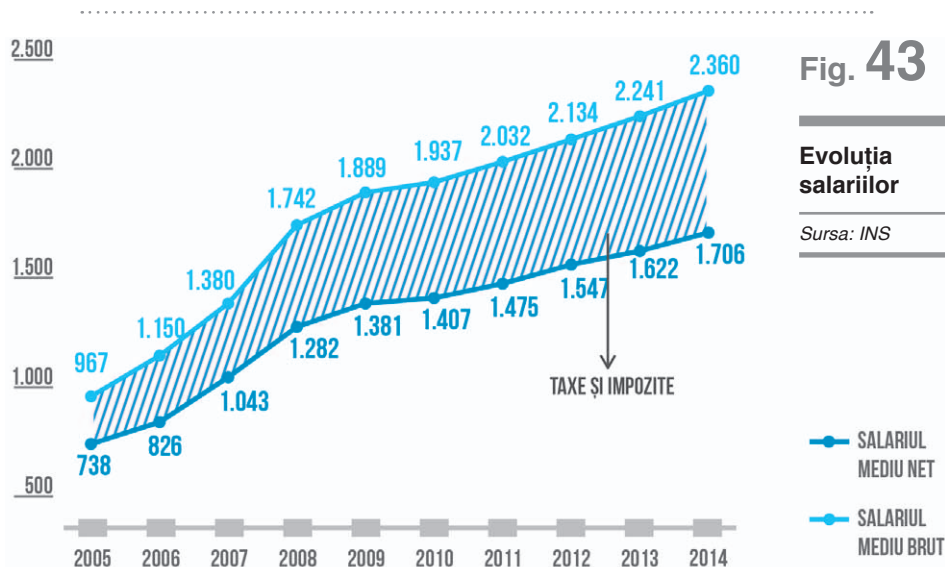
Sursa: INS



Conform unui studiu al Ziarului Financiar, în 2014 peste un milion din salariații din economie (aproape 25% din total) erau plătiți cu salariul minim pe economie de 900 lei. Numărul angajaților cu salariu minim pe economie era în 2014 de peste 12 ori mai mare decât în 2007, când salariul minim era de 670 lei. Astfel, de mărirea salariului minim au beneficiat în cea mai mare parte cei care se regăseau sub nivelul minimului legal, iar creșterile nu au fost proporționale pentru toți angajații.

Dacă în 2013 **salariul brut la nivel național** a crescut în special ca urmare a reîntregirii salariilor bugetarilor – observându-se creșteri de până la 15% față de 2012 –, în 2014 situația se prezintă diferit, sectorul privat fiind cel care a impulsionat creșterea salariilor.

Surprinzător, **sectorul hotelier și restaurantele** au înregistrat cea mai mare creștere a salariilor medii în 2014, de 14%. Totuși, salariile din această ramură rămân la cel mai mic nivel



Ce implicații are majorarea salariului minim pe țară?

De la 1 ianuarie 2015, salariul minim brut a crescut cu 75 lei, ajungând la nivelul de 975 lei. Conform unui anunț făcut de guvern, de la 1 iulie 2015, valoarea salariului de bază minim brut pe țară garantat în plată va fi de 1.050 de lei lunar pentru un program complet de lucru.

De majorarea salariului de bază minim brut pe țară garantat în plată ar urma să beneficieze un număr de circa 1.471.356 salariați, dintre care 488.630 de salariați în sectorul bugetar și 982.726 salariați în sectorul concurențial.

Stabilirea de salarii de bază sub nivelul celor prevăzute constituie contravenție și se sancționează cu amendă de la 1.000 lei la 2.000 lei.

Efectele creșterii salariilor minime sunt multiple:

1. În primul rând, angajatorii vor trebui să plătească mai mult. Pe de o parte, va crește salariul angajatului remunerat cu salariul minim pe economie, iar pe de altă parte și contribuțiile la stat pe care angajatorii sunt obligați să le achite: contribuția pentru asigurările sociale, contribuția pentru fondul de șomaj, contribuția la asigurările sociale de sănătate, contribuția pentru fondul de concedii și indemnizații și contribuția la fondul de accidente de muncă și boli profesionale.

2. Un raport FMI publicat la începutul lunii aprilie 2014 estima că impactul creșterii salariului minim asupra bugetului ar fi fost mixt. Pe de o parte, un salariu minim mai mare ar fi putut duce la creșterea contribuțiilor la asigurările sociale. Pe de altă parte însă, fondul de salarii din sectorul public ar fi crescut cu 100 de milioane de lei, iar profitabilitatea firmelor din sectorul privat ar fi fost afectată în mod negativ, cu implicații în ceea ce privește colectarea impozitului pe profit.

3. Un alt efect pe care îl poate avea creșterea salariului minim este stimularea consumului privat. Acest efect este așteptat de guvern, mai ales în contextul reducerilor de TVA aplicate în 2015 și anunțate pentru 2016.

4. Creșterea salariului minim este benefică pentru echitatea salarială în întreprinderile care înregistrează mari decalaje între salariile diverselor categorii de angajați. Acest lucru se referă mai ales la muncitorii care nu sunt acoperiți de contracte colective de muncă.

5. Majorarea salariului minim are un efect și asupra cuantumului amenzilor contravenționale de circulație. Codul Rutier prevede că amenzile contravenționale se stabilesc în cuantumul determinat de valoarea numărului punctelor de amendă aplicate, iar un punct-amendă reprezintă valoric 10% din salariul minim brut pe economie.

6. Potrivit O.U.G. 36/2014, zilierii nu vor putea fi plătiți cu mai puțin decât salariul minim pe economie. Odată cu noile reglementări, conform raportului dintre salariul minim pe țară și numărul de ore lucrate efectiv/lună, remunerația minimă ajunge la 5,781 lei/ora pentru salariul minim de 975 lei și la 6,225 lei/ora pentru salariul minim de 1.050 lei.

7. Unii economiști liberali afirmă că o creștere a salariului minim pe economie i-ar împiedica pe angajatori să colaboreze cu persoanele slab calificate, precum tinerii fără experiență, în situația în care productivitatea muncii acestora este inferioară salariului stabilit în mod artificial prin lege. Totuși, această legătură dintre creșterea salariului minim și reticența companiilor de a angaja nu este pe deplin elucidată. În plus, acest argument este fragil în contextul în care salariile practicate pe piața neagră și gri a muncii sunt peste minimul stabilit de lege.

din economie, iar creșterea procentuală mare se explică în parte prin punctul de pornire foarte scăzut. De asemenea, este foarte probabil că această creștere să fi fost strâns legată de modificarea salariului minim pe economie. Tradițional, personalul din hoteluri și restaurante este remunerat cu salariul minim pe economie, veniturile acestora fiind completate de bacșișurile lăsate de clienți. Astfel, angajatorul este conform cu legea, iar salariatul nu plătește impozit pentru sumele suplimentare primite.

Pe locul doi se regăsește **industria extractivă**, unde salariul mediu a cunoscut un avans de 12%. Creșterea este de asemenea surprinzătoare, având în vedere că industria extractivă este al doilea sector după mărirea salariilor (în spatele intermediarilor financiare și asigurărilor). În sectorul extracției petrolului brut și a gazelor naturale, creșteri semnificative s-au înregistrat în fiecare lună din 2014 în comparație cu anul anterior, în special în lunile mai (când de regulă are loc acordarea bonusului de rezultat pentru anul anterior), septembrie și decembrie (acordarea bonusurilor de sfârșit de an, bonuri cadou, prime etc.). Dacă în 2008 nivelul salarial din sector era sub nivelul altor sectoare, precum cel al activităților profesionale sau administrația publică, în 2014 industria extractivă depășește cu mult aceste sectoare (+44% față de sectorul administrației publice și +30% față de activitățile profesionale).

Sectorul **agricol** a cunoscut o creștere a salariilor brute de 10% în 2014, în special ca urmare a creșterii înregistrate în silvicultură și exploatare forestieră, pescuit și acvacultură (+13%). Cel mai probabil, această evoluție este legată de exploatarea forestieră care s-a dezvoltat foarte mult în România, creând premisele pentru creșteri salariale în această ramură.

O evoluție importantă a avut loc și la nivelul sectorului de **comerț cu ridicata și cu amănuntul**, unde salariile brute au crescut în 2014 cu 9%, dinamica putând fi pusă pe seama extinderilor făcute de multinaționale. [Figurile 45, 46]

Conform unui studiu PwC, **structura pachetului salarial** a suferit modificări în ultimii cinci ani: ponderea remunerației fixe a crescut de la 89% la 92% pe fondul scăderii beneficiilor și a remunerației variabile. Evoluția în jos a elementelor non-fixe este explicată prin faptul că în general companiile au un control mai mare asupra lor. Spre exemplu, beneficiile oferite pot fi suprimate invocând evoluția financiară a companiei, iar acest lucru este cu atât mai ușor în cazul companiilor în care la nivelul unității nu există o formă de reprezentare a salariaților. În cazul remunerației variabile, aceasta se bazează pe îndeplinirea unor indicatori care sunt de cele mai multe ori impuși de conducerea companiei și deci

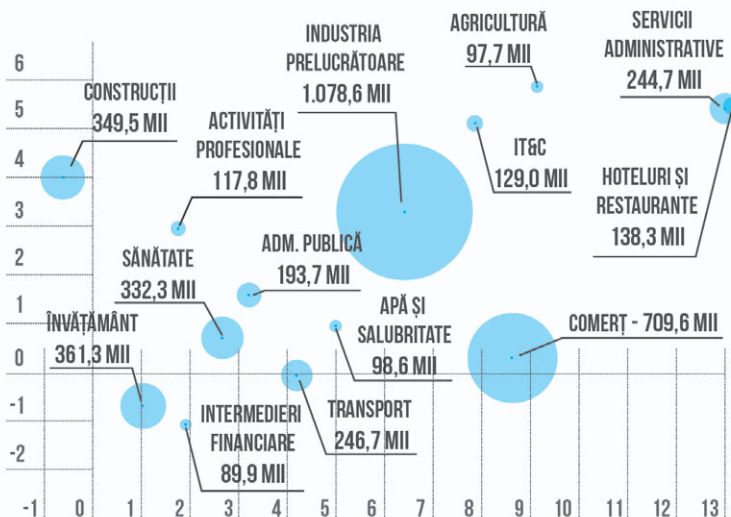


Fig. 45

Evoluția salariilor și a numărului de salariați pe sectoare, 2014 vs. 2013

Sursa: INS

se află în întregime sub controlul acesteia. Doar în rarele cazuri în care indicatorii de care depinde remunerația variabilă sunt negociați între companie și sindicate sau reprezentanții salariaților, aceștia din urmă pot avea o oarecare influență asupra elementelor salariale non-fixe. [Figura 47]

În **sectorul public**, cea mai importantă decizie cu impact asupra veniturilor salariale a fost implementată începând cu 1 ianuarie 2014. Astfel, medicii și farmaciștii rezidenți cu un salariu lunar brut mai mic de 3.000 lei, care nu include drepturile aferente gărzilor efectuate pentru asigurarea continuității asistenței medicale în afara normei legale de muncă și a programului normal de lucru de la funcția de bază, beneficiază de o bursă de rezidențiat în cuantum lunar de 670 lei. [Figura 48]

Din punct de vedere al **distribuției pe județe**, salariile cele mai scăzute se găsesc în zona de nord și în Moldova, dar și în câteva județe din sud (Giurgiu, Teleorman), acolo unde

agricultura la scară largă sau la nivel de gospodărie este principala activitate. Mai mult, aceste zone nu au reușit să atragă investiții din cauza infrastructurii puțin dezvoltate și a unui nivel mai slab de pregătire a forței de muncă în comparație cu alte regiuni ale țării.

În 2014, dispersia salariilor nete pe județe este în creștere, ceea ce reflectă o adâncire a diferențelor de remunerație între majoritatea județelor pe de-o parte și cele câteva județe cu un nivel salarial ridicat (București, Ilfov, Timiș, Sibiu, Cluj).

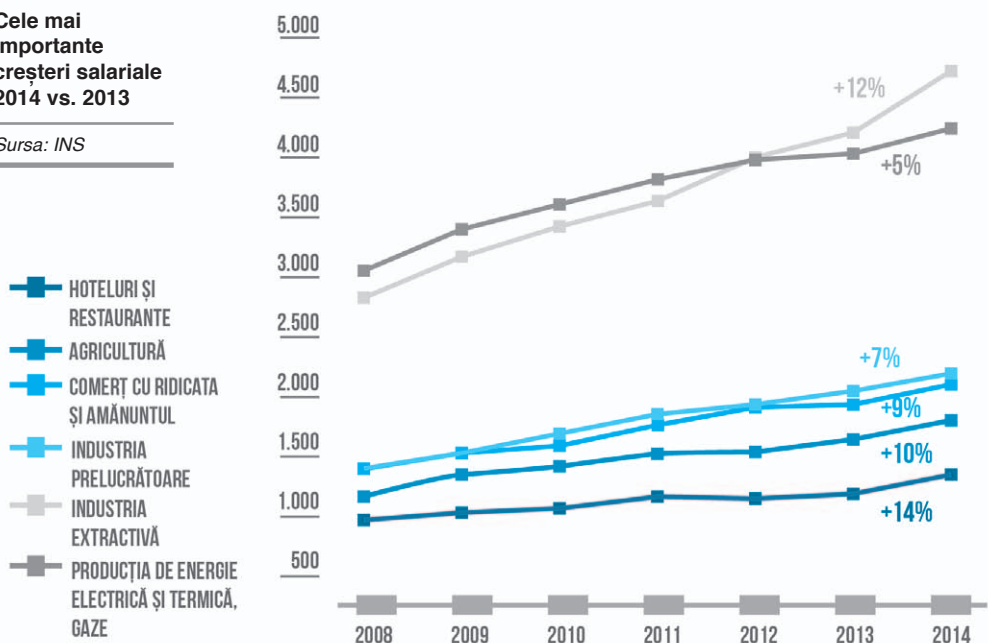
Diferențele de salarii sunt de asemenea foarte evidente între mediul urban și cel rural. Din păcate, această diferență pare să fie structurală, în condițiile în care accesul la educație și formare în mediul rural este limitat.

Zonele mai puțin dezvoltate trebuie să atragă investiții consistente pentru crearea de noi locuri de muncă. Atractivitatea regiunilor depinde însă de mulți factori, precum

Fig. 46

Cele mai importante creșteri salariale 2014 vs. 2013

Sursa: INS



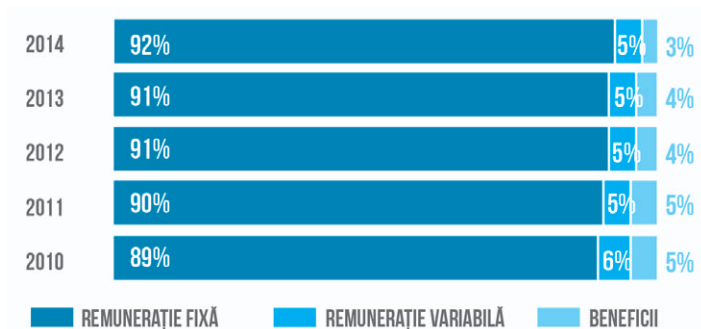


Fig. 47

**Structura
pachetului
salarial, 2014**

Sursa: PayWell
România 2014

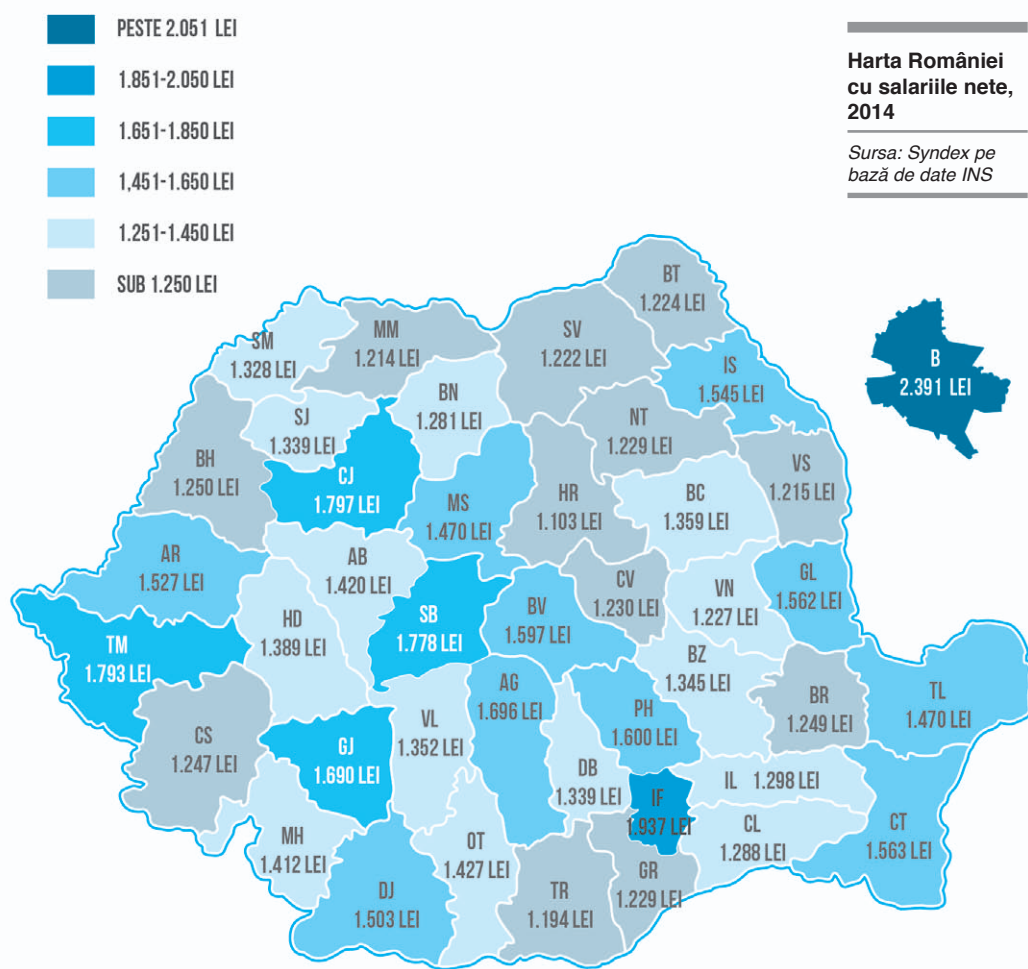


Fig. 48

**Harta României
cu salariile nete,
2014**

Sursa: Syndex pe
bază de date INS

poziționarea geografică, existența unui centru universitar în apropiere, accesul la infrastructură și forța de muncă calificată etc. [Figurile 49, 50]

Distribuția numărului de județe pe tranșe de salariu ne arată că majoritatea județelor nu reușesc să atragă investiții suficiente pentru dezvoltarea de afaceri care să impulsioneze nivelul salarial. Se observă o tendință de

comasare a majorității județelor într-o plajă salarială inferioară salariului mediu, iar discrepanța față de județele cu salarii ridicate tinde să crească. În aceste condiții, considerăm că autoritățile publice locale și naționale ar trebui să implementeze un program de atragere a investițiilor în zonele mai puțin dezvoltate prin introducerea de stimulente și să investească în cursuri de specializare și calificare pentru localnici.

Fig. 49

**Distribuția
saliarilor pe
județe, 2014**

Sursa: Syndex pe
bază date INS

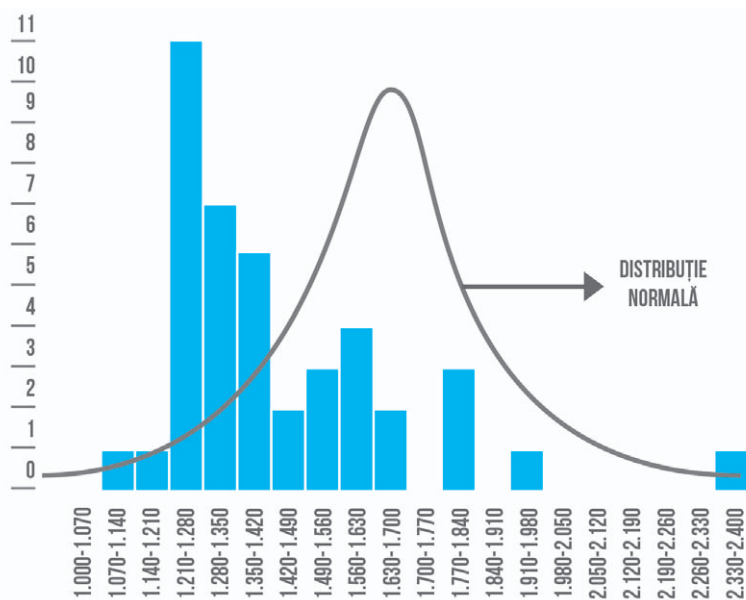
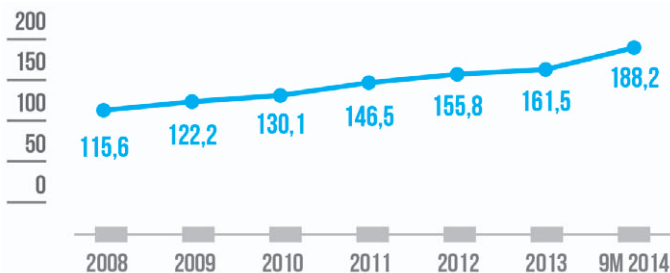


Fig. 50

**Dispersia
saliarilor între
județe**

Sursa: Syndex pe
bază date INS



SALARIUL BRUT PE ACTIVITĂȚI ALE ECONOMIEI

	2010	2011	2012	2013	2014
Total economie	1.937	2.032	2.134	2.241	2.360
Agricultură	1.426	1.532	1.546	1.657	1.816
Industria extractivă	3.440	3.655	4.019	4.227	4.736
Industria prelucrătoare	1.701	1.843	1.947	2.059	2.199
Industria alimentară	1.280	1.351	1.369	1.410	1.551
Industria textilă	1.477	1.594	1.650	1.767	1.899
Industria articolelor de îmbrăcăminte	1.124	1.229	1.294	1.368	1.480
Industria metalurgică	2.394	2.554	2.690	2.864	3.019
Industria construcțiilor metalice	1.711	1.857	1.971	2.058	2.194
Industria auto transport rutier	2.100	2.329	2.493	2.708	2.842
Fabricarea de mobilă	1.284	1.319	1.424	1.473	1.549
Prelucrarea lemnului	1.177	1.315	1.591	1.482	1.614
Fabricarea echipamentelor electrice	1.883	2.081	2.166	2.279	2.377
Fabricarea produselor chimice	2.331	2.484	2.558	2.675	2.770
Industria cauciuc și mase plastice	1.775	1.954	2.057	2.275	2.358
Tăbăcirea și prelucrarea pieilor	1.203	1.309	1.364	1.488	1.546
Producția și furnizarea de energie	3.625	3.835	3.998	4.068	4.261
Distribuția apei, salubritate	1.723	1.845	1.917	1.994	2.100
Construcții	1.580	1.680	1.722	1.778	1.771
Comerț cu ridicata și cu amănuntul	1.604	1.773	1.922	1.945	2.114
Transport și depozitare	2.124	2.233	2.285	2.339	2.440
Hoteluri și restaurante	1.074	1.172	1.156	1.195	1.362
Informații și comunicații	3.854	4.161	4.108	4.091	4.387
Intermedieri financiare și asigurări	4.705	4.917	5.085	5.240	5.366
Servicii administrative/suport	1.251	1.294	1.436	1.522	1.730
Activități profesionale	2.912	3.171	3.331	3.573	3.639
Administrație publică	2.586	2.564	2.777	3.187	3.292
Învățământ	1.899	1.795	1.861	2.062	2.083
Sănătate	1.649	1.656	1.809	2.013	2.070

3.2

Inflația și puterea de consum

Text: Ștefan Stănescu, Marcel Spatar

Inflația reprezintă deprecierea banilor aflați în circulație ca urmare a evoluțiilor economice și are cel mai mare impact asupra veniturilor reale ale salariaților. După 2008, când inflația a atins nivelul record de 8%, nivelul acesteia a fluctuat de la an la an, urmând însă un trend puternic descendent. În 2014 rata inflației a atins un minim istoric de 1,1%, coborând chiar sub intervalul de $\pm 1\%$ acceptat de BNR pentru ținta de inflație propusă, de 2,5%. Principalele cauze ale inflației reduse sunt:

- deficitul cererii interne;
- scăderea prețului la petrol din a doua jumătate a anului;
- evoluția în jos a prețurilor la nivel european, cu impact asupra importurilor;
- anul agricol bun.

România trebuie totuși să evite deflația, care poate duce la scăderea consumului, a activității economice și respectiv a numărului de salariați. Revirimentul consumului și stimularea acestuia prin accesul la credite mai ieftine ar putea soluționa această situație. Banca Națională a României estimează o inflație de 2,2% pentru 2015. [Figura 51]

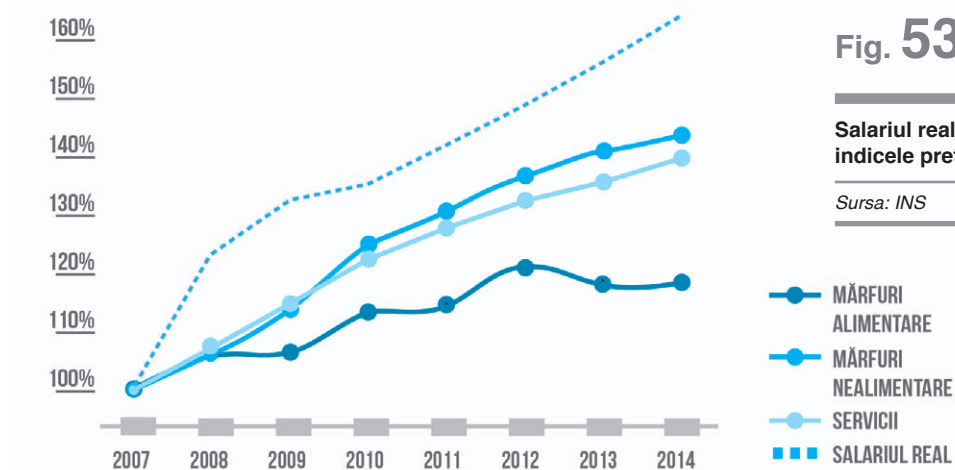
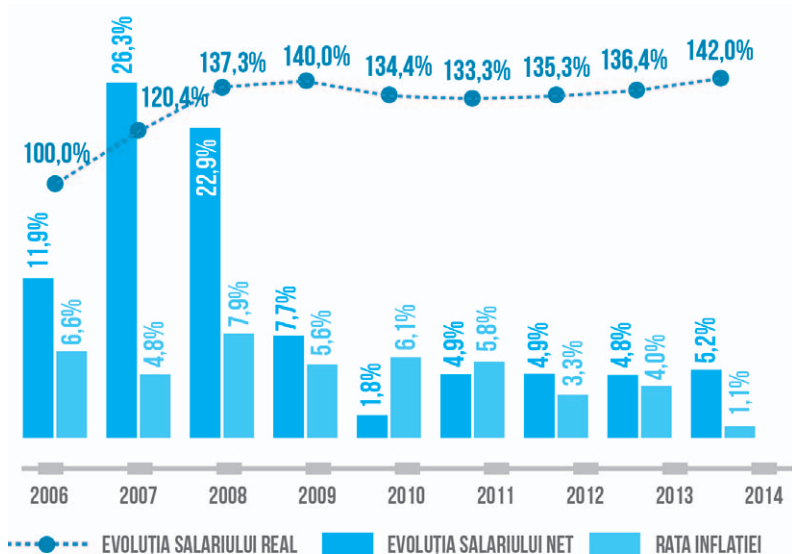
Inflația are un impact direct și deloc neglijabil asupra câștigului salarial în sensul că o creștere salarială sub nivelul inflației atrage după sine o scădere a puterii de cumpărare reale a angajaților. Con tracția consumului în economia

românească a făcut ca inflația să scadă progresiv, până la valoarea de 1,1%. Pe de altă parte, creșterea salariilor s-a menținut la un nivel anual constant, de 5%. Per ansamblu, în ultimii trei ani, salariul real (salariul corectat cu rata inflației) a înaintat cu pași mici, dar siguri, reușind în 2014 să depășească pentru prima dată nivelul de dinainte de criză. [Figura 52]

Din punctul de vedere al sindicatelor și reprezentanților salariaților, rata inflației reprezintă un indicator de bază în negocierile salariale. Este recomandabil ca nivelul de creștere negociat cu managementul companiilor să pornească de la un minim egal cu rata inflației astfel încât să se asigure o putere de cumpărare comparabilă de la an la an. Comparând evoluția salariilor nete cu cea a indicilor prețurilor se poate calcula evoluția puterii de cumpărare.

Pentru o negociere eficientă este util de urmărit nivelul inflației pentru produsele alimentare și nealimentare considerate ca fiind de bază. Evoluția inflației pe categorii de produse diferă sensibil, iar de cele mai multe ori produsele de bază sunt susceptibile de a avea o creștere superioară mediei pe țară. Astfel, chiar dacă salariul real este în creștere, puterea de cumpărare pentru anumite produse de bază poate fi în scădere. [Figura 53]

Conform calculelor noastre pe baza datelor Institutului Național de Statistică, evoluția salariului net mediu pe țară a fost în 2014



peste evoluția prețurilor pentru **produsele alimentare**. În general, salariul net a crescut mai puternic decât prețurile la produsele alimentare și din 2011 până în 2014 puterea de cumpărare a produselor alimentare a crescut cu 11%. În 2015, scăderea TVA-ului la alimente va avea drept consecință o rată a inflației scăzută, sau chiar o deflație pentru anumite produse, ceea ce va aduce o nouă creștere a puterii de cumpărare pe acest segment. [Figura 54]

În ceea ce privește **mărfurile nealimentare**, cu toate că în 2014 a existat o scădere a prețurilor pentru energia electrică, termică și a combustibililor, cauzată pe de o parte de evoluția cererii interne, iar pe de altă parte de prăbușirea prețului barilului de petrol, impactul acestor cheltuieli asupra bugetului gospodăriilor este în continuare ridicat. În perioada 2011-2014, prețurile la energia electrică și gazele naturale au crescut mai mult decât salariul net mediu pe țară, ceea ce a dus la o scădere a puterii de cumpărare de 3% și respectiv 2% pe aceste segmente. Pe de altă parte, prețurile la produsele de uz casnic (mobilă), combustibilii și energia termică au cunoscut creșteri mai puțin importante, ceea ce a dus la o mărire a puterii de cumpărare de 10%, 12% și 14% pe aceste segmente din 2011 până în 2014.

Per total, puterea de cumpărare a produselor nealimentare a crescut cu 5,5% în ultimii trei ani. [Figura 55]

Prețurile pentru **servicii** au avut de asemenea o dinamică mai slabă decât cea a salariului. Cu excepția serviciilor de apă, canalizare și salubritate, prețurile au crescut sub valoarea salariului net. Astfel, din 2011 până în 2014 puterea de cumpărare a crescut cu 8% pentru serviciile de transport, cu 11% pentru chirie și cu 12% pentru poștă și telecomunicații. Per total, puterea de cumpărare a serviciilor a crescut, ca și în cazul produselor nealimentare, cu 5,5% în ultimii trei ani. Față de perioada de dinainte de criză, diferențele sunt în continuare mari pentru serviciile de apă, canalizare și salubritate. Dacă în perioada 2007-2014 prețul pentru acestea din urmă au crescut cu 123%, salariul mediu net a crescut cu doar 64%. Astfel, puterea de cumpărare a serviciilor de apă, canalizare și salubritate a scăzut cu 27% din 2007 până în 2014 și cu 7% în ultimii trei ani. [Figura 56]

În ultimii ani, evoluția superioară a salariilor nete în raport cu indicele prețurilor a permis o creștere a puterii de cumpărare a salariatului român. Această creștere se datorează în mare măsură și unei productivități superioare a muncii.

Fig. 54

Indicele prețurilor
mărfuri
alimentare

Sursa: BNR

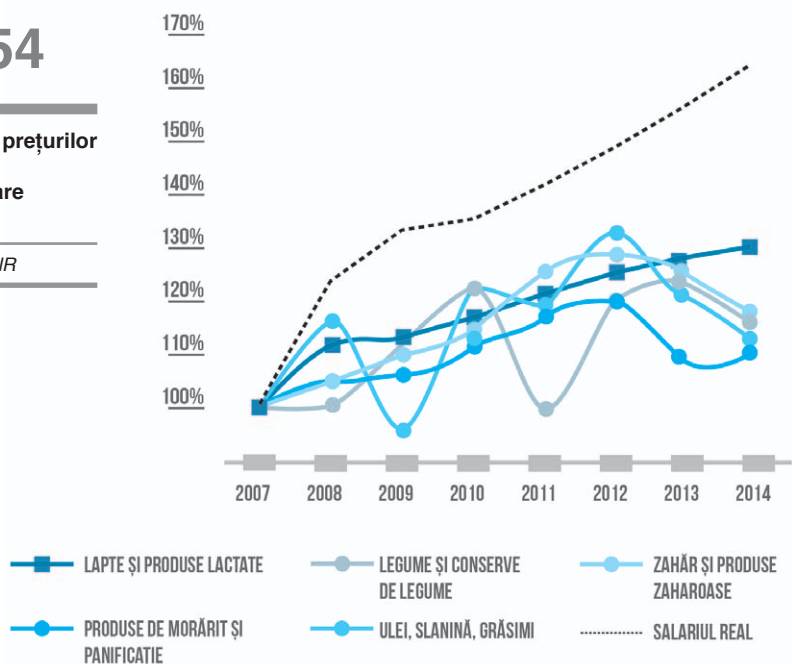


Fig. 55

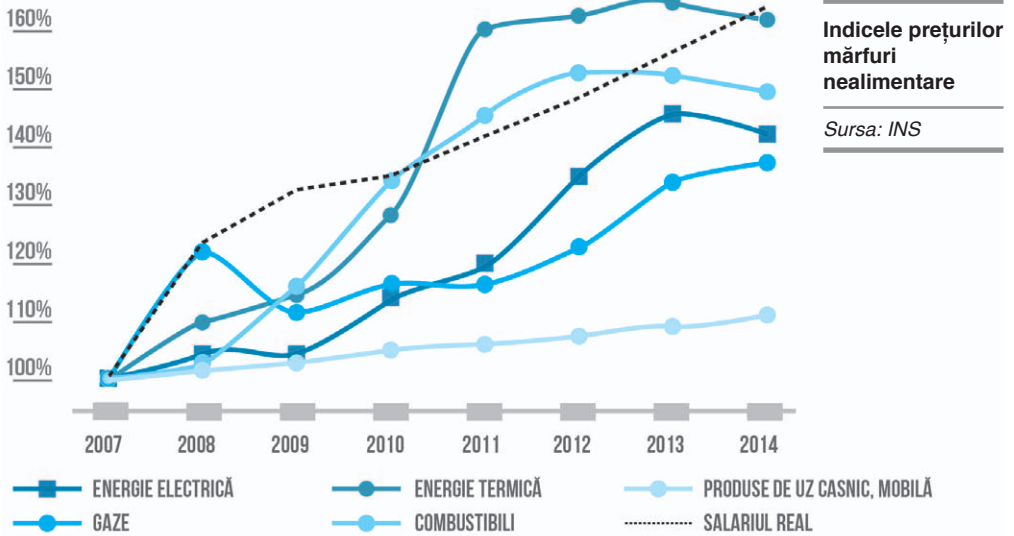
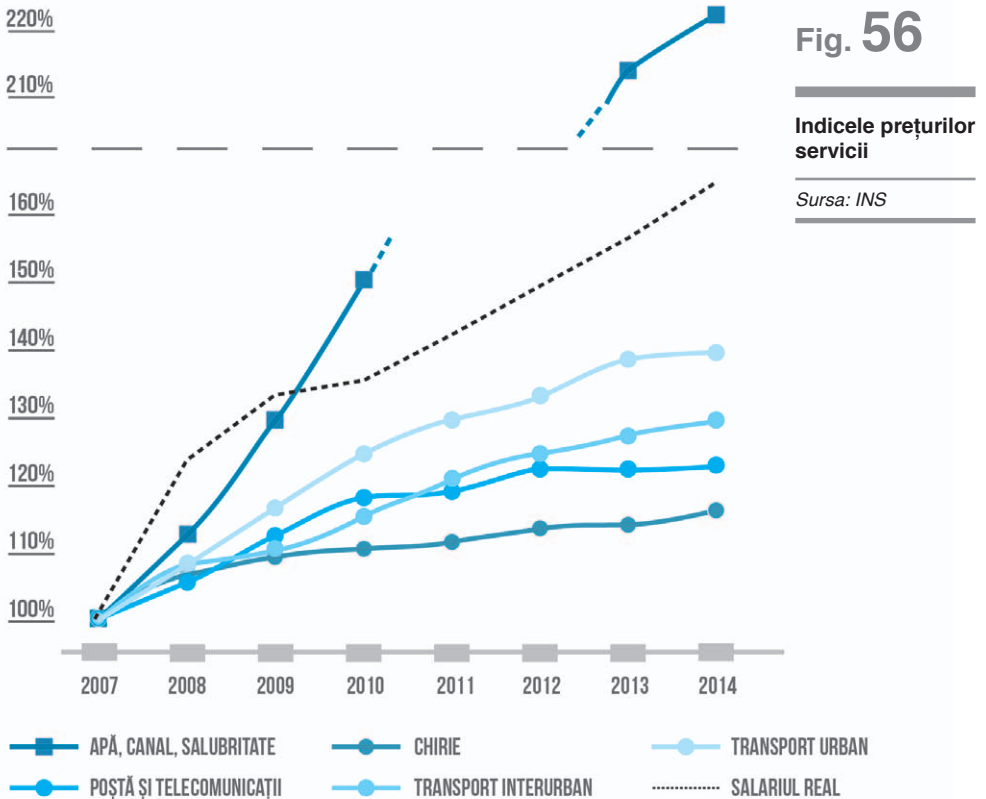


Fig. 56



3.3

Structura consumului, calculul venitului real și al puterii de economisire

Text: Ștefan Stănescu

Conform calculelor noastre și ținând cont exclusiv de veniturile și cheltuielile bănești, o gospodărie din România a avut în 2013 o **capacitate de economisire** de 10,2%, în creștere față de anul 2012, dar sub nivelul din anii de criză când cheltuielile au fost puternic corectate. Odată cu revenirea pe creștere a economiei și s-a mărit și consumul gospodăriilor, ceea ce a afectat negativ capacitatea de economisire. În 2013 menținerea unui consum relativ scăzut și creșterea semnificativă a salariului real au avut un cuvânt important de spus în ceea ce privește creșterea capacității de economisire. În 2014 și 2015 reluarea consumului ar putea amortiza creșterea puterii de economisire. Totuși, reducerea prețurilor la produsele alimentare datorată scăderii cotei TVA va avea un efect pozitiv asupra capacității gospodăriilor de a economisi. **[Figura 57]**

Cheltuielile de consum au crescut în 2013 față de anul anterior cu 4,8%. Cele mai semnificative creșteri procentuale sunt legate de servicii:

- Hoteluri, cafenele și restaurante, +30%;
- Sănătate, +16,8%;
- Recreere și cultură, +10,4%.

Cheltuielile cu hoteluri, cafenele și restaurante, precum și cele cu recreere și cultură, pot fi numite **discreționare** și acestea cresc de

regulă în momentul în care nevoile fiziologice sunt acoperite și apar noi necesități precum cele de siguranță, apartenență, dezvoltare, timp liber.

Ca și structură, produsele agroalimentare și utilitățile însumează aproape 54% din valoarea totală a consumului, iar dacă adăugăm sumele cheltuite pe îmbrăcăminte și încălțăminte, procentul ajunge la 60%. Aceste capitole pot fi considerate **cheltuieli constrânse**, iar un indice ridicat al acestora în structură indică dependența salariaților de veniturile lor.

Este îngrijorător faptul că singurul capitol la care cheltuielile scad este educația. Dacă în 2012, suma investită în educație era, în medie, de 19 lei de persoană pe lună, în 2013 valoarea a scăzut la 15 lei, respectiv doar 0,7% din totalul consumului. Această evoluție reflectă interesul pe care, în general, societatea românească îl acordă educației și în cele din urmă poate explica nivelul scăzut de pregătire al salariaților români. **[Figura 58]**

Faptul că în bugetul unei gospodării sănătatea și educația reprezintă un procent marginal este o problemă majoră a societății românești, care pe termen lung poate duce la dezechilibre importante: lipsa unor salariați calificați, scăderea productivității, scăderea investițiilor, stagnarea remunerației, ceea ce în final se răsfrânge și asupra nivelului de trai al populației.

Fig. 57

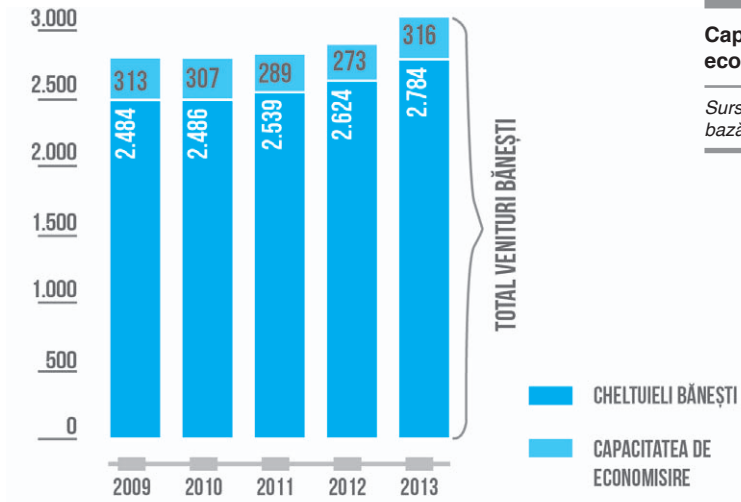
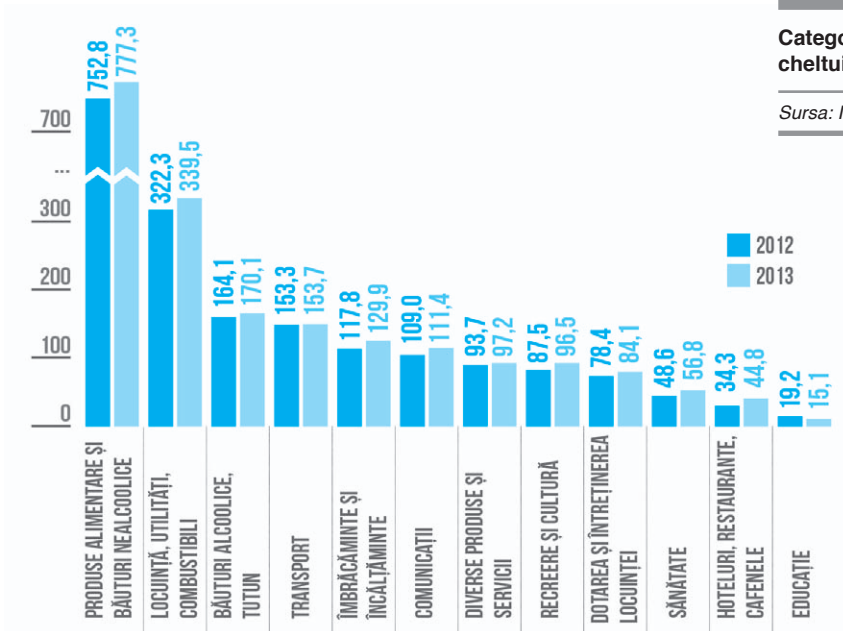


Fig. 58



REZULTATELE NEGOCIERILOR COLECTIVE ȘI MANIFESTĂRILE SALARIAȚILOR ÎN ROMÂNIA

4.1

Calitatea și
rezultatele
negocierilor
colective
(pe baza analizei
chestionarelor)

4.2

Acțiuni sindicale și
revendicări

4.1

Calitatea și rezultatele negocierilor colective (pe baza analizei chestionarelor)

Text: Ștefan Stănescu

Metodologie

Syndex este prima companie din România care își propune să facă o recenzie a negocierilor colective prin prisma rezultatelor obținute, dar și o centralizare a principalelor revendicări ale sindicatelor și reprezentanților salariaților. Acest studiu este demarat în condițiile în care legislația actuală face și mai grea misiunea de a negocia contractul colectiv de muncă pentru organizațiile sindicale, care trebuie să îndeplinească pragul de reprezentativitate definit în lege.

În vederea colectării de informații, Syndex a elaborat un chestionar ce cuprinde 23 de întrebări direct legate de negocierile colective: solicitări ale sindicatelor/reprezentanților salariaților, desfășurarea negocierilor, rezultatele obținute; precum și întrebări calitative referitoare la satisfacția salariaților cu privire la remunerație și condițiile de lucru.

Confederațiile sindicale naționale CNS Cartel-Alfa, Bloc Național Sindical (BNS) și CNSLR Frăția au susținut acest studiu, distribuind chestionarele către sindicatele de nivel local. Răspunsurile din partea sindicatelor au fost primite prin poșta electronică, la telefon sau în cadrul întâlnirilor directe. Colectarea formularelor completate a fost făcută în perioada decembrie 2014 - martie 2015.

Rezultatele anchetei

În total, au fost colectate 33 de chestionare, acestea acoperind diferite domenii, precum construcțiile, băncile și asigurările, comerțul, metalurgia, industria ușoară și industria auto. Peste 90% din chestionare au fost completate de lideri sindicali din cadrul unor companii, restul fiind completate de lideri sindicali de nivel sectorial (sănătate, administrație publică, sistemul penitenciar).

Numărul de salariați acoperiți de contractele colective analizate în studiu se ridică la 300 mii de angajați și reprezintă aproximativ 7% din totalul forței de muncă din România. În cadrul negocierilor salariații sunt, în cea mai mare proporție, reprezentați de sindicate reprezentative conform legii (73% din cazuri), urmate de federații reprezentative (18%) și în cele din urmă de reprezentanți ai salariaților. Această ultimă formă de reprezentare este un concept relativ nou în legislația românească, drept pentru care nu este întâlnită atât de frecvent la nivelul companiilor chestionate. Vom considera de asemenea și faptul că participanții la studiu au fost în principal sindicatele, ceea ce explică numărul mic de cazuri menționate.

Contractele colective încheiate au o durată cuprinsă între 1 și 10 ani, însă durata cea mai des întâlnită este de 1 sau 2 ani. Perioada

relativ scurtă pentru care sunt încheiate contractele colective reflectă într-o oarecare măsură și instabilitatea economiei românești. Lipsa predictibilității evoluției pieței creează reticențe din partea companiilor în a-și lua angajamente pe termen lung. Contractele colective cu cea mai mare durată au fost încheiate în companiile de stat: de 5 și, respectiv, 10 ani.

În ceea ce privește durata negocierilor, în 3/4 din cazuri acestea s-au încadrat în termenul estimat. Pe durata negocierilor, în aproape o treime din companii s-a ajuns în prag de conflict de muncă, însă doar în două cazuri s-a ajuns la grevă. Această situație arată că, în ciuda neînțelegerilor existente la masa negocierilor, atât sindicatele, cât și managementul companiilor au încercat să evite pe cât posibil încetarea lucrului, fapt ce ar fi însemnat dezavantaje pentru ambele părți. Din răspunsurile primite, nu putem stabili o legătură directă între durata negocierilor și momentul apariției conflictului de muncă, această situație putând să apară în orice moment al negocierilor. Spre exemplu, în sistemul sanitar negocierea contractului colectiv nu a durat mai mult decât se estimase, iar conflictul de muncă a fost foarte repede declarat, declanșând o grevă generală.

Conform rezultatelor anchetei, accesul la informația financiar-economică și socială din companie este la îndemână a peste 70% din liderii sindicali. Totuși, informațiile accesate cuprind de cele mai multe ori indicatorii generali din bilanț (85% din cazuri) și contul de profit și pierderi (64%), indicatori care de cele mai multe ori nu doar că sunt insuficienți pentru a înțelege evoluția unei companii, dar sunt de fapt indicatori publici care pot fi obținuți fără a primi informația din partea managementului. Astfel, sindicatele participante la negocieri sunt dezavantajate față de management, care are o înțelegere mult mai completă a realității economice a întreprinderii.

Mai mult, este surprinzător că unii sindicaliști declară că nu au acces la date care în mod normal ar trebui să fie publice. De foarte multe ori sindicatele nu au acces la varianta detaliată a bilanțului și a contului de profit și pierdere, acolo unde se pot găsi informații utile pentru negocierea contractului colectiv.

Aceste documente sunt de asemenea publice, copii putând fi obținute prin completarea unui formular la sediul Oficiului Național al Registrului Comerțului. Mai puțin de o treime din liderii sindicali au declarat că au acces la informațiile detaliate privind bilanțul și contul de profit și pierdere. Pe de altă parte, 30% din liderii sindicali declară că au acces la informații mult mai sensibile din punct de vedere economic și strategic pentru o companie, respectiv planul de investiții și studii de piață privind concurența.

În aproximativ 70% din cazuri sindicatele au declarat că au acces la documentele care prezintă bugetul de venituri și cheltuieli, acestea cuprinzând date importante despre companie și despre estimările pe care managementul le face pentru anul următor. Cele mai puține informații pe care le primesc reprezentanții salariaților se referă la rapoartele analiștilor financiari și la rezultatele filialelor și ale companiilor conexe.

Informațiile detaliate cu privire la remunerația salariaților (salariu mediu pe companie, pe funcții, sistem de salarizare etc.) și numărul de salariați pe categorii în funcție de nivelul de remunerație etc. sunt obținute în proporție redusă: 57% și respectiv 70%. Aceste informații ar trebui să fie disponibile în orice moment sindcatelor și reprezintă baza de date prin intermediul căreia acestea pot evalua modificările ce apar în salarizare și în structura forței de muncă, astfel încât la momentul negocierii problematicele să fie bine identificate și documentate.

În 42% din cazuri, sindicatele sunt informate cu privire la indicatorii de sănătate și securitate în muncă. Trebuie ținut cont de faptul că nu toate companiile au astfel de indicatori, aceștia aplicându-se în special companiilor din producție și mai ales din industria grea (metalurgie, extracție, construcții etc.).

Doar 39% din participanții la anchetă sunt informați cu privire la politica de formare. Deși acest subiect pare să fie ignorat în multe situații, formarea angajaților este importantă pentru ambele părți, întrucât un salariat format și specializat are un randament mai bun și o productivitate ridicată, ceea ce creează premisele pentru o remunerație mai bună.

Situația actuală dezavantajează sindicatele, privându-le de accesul la informații pertinente și în același timp esențiale pentru munca sindicală. De asemenea, se observă și o oarecare lipsă de informare a sindicatelor/reprezentanților angajaților cu privire la informațiile care pot fi obținute din surse publice, chiar dacă managementul companiilor nu oferă aceste date din varii motive. Este totuși extrem de important ca nici o negociere să nu demareze înainte ca sindicatele să aibă acces la un nivel de informație care să le permită o înțelegere cât mai bună a situației financiar-economice a companiei.

Un aspect complementar informațiilor obținute de companie este cel al prezenței unor experți care să însoțească reprezentanții sindicatelor pe durata negocierilor. Experiența și expertiza acestora, fie ei experți sindicali, juridici sau economici, pot echilibra balanța, având în vedere că de partea cealaltă a mesei se regăsesc – de cele mai multe ori – pe lângă manageri cu o vastă experiență profesională și experți financiar-contabili, experți în resurse umane sau experți juridici. Alături de reprezentanții salariaților din companiile intervievate, în aproape jumătate din negocierile care au avut loc au participat experți sindicali din partea federației sau confederației. Experți juridici au fost prezenți în 18% din situații, în timp ce experți economici au fost prezenți doar în 12% din cazuri. În 55% din cazuri negociatorii sindicali nu au avut niciun expert care să îi asiste pe durata discuțiilor.

70% din participanții la anchetă au caracterizat rezultatele ultimelor negocieri salariale ca fiind mai bune față de rezultatele anterioare („categoric mai bune” sau „mai degrabă bune”). Analizând creșterile salariale obținute comparativ cu obiectivele propuse, doar în 6 din 33 de companii au fost obținute avantajele solicitate, iar pentru 40% din intervievați rezultate au fost pozitive, dar sub nivelul cerințelor inițiale. La polul opus există și situații în care negocierile nu au adus niciun rezultat, în ciuda unor obiective inițiale relativ ridicate. Acest fapt reflectă în unele cazuri nu doar rigiditatea managementului față de creșterile salariale, dar și lipsa combativității din partea reprezentanților sindicali, care nu au apelat la toate mijloacele disponibile pentru apărarea punctului de vedere.

În urma analizei făcute, nu se poate observa o corelație strânsă între evoluția numărului de salariați și rezultatele obținute ca urmare a negocierilor salariale, argumentul creșterii/scăderii numărului de angajați putând fi folosit în ambele sensuri, atât de management, cât și de reprezentanții salariaților, diferența asupra acestui subiect făcându-se de cele mai multe ori prin corespondență cu alți indicatori, dar și prin tehnici de negociere și convingere.

Pe lângă remunerația salariaților, contractele colective de muncă cuprind și alte beneficii/prevederi, precum: acordarea de bonuri de masă (90% din cazuri), remunerarea orelor suplimentare (67%), prime de vacanță, bonusuri de performanță, prime de sfârșit de an. De asemenea, asigurarea de sănătate este un punct din ce în ce mai prezent nu numai în pachetul de salarizare oferit de companii, dar și pe lista revendicărilor sindicale, acolo unde este cazul. Conform respondenților, în mai mult de jumătate din companiile participante la studiu nu există un astfel de beneficiu.

Un alt punct sensibil este cel al pensiilor private, reprezentanții sindicali din doar trei companii menționând faptul că pe durata negocierilor s-a pus în discuție acest aspect, fiind vorba în special de întreprinderi din domeniul financiar.

Alte beneficii cuprinse în contractele colective de muncă se referă la ajutoare sociale pentru salariați și la asigurarea transportului sau decontarea cheltuielilor de transport. Deși aceste avantaje produc într-un mod mai mult sau mai puțin direct beneficii salariaților, aproape 70% din respondenți consideră că efectul acestor beneficii asupra venitului este neutru sau puțin important. Trebuie menționat faptul că această percepție este o consecință a realității sociale românești, în care remunerația primită este insuficientă pentru a acoperi cheltuielile zilnice. Astfel, mulți angajați ar prefera să-și transforme beneficiile nemateriale precum asigurarea de sănătate în echivalent monetar care să le suplimenteze veniturile.

În ceea ce privește satisfacția salariaților în privința salariului și a beneficiilor non-salariale, aceasta este catalogată de majoritatea respondenților ca fiind scăzută sau medie.

Nivelul scăzut al satisfacției salariaților este întâlnit mai ales în instituțiile publice (ex. sistemul sanitar), în companiile de stat sau în comerț (marile lanțuri comerciale). În mod surprinzător, același nivel de satisfacție este întâlnit și în unele companii din domeniul bancar, sector în care salariul mediu este cel mai ridicat la nivel național.

Majoritatea liderilor sindicali din domeniul metalurgic au clasificat nivelul satisfacției angajaților cu privire la remunerație ca fiind foarte scăzut. Acest fapt subliniază situația grea în care se găsește metalurgia în România și trage un semnal de alarmă asupra impactului social al dificultăților economice pe care le întâmpină societățile din sector.

Cel mai înalt grad de satisfacție al salariaților este în companiile IT, domeniu care a cunoscut un puternic avânt în România ultimilor ani.

Calitatea dialogului social cu managementul companiilor este evaluată ca fiind medie sau ridicată în 70% din cazuri, însă nu se observă o corelație între aceasta și satisfacția salariaților în privința remunerației. Drept urmare, cu toate că dialogul este o parte foarte importantă în relația dintre sindicate și management, acesta nu este suficient pentru a rezolva problemele identificate, ci trebuie completat cu soluții concrete la chestiunile ridicate.

Concluzii

- În jumătate din companiile în care productivitatea a crescut în ultimul an, numărul salariaților a cunoscut un regres
- În urma negocierilor, majoritatea sindicatelor au obținut beneficii salariale mai mici decât cele propuse inițial, iar în anumite cazuri nu s-a obținut niciun beneficiu.
- Trei din patru reprezentanți ai salariaților declară că rezultatele negocierilor au fost mai degrabă bune/categoric mai bune comparativ cu ultimele negocieri.
- Accesul la informații relevante este limitat pentru majoritatea sindicatelor.
- Cu toate că anumite informații sunt publice, reprezentanții salariaților nu folosesc mijloacele publice în vederea obținerii acestor date.
- Sindicatele apelează și primesc în cele mai multe cazuri suport din partea federațiilor/confederațiilor pe durata negocierilor sub forma prezenței unui expert sindical.
- Există un număr relativ mic de sindicate care pe durata negocierilor sindicatele au fost însoțite de un expert economic.
- Cele mai multe contracte colective cuprind articole cu privire la bonurile de masă, remunerarea orelor suplimentare și primele de vacanță.
- Majoritatea contractelor colective de muncă sunt încheiate la nivel de companie.
- La nivel sectorial, contracte colective au fost încheiate în special în domeniul public. Această situație scoate în evidență faptul că reprezentativitatea la nivel sectorial în domeniul privat este mai greu de obținut, iar gradul de sindicalizare în aceste companii este redus.
- Gradul de satisfacție al salariaților este unul scăzut/mediu când vine vorba de remunerație și alte beneficii
- Calitatea dialogului social este caracterizată ca fiind medie. Există numeroase nemulțumiri în ceea ce privește comunicarea cu managementul companiilor, iar sindicatele sunt conștiente de faptul că sunt multe aspecte ce trebuie îmbunătățite.

Fig. 59

Structura respondenților în funcție de industrie

Sursa: Syndex

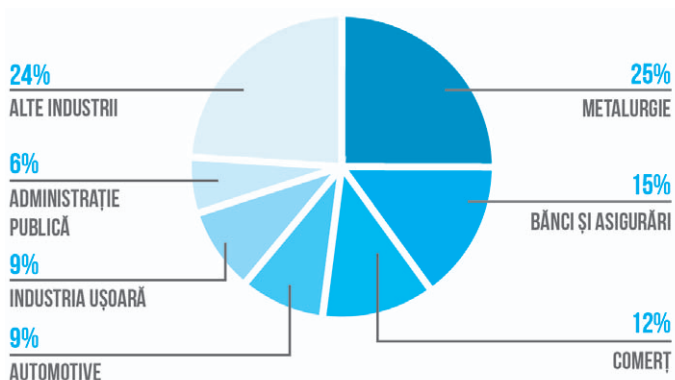


Fig. 60

Reprezentarea salariaților la negocieri

Sursa: Syndex

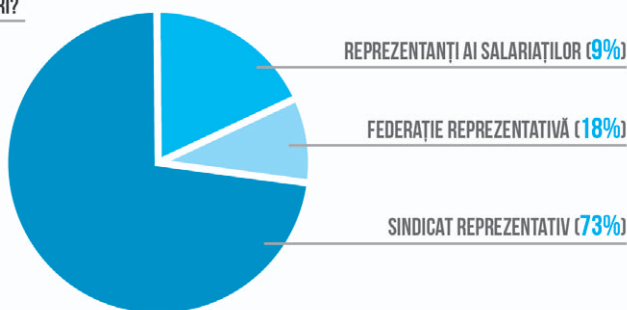
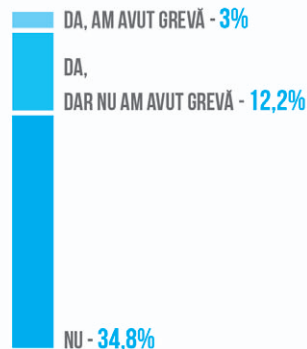
SUB CE FORMĂ AU PARTICIPAT REPREZENTANȚII SALARIAȚILOR LA NEGOCIERI?

Fig. 61

Durata negocierilor și conflicte de muncă

Sursa: Syndex

NEGOCIEREA COLECTIVĂ A ACORDULUI CURENT A DURAT MAI MULT DECÂT V-AȚI AȘTEPTAT?**PE PARCURSUL NEGOCIERILOR COLECTIVE ALE ACORDULUI CURENT S-A AJUNS ÎN PRAG DE CONFLICT DE MUNCĂ, GREVE?**

CARE AU FOST REZULTATELE NEGOCIERILOR COLECTIVE

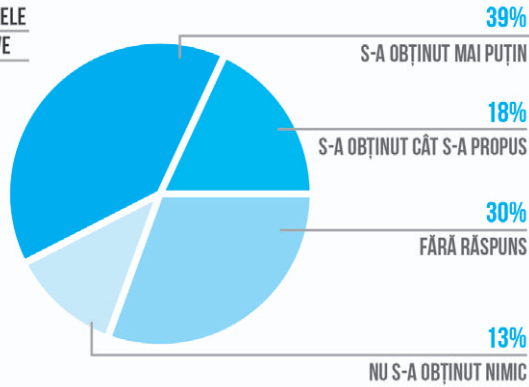


Fig. 62

Rezultatele negocierilor

Sursa: Syndex

AȚI BENEFICIAT DE SUSȚINEREA UNUI EXPERT ÎN CADRUL NEGOCIERILOR?

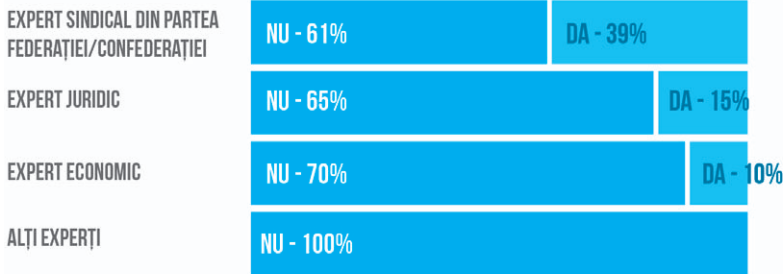


Fig. 63

Sindicatelor și experții

Sursa: Syndex

CE ALTE ELEMENTE SUNT PREVĂZUTE DE ACORDUL COLECTIV ÎN CADRUL REMUNERAȚIEI?

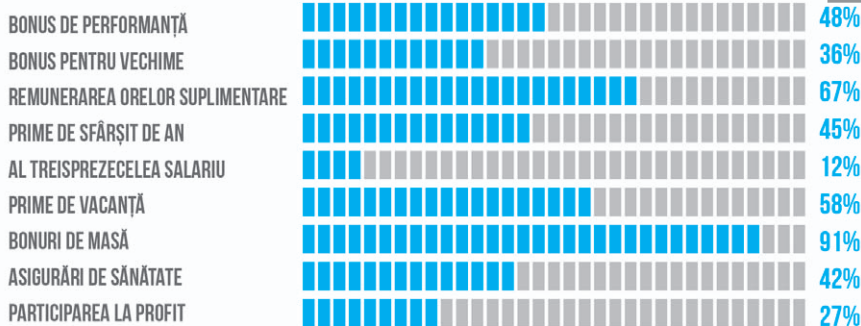


Fig. 64

Elemente prevăzute în CCM

Sursa: Syndex

Fig. 65

**Alte beneficii
prevăzute în CCM**

Sursa: Syndex

**CARE DIN URMĂTOARELE BENEFICII
AU FOST NEGOCIATE ÎN CADRUL
CONTRACTULUI COLECTIV?**

Fig. 66

**Alte aspecte
reglementate în
CCM**

Sursa: Syndex

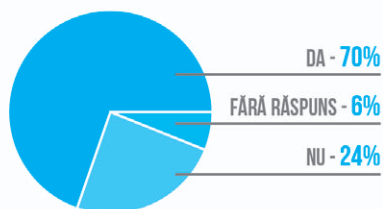
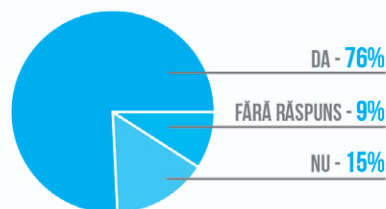
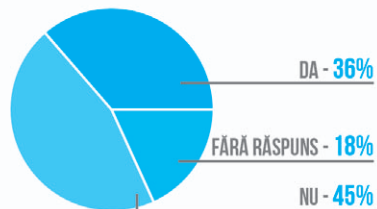
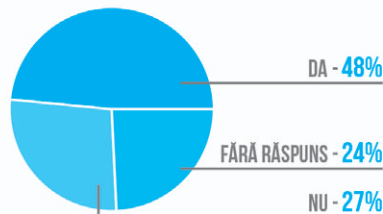
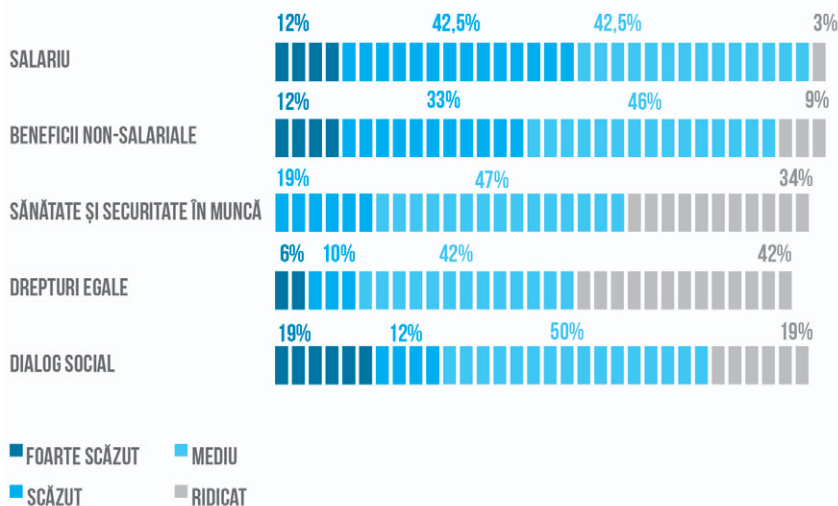
**ALTE ASPECTE REGLEMENTATE DE
ULTIMUL CONTRACT COLECTIV****SPRIJIN PENTRU FORMARE
PROFESIONALĂ****SCHEMĂ DE COMPENSAȚII ÎN
CAZ DE DISPONIBILIZĂRI****COMPENSAȚII ÎN CAZ DE
CONCEDIU MEDICAL****SCHEMĂ DE PENSIONARE**

Fig. 67

CUM APREȚIAȚI NIVELUL DE
SATISFACȚIE AL SALARIAȚILOR
CU PRIVIRE LA:

**Nivelul de
satisfacție al
salariaților**

Sursa: Syndex



4.2

Acțiuni sindicale și revendicari

Text: Ștefan Stănescu

Pentru al doilea an consecutiv, ne propunem să facem o trecere în revistă a manifestărilor salariaților la nivel național, indiferent de natura acestora. Datele prezentate în continuare se bazează pe informațiile apărute în presă și nu reprezintă o listă exhaustivă a acțiunilor salariaților pe parcursul anului trecut.

În anul 2014 am identificat 113 manifestații ale salariaților, în scădere cu o treime față de 2013. Anul electoral reprezintă de obicei o oportunitate pentru confederațiile sindicale de a mobiliza forțele pentru a atrage atenția asupra problemelor salariaților și pentru a pune presiune asupra partidelor politice în vederea luării unor măsuri concrete. Anul trecut a existat însă o singură manifestație de acest gen, în luna octombrie, când confederația Cartel Alfa a mobilizat 5.000 de salariați, principalele revendicări fiind legate de:

- modificarea criteriilor de reprezentativitate și a modului de aplicare a contractului colectiv de muncă;
- introducerea contractului colectiv de muncă unic la nivel național, până la dezvoltarea contractelor colectiv de muncă sectoriale;
- dreptul la conflict de muncă;
- protecția minimă a reprezentanților sindicali, care să asigure un dialog social corect. [Figura 68]

În 2014, la nivel național și sectorial au fost înregistrate 6 manifestații. O importantă mișcare de protest care a reunit salariați din mai multe companii a fost organizată de către sindicatele din industrie, care au manifestat împotriva prețului ridicat la energie cauzat de schema de susținere a energiei regenerabile. Este de notat prezența sindicaliștilor din metalurgie, sector deosebit de afectat de creșterea prețului energiei.

Protestul la care au participat cei mai mulți salariați a fost cel al angajaților căilor ferate române, prin Federația Națională Feroviară Mișcare Comercial. Peste 32.000 de salariați au participat la această grevă, blocând activitatea de transport de persoane și marfă. Principalele revendicări au fost legate de nivelul salarial și de disponibilizările programate, care ar fi afectat 2.500 de salariați.

Alte manifestații la nivel național au fost organizate de către Poșta Română (4.000 de participanți), Hidroelectrică (1.100 de participanți) și Societatea Română de televiziune, toate aceste companii fiind sub controlul statului român.

În ceea ce privește domeniul privat, cea mai importantă mișcare sindicală a avut loc la uzinele Dacia, acolo unde peste 10.000 de angajați au manifestat cu privire la legislația muncii, amânarea construcției autostrăzii Pitești-Sibiu și lipsa măsurilor concrete

pentru susținerea industriei auto. Chiar dacă la o scară mai mică comparativ cele de la Mioveni, proteste importante au avut loc și la Rompetrol, unde 2.000 de angajați au protestat împotriva neplății drepturilor salariale, precum și la Serele Popești Leordeni, unde un număr comparabil de angajați au militat împotriva unor eventuale disponibilizări.

Din punct de vedere al repartizării pe regiuni, cele mai multe proteste au fost observate în nord-estul României. La capătul opus se găsește regiunea centru, unde au fost identificate doar 3 proteste pe parcursul anului 2014. De notat că în regiunea centru se află două dintre cele mai sărace județe din România, dar și județele cu cea mai mică rată a șomajului. [Figura 69]

Aproximativ o treime din numărul total de proteste a avut loc în domeniul sănătății (spitale, clinici, sanatorii), ceea ce subliniază încă odată probleme structurale cu care se confruntă sistemul sanitar la nivel național.

Aproape jumătate din manifestările salariaților din 2014 au implicat mai puțin de 100 de persoane. Majoritatea acestor proteste au fost spontane și au avut ca punct de pornire nemulțumiri legate de neplata drepturilor salariale pentru o perioadă îndelungată de timp sau de pierderea locurilor de muncă. De cele mai multe ori, în companiile în care există astfel de reacții spontane ale salariaților nu există o formă de reprezentare a salariaților (sindicat sau reprezentant al salariaților), protestul venind mai degrabă ca urmare a unei situații limită în care se regăsește salariatul. [Figura 70]

Numărul mai scăzut al manifestărilor cu peste 100 de participanți sugerează în primul rând un grad redus al nemulțumirii în companiile mijlocii și mari, dar poate avea drept cauză și slăbirea gradului de sindicalizare, în special în sectorul privat, ca urmare a modificărilor legislative din ultimii ani. Încrederea scăzută în eficiența protestelor poate fi de asemenea la originea reducerii numărului de manifestări.

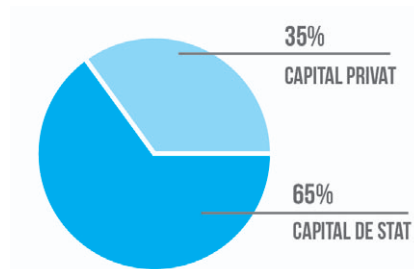


Fig. 68

Structura protestelor în funcție de capitalul companiilor

Sursa: Syndex

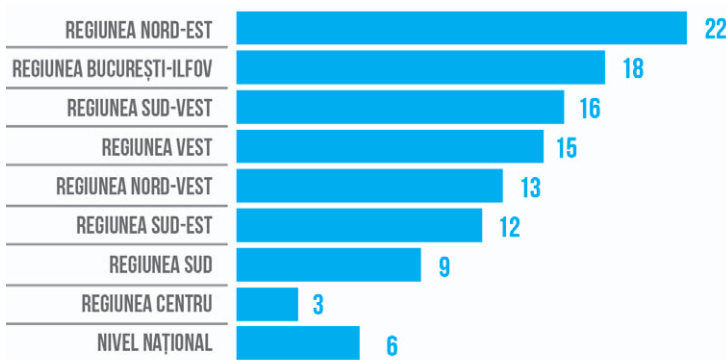


Fig. 69

Numărul de proteste pe regiuni

Sursa: Syndex

Jumătate din protestele din 2014 au avut loc în companii din sectoarele energiei, sănătății și transporturilor. Normele europene cu privire la energia curată, dar și condițiile impuse de FMI cu privire la companiile de stat, au dus la un val de proteste organizate de sindicatele din societățile vizate. În sectorul energiei, acolo unde marile complexe sunt vizate de restructurări masive, nemulțumirile au crescut constant în decursul ultimilor doi ani, iar anul 2014 a fost marcat de multe proteste care au avut drept scop să atragă atenția asupra impactului social imens al restructurărilor prevăzute. [Figura 71]

Nemulțumirile salariaților, așa cum le-am identificat din datele colectate din presă, se referă în aproape 50% din cazuri la neplata drepturilor salariale, nivelul salarial scăzut sau la reducerea drepturilor salariale. Aceasta subliniază încă o dată faptul că salariatul român este extrem de sensibil la orice modificare ce poate pune în pericol principala sa sursă de venit. De asemenea, beneficiile adiacente, precum bonurile de masă, reprezintă la rândul lor o parte importantă în venitul angajaților, fiind relativ des menționate pe parcursul manifestărilor.

Protestele împotriva disponibilizărilor au fost relativ reduse, doar 8% din revendicări referindu-se la acest aspect. O explicație este faptul că unele companii au oferit plăți compensatorii consistente, ceea ce a făcut ca anumiți salariați să vadă disponibilizarea ca un lucru pozitiv.

Protestele împotriva închiderilor de unități au reprezentat un procent mic din total (2%), pe de o parte pentru că numărul de falimente s-a redus în 2014, iar pe de altă parte pentru că astfel de decizii au șanse mici de a fi reversate.

De remarcat și creșterea nemulțumirii față de managementul companiilor, fapt ce subliniază calitatea proastă a comunicării dintre conducere și angajați. Deși Legea dialogului social încurajează informarea și consultarea salariaților, în practică aceste proceduri sunt de cele mai multe ori neglijate.

Modificarea legislației a fost de asemenea un subiect abordat în cadrul protestelor, cea mai mare manifestație fiind cea organizată de confederația Cartel Alfa.

Deși încă sporadice, revendicările privind încălcarea legislației au înregistrat o creștere și considerăm că este foarte important ca drepturile salariaților să fie nu doar recunoscute formal, dar să fie și puse în practică efectiv.

Protestul rămâne, în opinia noastră, cea mai pașnică și eficientă modalitate de a atrage atenția opiniei publice asupra încălcării drepturilor salariaților, mai ales în cazul în care o soluție pe cale amiabilă nu este posibilă și în condițiile în care modificările legislative privind Codul muncii dezavantajează în prezent sindicatele și mai ales capacitatea acestora de a negocia. [Figura 72]

Fig. 70

Structura protestelor în funcție de nr. de participanți

Sursa: Syndex

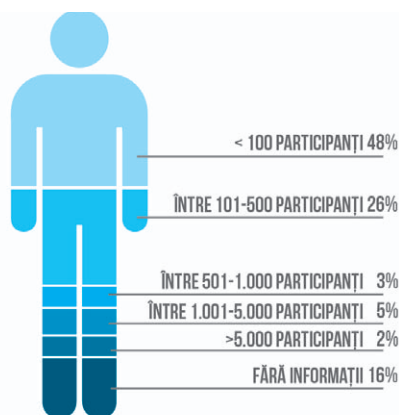


Fig. 71

Structura protestelor în funcție de sectorul de activitate

Sursa: Syndex

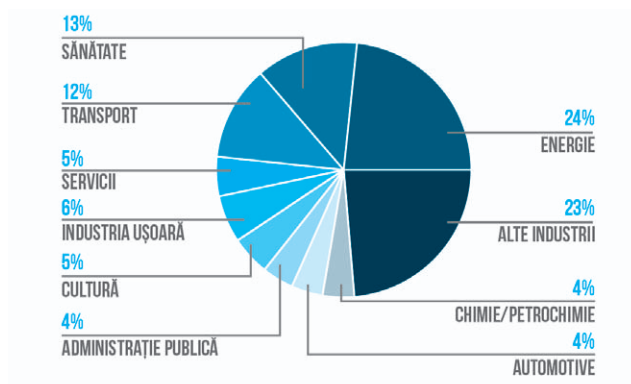
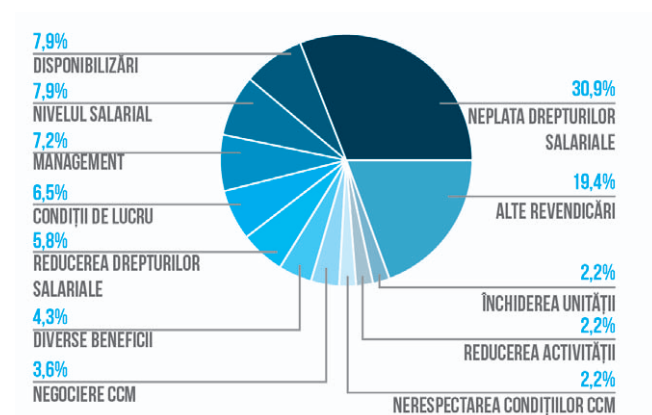


Fig. 72

Structura revendicărilor

Sursa: Syndex



ACCESUL LA INFORMAȚIILE DIN COMPANIE ȘI INTERPRETAREA ACESTORA

5.1

Cadrul legal de
informare și
consultare

5.2

Accesul la informații
în cadrul companiei

5.3

Analiza situației
întreprinderii pe
baza documentelor
interne

5.4

Analiza remunerării
și a productivității

5.1

Cadrul legal de informare și consultare

Text: Marcel Spatari

Informarea și consultarea în contextul dialogului social european

Dreptul la informare și consultare este un drept fundamental al muncitorilor recunoscut la nivel comunitar (art. 137, 138, 139 CE ale tratatului de la Roma, art. 21 al Cartei Sociale Europene). Dimensiunea transnațională a dreptului la informare și consultare a muncitorilor a fost recunoscută prin Directiva 1994/45/CE privind instituirea unui comitet european de întreprindere sau a unei proceduri de informare și consultare în întreprinderile de dimensiune comunitară și în grupurile de întreprinderi de dimensiune comunitară cu scopul de a informa și consulta muncitorii. Neajunsurile constatate în Directiva 94/45 și necesitatea de armonizare a legislației europene au condus la la adoptarea unei noi directive: Directiva 2009/38/CE.

Directiva 2002/14/CE a stabilit un cadru general de informare și consultare a muncitorilor în Comunitatea Europeană. Directiva a fost transpusă în legislația românească prin Legea nr. 467 din 2006 privind stabilirea cadrului general de informare și consultare a angajaților. Unul dintre principiile fundamentale ale informării și consultării angajaților este *caracterul util*. Modalitățile de informare și consultare trebuie să fie definite și realizate într-un mod care ar

asigura un efect util. Acest efect util va fi obținut prin intermediul unui dialog între reprezentanții lucrătorilor și direcțiile centrale sau orice alt nivel de conducere mai potrivit. Astfel, dialogul va trebui să se deruleze:

- la un moment;
- într-un mod;
- și cu un conținut corespunzător;

și va trebui să permită reprezentanților lucrătorilor

- în baza informațiilor furnizate;
- și într-un termen rezonabil;

să-și exprime o părere în privința măsurilor propuse care fac obiectul consultării de care se va ține cont în sânul întreprinderii.

Cadrul legal românesc în domeniul informării și consultării

Elementele cadrului legal privind procedurile de informare și consultare se regăsesc în:

- Codul muncii
- Legea nr. 467/2006 privind stabilirea cadrului general de informare și consultare a angajaților
- Legea dialogului social nr. 62/2011

Chiar dacă opinia publică a salutat transpunerea normelor europene, mai există rezerve privind articularea lor concretă în legislația națională și implementarea acestora în practică.

Codul Muncii asigură dreptul general al salariaților la informare și consultare [art. 39 lit. h], prevăzând obligațiile angajatorului:

- (1) de a informa salariații asupra condițiilor de muncă și asupra elementelor care privesc desfășurarea relațiilor de muncă (art. 40, lit. a);
- (2) de a comunica periodic salariaților situația economică și financiară a unității, cu excepția informațiilor sensibile sau secrete, care, prin divulgare, sunt de natură să prejudicieze activitatea unității. Periodicitatea comunicărilor se stabilește prin negociere în contractul colectiv de muncă aplicabil (art. 40, lit. d);
- (3) de a se consulta cu sindicatul sau, după caz, cu reprezentanții salariaților în privința deciziilor susceptibile să afecteze substanțial drepturile și interesele acestora (art. 40, lit. e);

În mod specific, angajatorii sunt obligați să consulte angajații:

- în caz de concedieri colective (art. 69-72);
- în cazul transferului întreprinderii, al unității sau al unor părți ale acesteia (art. 174);
- în cazul programării, colective sau individuale, a concediilor (art. 148);
- în cazul elaborării măsurilor de sănătate și securitate în muncă (art. 178);
- în cazul elaborării planurilor de formare profesională (art. 195);
- în pregătirea regulamentului intern (art. 241).

O.U.G. nr. 55/2006, integrată în Codul muncii, a introdus obligația angajatorului (art. 69) de a iniția, în timp util și în scopul ajungerii la o înțelegere, în condițiile prevăzute de lege, consultări cu sindicatul sau, după caz, cu reprezentanții salariaților, cu privire cel puțin la:

- a) metodele și mijloacele de evitare a concedierilor colective sau de reducere a numărului de salariați care vor fi concediați;

- b) atenuarea consecințelor concedierii prin recurgerea la măsuri sociale care vizează, printre altele, sprijin pentru recalificarea sau reconversia profesională a salariaților concediați.

Informațiile pertinente privind concedierea sunt **notificate în formă scrisă** către sindicat pentru ca acesta să poată formula propuneri **în timp util**, iar o copie a acestei notificări este remisă Inspectoratului Teritorial al Muncii.

În cazul transferului de drept al proprietății asupra unității, cedentul și cesionarul au obligația de a informa și de a consulta, anterior transferului, sindicatul sau, după caz, reprezentanții salariaților cu privire la implicațiile juridice, economice și sociale asupra salariaților, decurgând din transferul dreptului de proprietate (art. 174). Transferul întreprinderii, al unității sau al unor părți ale acesteia nu poate constitui motiv de concediere individuală sau colectivă a salariaților de către cedent ori de către cesionar (art. 173.3). De aceea, informarea și consultarea angajaților în aceste cazuri trebuie să asigure un dialog care să permită identificarea unor soluții pentru păstrarea activității în cazul în care aceasta este amenințată de transferul planificat.

Legea dialogului social nr. 62/2011 oferă definiții ale informării și consultării în cadrul dialogului social.

- Astfel, **informarea** este definită drept *transmiterea de date de către angajator către reprezentanții angajaților, pentru a le permite să se familiarizeze cu problematica dezbaterii și să o examineze în cunoștință de cauză;*
- **Consultarea** este definită drept *schimbul de păreri și stabilirea unui dialog între angajator și reprezentanții angajaților.*

Legea prevede în art. 30 că: „În scopul apărării drepturilor și promovării intereselor profesionale, economice și sociale ale membrilor, organizațiile sindicale reprezentative vor primi de la angajatori sau de la organizațiile acestora informațiile necesare pentru negocierea contractelor colective de muncă sau, după caz, acordurilor colective de muncă, în condițiile legii [...]”.

Astfel, conform art. 130, în timpul negocierilor contractelor colective de muncă, angajatorul sau organizația patronală au obligația de a informa delegații sindicali sau reprezentanții angajaților asupra informației economico-financiare la zi și a situației ocupării forței de muncă.

Legea nr. 467/2006 privind stabilirea cadrului general de informare și consultare a angajaților a fost adoptată de Parlament ca urmare a obligației de a transpune Directiva 2002/14/CE în legislația națională înainte de data accederii României la Uniunea Europeană.

Deși Codul muncii stabilește că dreptul la informare și consultare este un drept general al angajaților, Legea nr. 467/2006 își limitează în mod expres câmpul de aplicare la „întreprinderile cu sediul în România care au cel puțin 20 de angajați” (art. 4). Acest fapt se datorează transpunerii automate a unei prevederi minime a Directivei 2002/14/CE (art. 3 pct. b), ignorându-se faptul că în România dreptul la informare și consultare a fost anterior oferit prin lege tuturor angajaților. De asemenea, în comparație cu Directiva 2002/14/CE, textul legii românești:

- nu face distincție între „întreprindere” și „unitate”;
- desemnează în mod expres organizațiile sindicale drept reprezentanți ai angajaților;
- inversează ordinea participanților la procesul de consultare (Directiva stipulează că procesul de consultare se derulează între „reprezentanții lucrătorilor și angajator”);
- utilizează termenul „angajați”, spre deosebire de termenul „lucrători” utilizat în textul Directivei 2002/14/CE. Astfel, voluntarii și alte persoane care prestează servicii nefiind angajate nu sunt acoperite de Legea nr. 467/2006.

Art. 5 al Legii nr. 467/2006 stipulează că „(1) Angajatorii au obligația să informeze și să consulte reprezentanții angajaților, potrivit legislației în vigoare, cu privire la:

- a) evoluția recentă și evoluția probabilă a activităților și situației economice a întreprinderii;
- b) situația, structura și evoluția probabilă

a ocupării forței de muncă în cadrul întreprinderii, precum și cu privire la eventualele măsuri de anticipare avute în vedere, în special atunci când există o amenințare la adresa locurilor de muncă;

- c) deciziile care pot duce la modificări importante în organizarea muncii, în relațiile contractuale sau în raporturile de muncă, inclusiv cele vizate de legislația română privind procedurile specifice de informare și consultare în cazul concedierilor colective și al protecției drepturilor angajaților, în cazul transferului întreprinderii».

Acest articol reia aproape literal textul art. 4 parag. 2 al Directivei 2002/14/CE. Probabil în efortul lor de a prescurta textul, legislatorii români au făcut din „*evoluția recentă și evoluția probabilă a activităților și situației economice a întreprinderii sau unității*” (art.4 (2) (a), Directiva 2002/14/CE) nu doar obiectul informării, așa cum este prezentat în Directivă, dar și obiectul consultării. Acest fapt încă nu a avut efecte practice, dar ilustrează felul mecanic în care a fost transpusă Directiva 2002/14/CE în România.

De asemenea, art. 5 stipulează că (2) „*Informarea se face într-un moment, într-un mod și cu un conținut corespunzătoare, pentru a permite reprezentanților angajaților să examineze problema în mod adecvat și să pregătească, dacă este cazul, consultarea.*” și (3) „*Consultarea are loc:*

- a) într-un moment, într-un mod și cu un conținut corespunzătoare, pentru a permite reprezentanților angajaților să examineze problema în mod adecvat și să elaboreze un punct de vedere;
- b) la un nivel relevant de reprezentare a conducerii și a reprezentanților angajaților, în funcție de subiectul discutat;
- c) pe baza informațiilor furnizate de angajator, în conformitate cu prevederile art. 3 lit. e) și a punctului de vedere pe care reprezentanții angajaților au dreptul să îl formuleze;
- d) astfel încât să permită reprezentanților angajaților să se întâlnească cu angajatorul și să obțină un răspuns motivat la orice punct de vedere pe care îl pot formula;

- e) *în vederea negocierii unui acord privind deciziile care se încadrează în obligațiile angajatorului, prevăzute la alin. (1) lit. c)."*

Semnarea unui acord nu este o cerință legală, dar negocierea unui acord este.

Art. 9 al Legii nr. 467/2006 definește contravențiile și introduce următoarele sancțiuni:

- amendă de la 1.000 lei la 20.000 lei pentru nerespectarea de către angajator a obligației de a transmite reprezentanților angajaților informațiile prevăzute la art. 5 alin. (1);
- amendă de la 2.500 lei la 25.000 lei pentru nerespectarea obligației angajatorului de a iniția consultări potrivit art. 5 alin. (3);
- amendă de la 5.000 lei la 50.000 lei pentru transmiterea cu rea-credință de informații incorecte sau incomplete, în condițiile art. 5 alin. (2), de natură a nu permite reprezentanților angajaților formularea unui punct de vedere adecvat pentru pregătirea unor consultări ulterioare.

Este greu să evaluăm eficiența acestor sancțiuni, întrucât a fost găsită o singură referință referitor la aplicarea lor, în cazul unei societăți care a fost amendată cu 5.000 lei pentru nerespectarea obligației de a-și informa și consulta angajații.

În general, mai mulți comentatori români au criticat faptul că Legea nr. 467/2006 nu face altceva decât să transpună textul Directivei 2002/14/CE, fără a prevedea proceduri specifice pentru punerea acestora în aplicare. Din păcate, în practică, consultările cu sindicatul sunt realizate de cele mai multe ori pentru a realiza o formalitate, fără a căuta soluții eficiente pe calea dialogului social.

În cazul în care una dintre următoarele condiții practice nu este îndeplinită, sindicatul poate cere în justiție penalizarea întreprinderii pentru lipsa informării și consultării:

1. Angajatorul nu a informat din timp reprezentanții angajaților asupra chestiunii acoperite de dreptul la consultare - vezi art. 5 pct. 1. Informarea presupune documente relevante primite cu destul timp înainte de consultare, pentru ca reprezentanții angajaților să-și poată formula un punct de vedere. Astfel, o prezentare PowerPoint oferită de angajator în ziua consultării nu poate fi considerată informare care ar „permite reprezentanților angajaților să examineze problema în mod adecvat”.

2. Angajatorul nu a oferit un interlocutor relevant pentru consultare. De exemplu, directorul de resurse umane nu este

întotdeauna un interlocutor relevant în cazul unui eventual transfer de întreprindere.

3. Reprezentanții angajaților nu au avut posibilitatea să-și formuleze un punct de vedere. Dacă angajatorul a organizat o întrunire la care nu a oferit dreptul la replică reprezentanților angajaților, sau aceștia nu au avut timp suficient pentru a pregăti un punct de vedere coerent, procesul de consultare nu poate fi considerat realizat.

4. Interlocutorul din partea conducerii nu s-a întâlnit efectiv cu reprezentanții angajaților.

5. Angajatorul nu a negociat un acord privind deciziile relevante. Lipsa unei propuneri de acord scris poate fi invocată de reprezentanții angajaților drept dovadă a lipsei negocierii acordului.

5.2

Accesul la informații în cadrul companiei

Text: Marcel Spatari

Accesul la informații este o chestiune esențială pentru reprezentanții salariaților, pentru că informația pertinentă stă la baza unui dialog social real. Pentru a obține informațiile pertinente, este necesar de a recensa toate sursele de informații posibile din întreprindere și de a utiliza obligațiile legale prevăzute de legislația aplicabilă informării și consultării.

Caracterul confidențial al informațiilor este un argument adesea utilizat de către conducere în fața reprezentanților angajaților, dar și în fața unui expert independent în serviciul angajaților. Chiar dacă Legea nr. 467/2006 admite ca direcția să nu comunice informații, invocând criteriul confidențialității, ea spune că refuzul trebuie să fie bazat pe criterii obiective.

În practică, confidențialitatea este utilizată de către directori în scopul de a refuza accesul reprezentanților salariaților la informațiile care nu au vocația de a fi confidențiale, deși reprezentanții salariaților sunt deja supuși secretului profesional. De aceea, este necesar să se delimiteze clar care sunt limitele confidențialității, precum și mecanismele care ar permite reprezentanților salariaților să păstreze secretul profesional exersându-și în același timp prerogativele care le revin.

O informație care se limitează doar la declarațiile fiscale naționale nu este, în general, un răspuns suficient la preocupările salariaților, care vizează subiecte precum locurile de muncă, strategia

grupului și anticiparea schimbărilor. Din acest punct de vedere, este important de a putea:

- Vizualiza și înțelege situația economică, socială și financiară a întreprinderii, precum și integrarea acesteia în cadrul unui grup, dacă este relevant;
- Înțelege obiectivele de management date angajaților și de a le poziționa la nivelul pertinent: local, național, mondial;
- Reda o dimensiune relativă a obiectivelor de gestiune prin comparație cu alte unități (în cadrul grupului, pe piață).

O informație pertinentă și transmisă în timp util este o condiție necesară în cazul unei consultări, pentru a permite reprezentanților angajaților să formuleze propuneri eficiente. Aceasta permite dialogului social să aibă un efect util și să nu fie doar un proces pasiv de recepție a informațiilor.

Consultarea trebuie să fie un adevărat schimb și să dea posibilitatea de a ajunge la un acord (deși legea prevede doar obligația negocierii acordului). În practică, se constată numeroase dificultăți în punerea în aplicare a dialogului social din mai multe cauze:

- Informațiile sunt transmise după ce conducerea a luat decizia;

Listă orientativă a informațiilor și documentelor care pot fi cerute de la întreprindere pentru a pregăti expertiza și procesul de consultare

Situația și politica financiară

- Conturile anuale ale societății (bilanțul contabil, contul de profit și pierdere, anexele și documentele explicative) pe baza raportărilor anuale și semestriale;
- Raporturile cenzorilor firmei și ale altor auditori;
- Bugetele de venituri și cheltuieli defalcate pe activitățile strategice ale societății;
- Prezentările făcute de către direcția centrală a firmei analiștilor financiari;
- Conturile filialelor din țară și din străinătate, care influențează în mod determinant activitatea societății;
- Rapoartele analiștilor financiari despre grupul la care aparține societatea.

Situația și politica economică, industrială

- Planul strategic (strategia) al întreprinderii sau prezentarea sa detaliată;
- Raportările realizate de către responsabilii diferitelor unități pentru conducerea grupului;
- O sinteză sau prezentarea studiilor despre concurență realizate de către întreprindere sau de consultanții ei;
- O sinteză sau prezentarea analizelor strategice realizate de firmă sau de consultanții ei;
- Rapoartele societăților de marketing prezentând pozițiile concurențiale ale firmei pe piețele sale;
- Planul de aprovizionare industrială pe termen mediu;
- Planul de investiții pe termen mediu și lung;
- Prezentarea tablourilor de bord și a indicatorilor relativi

la competitivitatea locațiilor industriale;

- Prezentarea datelor care au servit la compararea performanțelor uzinelor întreprinderii cu cele ale concurenților și a subcontractorilor.

Situația și politica socială

- Efectivele întreprinderii (numărul de salariați) conținând, printre altele: numărul de salariați pe coeficient (muncitori calificați, necalificați, personal administrativ etc.), numărul de salariați temporari, numărul de salariați pe sexe, vârsta medie pe coeficient, vechimea medie pe coeficient, politica de angajare;
- Sistemul de salarizare aplicat în fiecare uzină/locație cuprinzând, printre altele: salariul mediu, masa salariilor pe coeficient, salariile de bază pe coeficient, politica de salarizare individuală pe baza obiectivelor aplicabile (suplimente, prime etc.), egalitatea salariilor între bărbați și femei;
- Politica generală în domeniul sănătății, securității, igienei, a protecției și a condițiilor de muncă, din care: tablourile de bord cu acești indicatori, numărul de accidente de muncă (frecvență, gravitate) și boli profesionale, rapoartele medicului muncii, sistemele de organizare a prevenirii și evaluării riscurilor;
- Politica generală a angajărilor, locurilor de muncă, și gestiunea timpului de lucru;
- Politica de formare, conținând, printre altele: bugetele de formare pe coeficienți, numărul de ore de formare pe coeficienți, descrierea programelor de formare.

- Perioada de timp acordată reprezentanților angajaților pentru a analiza informațiile este prea scurtă;
- Este imposibil să se apeleze la un expert extern care să garanteze o poziție de egalitate în privința înțelegerii informațiilor și a analizei între reprezentanții sindicatelor și patroni;
- Procesul de informare și consultare nu este decât o simplă formalitate.

Pentru a depăși aceste limite, reprezentanții angajaților trebuie să stabilească, prin întrebările lor, condițiile procesului de informare și consultare astfel încât acesta să fie util. Acest efect util poate îmbrăca mai multe forme. În special, formularea unor alternative vizând păstrarea locurilor de muncă sau a instalațiilor de producție trebuie să fie sistematică și poate fi obținută în toate cazurile de concedieri colective.

Așadar, accesul reprezentanților salariaților la o informație de calitate este baza unui adevărat dialog social: reprezentanții angajaților trebuie să dispună de informații despre situația financiară a întreprinderii, prezentă și viitoare, precum și despre strategia societății, despre salarii și investiții. Aceste informații pot fi dificile pentru cei care nu sunt familiarizați, iar recursul la o expertiză externă poate contribui la rezolvarea acestor dificultăți, măbind în paralel perimetrul informațiilor accesibile, în schimbul unor reguli stricte de confidențialitate. Scopul căutat este de a reduce asimetria informațiilor care există între patroni și reprezentanții angajaților și de a obține o paritate în ceea ce privește informațiile strategice.

Cererea informațiilor trebuie să aibă scopul de a determina prioritățile reprezentanților salariaților în procesele de consultare și negociere, de a analiza în mod autonom situația întreprinderii ținând cont de interesele angajaților. Doar având un acces la informație pertinentă și o capacitate de înțelegere a acestei informații, inclusiv prin recursul la experți, reprezentanții angajaților își vor putea exercita atribuțiile de evaluare a riscurilor, anticipare a schimbărilor și apărare a intereselor angajaților.

Dreptul la expertiză

Dreptul la expertiză este strâns legat de dreptul la informare și consultare. Acest drept este garantat de legislația europeană și implementat în țările membre. În dialogul social european recursul la expert este un pas indispensabil în comunicarea dintre reprezentanții lucrătorilor și angajatori. Drept exemple în acest sens pot servi Comitetele Europene de Întreprindere.

Expertiza le oferă sindicatelor posibilitatea de a formula opinii bazate pe argumente solide. Liderii sindicali trebuie să-și formuleze opiniile având în vedere responsabilitățile ce le revin. Dreptul sindicatelor de a beneficia de serviciile unui expert le oferă egalitate în discuțiile cu angajatorul. În acest fel se asigură un dialog social bazat pe fapte și argumente solide.

Deși experții sunt desemnați de reprezentanții angajaților, în mod normal costul expertizei este suportat de angajator.

Rolul expertului este de a oferi reprezentanților salariaților mijloacele necesare pentru a-și exercita atribuțiile economice. Astfel, expertul își pune competențele în slujba reprezentanților salariaților cu scopul de a le spori autonomia și puterea de influență față de conducerea întreprinderii. Expertul realizează un diagnostic economic, financiar, social al întreprinderii pentru ca salariații să dispună de o informație completă și să poată să-și formuleze o părere cu scopul de a anticipa și a acționa.

Un semnal pozitiv este faptul că noțiunea de expert în serviciul reprezentanților angajaților și-a făcut deja apariția într-un text legislativ românesc. Art. 7 al Legii nr. 467/2006 privind stabilirea cadrului general de informare și consultare a angajaților transpune normele de confidențialitate, prevăzând că:

- (1) „Reprezentanților angajaților, precum și experților care îi asistă pe parcursul derulării oricăror proceduri de consultare sau negociere colectivă le este interzis să divulge angajaților sau terților orice informații care, în interesul legitim al întreprinderii, le-au fost furnizate în mod expres cu titlu confidențial. [...]”.

Deși nu este precizat cadrul în care sindicatele și reprezentanții angajaților pot fi asistați de experți, mențiunea acestei practici europene într-un text legislativ românesc este un semnal pentru sindicatele românești de a-și revendica acest drept.

Contractul Colectiv de Muncă al Ramurii Metalurgie pentru anii 2010-2011 lărgea domeniul de aplicare a procedurilor de informare și consultare a angajaților în comparație cu normele generale. Astfel, art. 109 alin. (7) prevedea dreptul la expertiză: „*Cu ocazia negocierilor colective, partile pot apela la experți*”, iar art. 27 introducea primele elemente ale dreptului la expertiză finanțată de întreprindere:

- (1) În cazul în care există divergențe cu privire la stabilirea normelor de muncă sau a normativelor de personal, la cererea oricăreia dintre părți, se va apela la o expertiză tehnică efectuată de experți desemnați de comun acord. Concluziile expertizei tehnice sunt obligatorii pentru părți.
- (2) Cheltuielile ocazionate de soluționarea divergenței cu privire la modificarea

normelor de muncă sau a normativelor de personal vor fi suportate de patron, pentru prima solicitare a sindicatelor.

Din păcate, Contractul Colectiv de Muncă al Ramurii Metalurgie nu mai este valabil, iar asemenea prevederi sunt extrem de rare în contractele colective de muncă actuale.

Expertiza în cazuri de restructurări, fuziuni, achiziții sau privatizări trebuie să fie un pas inerent al procesului de informare și consultare. Expertizele independente pentru anticiparea schimbărilor și evitarea riscurilor sunt un instrument necesar pentru o apreciere corectă a situației întreprinderii.

Expertul va evalua riscurile și va susține organizațiile sindicale în demersurile lor de apărare a locurilor de muncă și a condițiilor de muncă.

De asemenea, un diagnostic pertinent asupra situației din întreprindere poate fi un factor determinant într-o negociere salarială. O analiză completă a situației întreprinderii poate fi realizată în cadrul unei misiuni de studiu a conturilor anuale.

Exemplu de bună practică: cadrul procedurilor de informare și consultare în Franța

Franța dispune de un cadru legal foarte larg în privința dreptului la informare și consultare a muncitorilor și a reprezentanților lor.

Dreptul la informare și consultare a comitetelor de întreprindere este reglementat de Codul muncii în versiunea stabilită după recodificarea din 2008.

Principalele caracteristici ale sistemului francez de acces la informație, de consultare și de participare a reprezentanților muncitorilor sunt:

- atribuirea drepturilor de informare și consultare comitetelor de întreprindere;
- un vast evantai de situații care generează dreptul la informare și consultare: informarea și consultarea pe chestiuni economice, pe chestiuni de fuziuni și achiziții, asupra condițiilor de muncă, în cazul introducerii noilor tehnologii, pe chestiuni de egalitate profesională, pe chestiuni de ocupare a forței de muncă, în cazul disponibilizărilor colective;

(continuare pe pagina următoare)

(continuare din pagina precedentă)

- stabilirea subiectelor la care trebuie să se refere dreptul la informare și consultare, documentele care trebuie transmise și conținutul lor, precum și periodicitatea transmiterii informațiilor.

Atribuțiile, non exhaustive, de informare și consultare ale comitetului de întreprindere pe chestiuni economice se referă la:

- chestiunile de interes pentru organizație, gestiune și funcționarea generală a întreprinderii și în special asupra măsurilor de natură să afecteze volumul sau structura efectivelor, durata muncii, condițiile de ocupare a forței de muncă, de lucru și de formare profesională;
- proiectele de restructurare și de reducere a efectivelor (comitetul emite un aviz asupra operațiunii planificate și a modalităților de aplicare a acesteia);
- modificările organizării economice sau juridice a întreprinderii, în special în caz de fuziune, de cesiune, de modificare importantă a structurilor de producție ale întreprinderii, precum și în cazul achiziției sau cesiunii filialelor.

Atribuțiile, non exhaustive, de informare și consultare ale comitetului de întreprindere în privința condițiilor de muncă se referă la problemele de interes general privind:

- organizarea muncii;
- tehnologiile existente;
- condițiile de ocupare a forței de muncă;
- organizarea timpului de muncă;
- calificările;
- modurile de remunerare.

Printre altele, comitetul de întreprindere este informat și consultat în prealabil în cazul oricărui proiect important de introducere a unor noi

tehnologii, în cazul în care acestea sunt susceptibile de a avea consecințe asupra ocupării forței de muncă, a calificării, a remunerării, a formării profesionale sau a condițiilor de muncă.

Comitetul de întreprindere este de asemenea informat și consultat atunci când angajatorul intenționează să efectueze o disponibilizare colectivă pe motiv economic a cel puțin zece salariați în timpul aceleiași perioade de treizeci de zile.

Legislația franceză detaliază diversele etape ale procesului de informare și consultare în caz de disponibilizări colective. Astfel, pentru a-și putea forma un punct de vedere motivat, comitetul de întreprindere dispune de:

- informații precise transmise de angajator în formă scrisă;
- o perioadă de studiu suficientă;
- un răspuns motivat al angajatorului asupra observațiilor.

În exercițiul atribuțiilor sale consultative, comitetul de întreprindere emite păreri și solicitări, iar angajatorul trebuie să raporteze, motivând, asupra rezultatelor acestor păreri și solicitări. În plus, angajatorul trebuie să comunice decizii motivate asupra propunerilor care i-au fost transmise.

De asemenea, Codul muncii francez, în art. L2325-35, prevede în mod explicit dreptul comitetelor de întreprindere de a fi asistate de experți externi aleși de ele însele într-o serie de cazuri:

- în vederea revizuirii anuale a conturilor;
- în vederea revizuirii documentelor contabile previzionale (în limita de două ori pe exercițiu);
- în timpul operațiilor de fuziuni sau achiziții;
- în cazul exercitării de către

- comitetul de întreprindere a dreptului la alertă economică;
- în cazul deschiderii unei proceduri de consultare asupra unor concedieri pe motive economice.

Alegerea unui expert este atribuită în întregime comitetului de întreprindere, iar remunerarea acestuia este efectuată de întreprindere.

Dreptul de alertă economică este un drept specific al comitetelor de întreprindere, prin care acestea au posibilitatea de a iniția o procedură de informare și consultare cu scopul de a evita declanșarea unei disponibilizări colective sau închiderea unei unități de producție, care ar avea drept rezultat suprimarea posturilor de muncă.

Fără ajutorul expertului este aproape imposibil pentru comitetul de întreprindere să-și exercite dreptul de alertă economică. Acest drept este dificil de exercitat pentru că reprezentanții salariaților nu au întotdeauna o viziune clară asupra situației întreprinderii. Fără o astfel de viziune, este dificil ca reprezentanții salariaților să pună angajatorului întrebările corecte, să aprecieze cât de pertinente sunt răspunsurile date și să decidă începerea procedurii de alertă. Suportul din partea unui expert economic în aceste situații este foarte important.

În cazul concedierilor colective, nu se poate disocia economicul de social. În cadrul analizei deciziei de concediere și a planului aferent, expertul are rolul de a studia motivele și relevanța proiectului de concediere prezentat, de a aprecia consecințele financiare ale presupusului proiect și de a se asigura ca s-au luat măsurile corecte pentru a evita pe cât posibil impactul asupra forței de muncă.

Toate comitetele de întreprindere pot lua decizia de a fi asistate de un expert economic remunerat de angajator, dacă se găsesc în circumstanțele prevăzute de lege.

Decizia de a apela la un expert este luată în cursul unei reuniuni a comitetului de întreprindere prin vot majoritar. Angajatorul nu are dreptul de a lua parte la vot. Misiunea expertului este apoi determinată împreună cu comitetul de întreprindere, stabilindu-se un program. Comitetul de întreprindere trebuie să definească așteptările misiunii care va fi încredințată expertului. Este foarte important să fie menționate punctele misiunii pentru care se doresc explicații detaliate sau suplimentare. După misiune, expertul elaborează un raport care face subiectul unei dezbateri în cadrul unei reuniuni plenare a comitetului de întreprindere.

Raportul expertului permite reprezentanților salariaților să înțeleagă mai bine situația în care se află întreprinderea. Pentru început, expertul prezintă raportul său comitetului de întreprindere în cadrul unei reuniuni premergătoare. În cadrul acestei reuniuni, reprezentanții comitetului de întreprindere iau la cunoștiință conținutul raportului, pun întrebări expertului și solicită eventuale clarificări. Se stabilesc întrebările ce vor fi adresate angajatorului. De asemenea, se stabilește dacă expertul sau secretariatul comitetului de întreprindere va transmite o copie a raportului și angajatorului.

Intervenția unui expert vizează toate elementele de ordin economic, financiar sau social necesare pentru înțelegerea conturilor și a aprecierii situației întreprinderii. În exercițiul funcțiilor sale expertul are acces la aceleași documente ca și auditorul.

5.3

Analiza situației întreprinderii pe baza documentelor interne

Text: Marcel Spatari

Unul dintre elementele cheie ale unei negocieri colective eficiente este pregătirea fundamentală a reprezentanților salariaților pentru discuții pe marginea situației economice și a strategiei companiei. Înțelegerea realităților economice și financiare este o condiție necesară pentru un dialog constructiv cu managementul.

În prezentul capitol vom face o trecere în revistă a unor concepte necesare pentru înțelegerea situației unei companii în vederea pregătirii de negocierea colectivă.

Prima sursă de informații în acest sens o reprezintă **documentele contabile**.

Iată lista principalelor documente care trebuie solicitate de la companie în vederea pregătirii de negociere:

- Balanța contabilă;
- Bilanțul (Formularul 10);
- Contul de profit și pierdere (Formularul 20);
- Situația activelor imobilizate (Formularul 40);
- Datele informative (Formularul 30).

Balanța contabilă este documentul în care sunt prezentate toate conturile contabile ale unei companii și stă la baza tuturor documentelor contabile precum bilanțul și contul de profit și pierdere. Balanța unei

societăți comerciale poate fi prezentată sub două forme:

- Balanța sintetică (concentrată);
- Balanța analitică (detaliată – există analitice pentru majoritatea conturilor din balanță).

Pentru a putea face o analiză cât mai corectă, este de preferat să existe la dispoziție o balanță analitică. Aceasta este de folos din mai multe considerente, ajutându-ne să identificăm (în multe cazuri):

- Principalii clienți/furnizori ai companiei;
- Participațiile în alte companii;
- Creanțele/datoriile comerciale către grup;
- Detalii privind anumite subcategorii de cheltuieli: conturile sunt detaliate, nu doar prezentate sub forma unui total și astfel putem identifica spre exemplu, cheltuielile manageriale (de cele mai multe ori acestea fiind facturate către societăți din grup).

Analiza bilanțului

Bilanțul (F10) este o reprezentare, o fotografie a activelor companiei și a datoriilor acesteia (pasivul) la un moment dat, conform principiului dublei reprezentări:

- Activele sunt utilajele, stocurile, lichiditățile, creanțele etc. de care dispune o companie pentru a-și exercita activitatea curentă;
- Pasivul reprezintă sursele fondurilor necesare pentru achiziția activelor.

Analiza bilanțului permite să se identifice dacă compania dispune de resursele necesare pentru a răspunde cerințelor salariaților.

Faptul că o companie este profitabilă nu înseamnă neapărat că ea dispune de resursele necesare pentru a satisface cerințele salariaților la un moment dat. Pot fi mai multe cauze din care compania poate avea resurse limitate deși este profitabilă:

- Profiturile sunt transferate sub formă de dividende sau alte transferuri către acționari sau către grupul din care face parte compania;
- Compania investește lichiditățile în diverse active imobilizate: clădiri, achiziții de acțiuni, acordarea de împrumuturi etc.;
- În condițiile în care activitatea este în creștere, nevoia de fond de rulment crește la rândul ei, aceasta neputând fi acoperită decât prin contractarea de noi împrumuturi, acestea fiind purtătoare de costuri.

Nevoia de fond de rulment este un concept care ilustrează necesitățile ciclului de exploatare, de finanțare a producției, și este calculat de obicei după formula

$$\text{NFR} = (\text{stocuri} + \text{creanțe}) - \text{datoriile de exploatare}$$

În condițiile în care activitatea unei companii crește, cresc stocurile și creanțele de la clienți, iar dacă compania nu reușește să-și completeze finanțarea activității prin înțelegeri cu furnizorii care să ofere termene de plată mai avantajoase, compania va avea nevoie de resurse mai mari pentru finanțarea activității curente. O companie în care activitatea este în creștere iar lichiditățile sunt limitate este nevoită să contracteze noi împrumuturi, care sunt purtătoare de costuri adiționale.

O analiză a bilanțului permite așadar să se identifice ce s-a întâmplat cu profiturile unei companii sau cum au fost acoperite pierderile din anii precedenți.

În cele ce urmează, vom face o trecere în revistă a altor concepte importante din bilanț, care dau indicații asupra situației unei companii.

Amortizarea, rezultatul unui proces financiar de recuperare treptată a valorii activelor imobilizate (active utilizate pe o durată mai mare de un an) consumate în procesul economic. De exemplu, dacă un utilaj este cumpărat în anul N și se consideră că va fi utilizat timp de cinci ani, valoarea acestui activ va fi distribuită pe durata perioadei dintre anul N și anul N+4. Felul în care această valoare este distribuită depinde de tipul activului, politica financiară a companiei și regulile fiscale. Evoluția valorii amortizărilor este un semnal al efortului de investiție pe care îl depune compania.

Deprecierea externă sau economică reprezintă pierderea de valoare provocată de factori exteriori activului în cauză. Cauze ale deprecierei pot fi modul de utilizare, eficiența și interesul agenților pentru anumite active. De multe ori sunt depreciate active nemateriale, în cazurile în care acestea își pierd din valoarea percepută (valoarea unor drepturi intelectuale, de exemplu). Valori ridicate ale depreciierilor externe indică de obicei o dificultate a companiei.

Provizioanele, care reflectă un risc potențial, estimat de societate, de a genera cheltuieli într-un anumit orizont de timp. Provizioanele se pot constitui în activ sau în pasiv. Provizioanele constituite în activ de cele mai multe ori fac referire la creanțele clienților rău-platnici. Provizioanele constituite în pasiv cuprind cheltuieli potențiale cu litigiile, garanții acordate clienților, impozite și taxe etc.

Datoriile pe termen scurt ale companiei reprezintă de obicei surse de finanțare ale activității curente. Cu cât datoriile pe termen scurt sunt mai mari în comparație cu cifra de afaceri, cu atât mai lungi sunt perioadele de plată a furnizorilor companiei. Valoarea datoriilor pe termen scurt depinde de poziția de negociator pe care o are compania față de furnizorii săi:

- dacă este dominantă față de furnizori, datoriile pe termen scurt vor tinde de obicei să fie mai mari
- dacă este dominată de furnizori, datoriile pe termen scurt vor tinde de obicei să fie mai mici

În condițiile unei stabilități a activității,

- o creștere a datoriilor pe termen scurt poate fi un semnal pozitiv în cazul în care aceasta este justificată prin înțelegeri comerciale și nu prin întârzierea plăților;
- o scădere a datoriilor pe termen scurt semnifică creșterea fondului de rulment, respectiv diminuarea lichidităților.

În general, interpretarea evoluției datoriilor pe termen scurt nu se poate face fără a cunoaște relația companiei cu furnizorii săi și contextul activității.

Datoriile pe termen lung completează viziunea asupra surselor de finanțare ale companiei, adăugându-se datoriilor comerciale. Sursele finanțării pe termen lung pot fi:

- aportul acționarilor la capitalul companiei;
- împrumuturi intra-grup sau de la acționari;
- împrumuturi bancare sau leasing.

Creșterea datoriilor pe termen lung în contextul unei creșteri a activității și imobilizărilor poate fi un semnal pozitiv.

Cu toate acestea, este important să se urmărească relația dintre îndatorare și profitabilitatea companiei. Pentru a face acest lucru, primul pas este de a calcula **datoria netă**, care este egală cu

$$\text{Datorie netă} = \text{datorii pe termen lung} + \text{datorii pe termen scurt} - \text{lichidități}$$

Creanțele companiei reprezintă drepturi pe care întreprinderea le are asupra altor persoane fizice sau juridice pentru bunuri sau servicii livrate către clienți pentru sume de bani care urmează a fi plătite sau alte valori avansate care urmează a fi încasate ulterior. De obicei, majoritatea creanțelor sunt facturi încă neplătite de către clienți. Pot exista mai multe scenarii:

- Scăderea creanțelor poate fi un semn pozitiv dacă cifra de afaceri este în creștere. Acest lucru ar indica faptul că firma încasează mai repede valoarea activității sale și are o nevoie de fond de rulment mai mic, iar resursele suplimentare sunt disponibile pentru creștere, spre exemplu;
- Scăderea creanțelor pe fondul scăderii veniturilor este o situație de obicei normală, dar în cazul în care creanțele scad semnificativ mai mult decât veniturile se eliberează de obicei un capital de lucru care poate fi utilizat pentru relansarea activității;
- Creșterea creanțelor poate fi un semnal pozitiv dacă cifra de afaceri este în creștere și un semn negativ dacă aceasta este în descreștere.

Unele companii care înregistrează pierderi pe perioade îndelungate pot avea **capitaluri proprii negative**. Acestea reflectă o pierdere cumulată de-a lungul mai multor ani care a depășit nivelul capitalului social și al rezervelor companiei.

Pentru a calcula capacitatea de a onora datoriile, un indicator important al viabilității unei companii, se utilizează de obicei raportul dintre datoria netă și EBITDA (profitul înainte de dobânzi, impozite, deprecieri și amortizare). Acest raport indică perioada în care compania poate genera suficiente profituri din activitate pentru a-și acoperi datoriile. Raportul poate fi diferit în funcție de sectorul de activitate

și unele sectoare de activitate intensive în capitaluri, cum ar fi cele novatoare, pot avea datorii foarte mari în raport cu EBITDA. Totuși, în cele mai multe sectoare un rezultat superior cifrei 4 sau 5 trebuie să declanșeze un semnal de alarmă pentru că acest fapt ar sugera o povară prea mare a datoriilor și o capacitate limitată de a obține noi împrumuturi pentru creșterea afacerii

Art. 69 din Legea societăților nr. 31/1990 menționează că dacă se constată o pierdere a activului net contabil, capitalul social subscris al companiei va trebui reîntregit înainte de a se putea face vreo repartizare sau distribuire din profit.

De obicei, capitalul propriu negativ denotă un grad de îndatorare foarte mare al firmei, imposibilitatea acesteia de a-și achita datoriile din fonduri proprii, astfel punându-se problema continuității activității.

Astfel, o analiză a bilanțului unei companii poate răspunde la câteva întrebări necesare în vederea pregătirii negocierii colective:

- Care sunt sursele de finanțare ale companiei?
- Are societatea suficiente resurse pentru a-și desfășura activitatea?
- Are societatea suficiente resurse pentru a crește?
- Cum au fost repartizate profiturile anterioare sau cum au fost acoperite pierderile?
- Care este efortul de investiție al companiei?
- Care este gradul de îndatorare al companiei?
- Există factori externi importanți care pot afecta activitatea sau rezultatele companiei?
- Cât de mare este ciclul prin care societatea își plătește furnizorii?
- Cât de mare este ciclul prin care clienții plătesc către societate?
- Dispune întreprinderea de resursele necesare pentru a răspunde cerințelor salariaților?

Analiza contului de profit și pierdere

Contul de profit și pierdere (CPP, F20) sau contul de rezultate este un document indispensabil pentru orice negociere salarială. Acesta descrie și explică rezultatul contabil prin prisma structurilor de cheltuieli și venituri care l-au determinat, implicit a activităților consumatoare și producătoare de rezultate.

Spre deosebire de bilanț, care este o „fotografie” a societății la un moment dat, CPP arată valoarea cumulată a mișcărilor operaționale (suma tranzacțiilor) legate de activitatea curentă a întreprinderii într-un anumit orizont de timp, de regulă un an.

Fluxurile prezentate în CPP nu reprezintă fluxuri de trezorerie (nu reflectă ieșiri și intrări de lichidități), ci fluxuri de angajament generate, spre exemplu, de o livrare sau de o factură. Astfel, CPP se consideră o reflecție justă a activității unei perioade, dar nu și a fluxului de numerar (cash flow).

Contul de profit și pierdere este construit pornind de la cifra de afaceri, din care se deduc pe rând diverse categorii de cheltuieli sau se adaugă venituri extraordinare sau care nu fac obiectul activității, deci nu sunt integrate în cifra de afaceri.

Cifra de afaceri este un indicator al contului de rezultate care reprezintă un indicator global al vânzărilor, din activitatea de distribuție și cea de producție. Variația cifrei de afaceri este un prim indicator al volumului de activitate al unei întreprinderi, dar nu răspunde la întrebări referitoare la performanțele economice ale acesteia.

În urma deducerii cheltuielilor în CPP rezultă o serie de **solduri de gestiune**, care ilustrează performanțele întreprinderii în perioada respectivă.

Soldurile intermediare de gestiune reprezintă, de fapt, etape succesive în formarea rezultatului final. Aceste solduri se calculează în cascadă pornind de la cel mai cuprinzător (producția exercițiului și marja comercială) și încheind cu cel mai sintetic (rezultatul net).

Marja comercială rezultă din activitatea comercială a agentului economic și este calculată ca diferența dintre veniturile din vânzarea mărfurilor și cheltuielile corespunzătoare. Pentru analiza critică a activității comerciale a companiei, marja comercială este cu atât mai relevantă cu cât se detaliază mai mult compoziția pe produse sau pe grupe de produse.

Producția exercițiului este calculată de către întreprinderile industriale și rezultă din adăugarea la producția vândută a variației producției stocate și a producției imobilizate. Producția exercițiului este un indicator important de activitate industrială a companiei. Întreprinderile care au un ciclu lung de producție pot înregistra diferențe mari între cifra de afaceri și producția exercițiului într-un anumit an.

Dacă producția exercițiului este mult superioară cifrei de afaceri, acest lucru poate însemna faptul că:

- stocurile întreprinderii au crescut pentru că aceasta nu a reușit să vândă producția acumulată;
- stocurile întreprinderii au crescut pentru că aceasta a anticipat o creștere viitoare a cererii;
- ciclurile de producție s-au lungit;

Valoarea adăugată reprezintă plusul de valoare rămas după deducerea cheltuielilor cu consumurile intermediare provenite de la terți.

Valoarea adăugată = producția exercițiului + marja comercială - consumuri intermediare (materii prime, materiale și cheltuieli cu lucrări și servicii executate de terți) [Figura 73]

O parte din valoarea adăugată este utilizată pentru autofinanțarea companiei (prin investiții), iar altă parte este distribuită celor care participă la crearea ei:

- forța de muncă, prin salarii;
- finanțatorii, prin dobânzi;
- acționarii, prin dividende;
- și comunitățile, prin impozite și alte contribuții ale întreprinderii. [Figura 74]

Astfel, o altă modalitate de calcul a valorii adăugate este adăugarea elementelor ce o compun:

- cheltuielile cu personalul;
- impozite și taxe;
- dobânzi;
- dividende;
- amortizare;
- profit reinvestit.

Este relevant să se urmărească evoluția felului în care este distribuită valoarea adăugată și care este ponderea salariilor în totalul acesteia. În perioade de creștere economică trebuie să existe o corelare între creșterea remunerării acționarilor și a forței de muncă. Pe de altă parte, în perioadele de dificultate, reducerea valorii adăugate nu trebuie să afecteze doar salariații, așa cum din păcate s-a întâmplat în România de cele mai multe ori pe perioada crizei economice, dar să fie asumată și de acționari.

Așadar, un exercițiu necesar în pregătirea de negocierilor salariale este calculul participării celor patru factori la distribuția valorii adăugate și evoluția acestei participări în timp.

Excedentul brut al exploatarei este un indicator care permite calculul rezultatului economic al întreprinderii generat de operațiile de exploatare independent de politica financiară, politica de amortizare și de provizioane constituite. Acesta reprezintă valoarea rămasă după adăugarea subvențiilor pentru exploatare și deducerea cheltuielilor cu personalul și a impozitelor și taxelor (exclusiv impozitul pe profit).

EBE = valoarea adăugată + subvenții pentru exploatare – cheltuieli cu salariații – impozite și taxe (exclusiv impozitul pe profit)

Acest indicator este o măsură a performanțelor economice ale întreprinderii după ce factorul de producție (forța de muncă) a fost remunerat. Un EBE suficient de mare permite întreprinderii

- să-și reinnoiască imobilizările (clădiri, echipamente);
- să acopere riscurile prin provizioane;
- să-și acopere cheltuielile financiare;
- să distribuie dividende către acționari;
- să plătească impozitul pe profit;
- să conserve resurse pentru autofinanțare (creșterea trezoreriei, a fondului de rulment).

Așadar, EBE este independent de politica financiară, de politica de investiții, de politica de dividend, de politica fiscală și de elementele extraordinare.

+ Venituri din vânzarea mărfurilor (ct 707)
- Cheltuieli privind mărfurile (ct 607)
Marja comercială
+ Producția vândută (ct 701 - 706 +708)
+/- Variația stocurilor (ct 711)
+ Producția imobilizată (ct 721 + 722)
Producția exercițiului
- Consumuri intermediare inclusiv cheltuieli provenite de la terți (gr.60, exclusiv 607, gr.61, gr.62, exclusiv 621)
Valoarea adăugată
+ Venituri din subvenții de exploatare (7411)
- Cheltuieli cu impozitele și taxele (gr. 63)
- Cheltuieli cu personalul (gr. 64+621)
Excedentul (deficitul) brut din exploatare
+ Alte venituri din exploatare și venituri din provizioane
- Alte cheltuieli din exploatare
- Cheltuieli cu amortizarea și provizioanele
Rezultatul din exploatare
+ Venituri financiare
- Cheltuieli financiare
Rezultatul curent
+ Venituri extraordinare
- Cheltuieli extraordinare
<i>Rezultatul extraordinar</i>
Rezultatul brut al exercițiului
-/+ Impozitul pe profit
Rezultatul net al exercițiului

Fig. 73

Tabloul soldurilor intermediare de gestiune

Sursa: Syndex

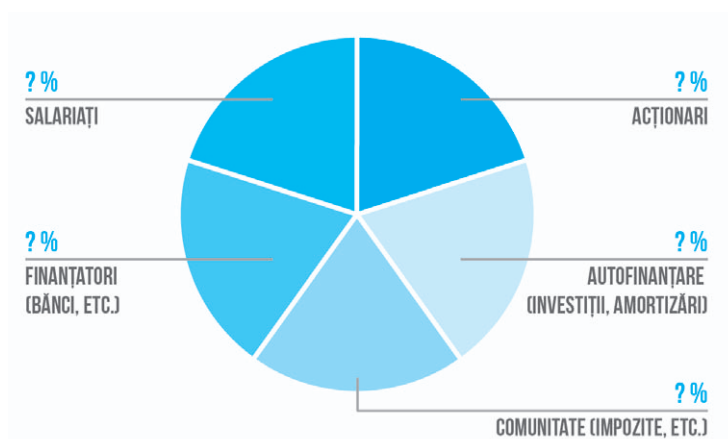


Fig. 74

Cum este împărțită valoarea creată de întreprinderi

Sursa: Syndex

EBITDA și EBIT

Excedentul brut al exploatării este un indicator apropiat de EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization), iar rezultatul exploatării este apropiat de EBIT (Earnings before interest and taxes). Sunt indicatori apropiați, dar nu identici, pentru că există diferențe în felul în care sunt construite soldurile EBE și RE pe de o parte și EBITDA și EBIT de cealaltă parte, în special în ceea ce privește luarea în calcul a provizioanelor din exploatare și a „altor venituri și cheltuieli din exploatare” (integrate în EBITDA dar nu și în EBE).

Este bine să se țină cont de existența acestor diferențe, dar nu este neapărat să se facă toate ajustările și corecțiile pentru a utiliza acești indicatori în interpretarea rezultatelor unei companii. Mai important este să se înțeleagă clar ce reflectă aceste date și care este rostul lor.

Așadar, EBITDA și EBIT sunt doi indicatori din contabilitatea anglo-saxonă utilizați pe larg de companii, dar care nu reprezintă o măsură conformă cu principiile contabile general acceptate GAAP (Generally Accepted Accounting Principles). Astfel, companiile au grad destul de ridicat de flexibilitate în calculul acestor indicatori.

EBITDA se calculează prin scăderea cheltuielilor de exploatare din totalul veniturilor din activitatea de bază. Este mai ales utilizat de companiile industriale care au durate lungi de amortizări. Totuși, EBITDA nu reflectă schimbările în fondul de rulment și necesarul de fonduri pentru reinvestiții și re tehnologizări. Astfel, acest indicator este utilizat pentru a măsura profitabilitatea economică și nu este echivalent cu fluxul de numerar (cash flow).

EBIT se calculează prin scăderea amortizărilor și a deprecierilor din EBITDA. În mod normal EBIT va fi mai mic decât EBITDA întrucât se vor deduce cheltuielile cu amortizările și deprecierile.

Nici EBITDA, nici EBIT nu au în vedere cheltuielile cu dobânzile și nici cele cu impozitul pe profit.

De multe ori acești indicatori, EBITDA sau EBIT, sunt utilizați de companii pentru a calcula remunerația suplimentară a directorilor (bonusuri). În acest sens, în pregătirea negocierilor colective, estimați impactul cerințelor salariaților asupra acestor indicatori pentru a vedea care este nivelul de sensibilitate al managementului.

Rezultatul exploatării este un sold care ia în calcul toate cheltuielile din exploatare aferente unui exercițiu, în special cheltuielile cu amortizările și provizioanele. Se consideră că acest rezultat evaluează rentabilitatea economică a întreprinderii și corespunde activității economice (industriale) normale, fără a lua în calcul activitatea corespunzătoare operațiunilor financiare și a celor extraordinare.

RE = EBE + alte venituri din exploatare + alte venituri din provizioane – cheltuieli cu amortizările și provizioanele – alte cheltuieli de exploatare

Rezultatul exploatării este un indicator al resurselor generate de activitatea industrială după remunerarea tuturor factorilor de producție și luarea în calcul a consumului de mijloace fixe (amortizările) și a riscurilor aferente exploatării (provizioane). Cu alte cuvinte, reprezintă resursele pe care le-a generat compania după ce a luat în calcul toți factorii legați de producție sau exploatare.

Un alt indicator utilizat de companii, **rezultatul extraordinar**, reflectă soldul operațiilor de gestiune sau capital cu caracter extraordinar, care nu fac parte din activitatea obișnuită a companiei. Acesta nu este un sold corelat cu celelalte solduri, dar poate oferi informații

Factori de distorsiune

Analiza soldurilor de gestiune este un prim pas important în pregătirea de negocieri, însă este important să se înțeleagă și faptul că rezultatele raportate în contul de profit și pierdere pot fi influențate de factori care distorsionează reflectarea corectă a distribuției valorii create de întreprindere. În special, acest lucru se referă la remunerarea indirectă sau ascunsă a acționarilor, sau la transferul de profituri în cadrul companiilor din același grup. Aceste fenomene pot avea multe forme, iată doar unele dintre ele:

- prețuri mult superioare (sau inferioare) nivelului pieței practicate pentru transferurile intra-grup
- plăți pentru chirii către acționari
- plăți pentru patente, drepturi de autori către acționari
- salarii mari pentru acționarii care dețin posturi de directori
- bonusuri și donații speciale
- cheltuieli legate cu întreținerea unor active care nu sunt necesare

activității economice normale a companiei (spre exemplu casele de vacanță)

- costurile sau veniturile extraordinare precum amenzile sau asigurările
- cheltuielile cu expertizele profesionale extraordinare (spre exemplu avocați pentru procese de judecată)
- clasificarea reparațiilor și a cheltuielilor de întreținere – unele companii vor califica agresiv investițiile de capital ca și cheltuieli de întreținere pentru a reduce rezultatul net și a scădea impozitele

Ajustările analitice în legătură cu acești factori necesită o cunoaștere aprofundată a întreprinderii și pot fi făcute dacă datele privind tranzacțiile respective sunt disponibile. În mod normal, aceste analize trebuie făcute de experți economici independenți, care să răspundă la întrebările sindicatului înainte de negocierea colectivă.

.....

suplimentare referitoare la activitățile extraordinare care au afectat rezultatele unei companii într-o perioadă anumită. Uneori anume rezultatul extraordinar explică de ce o companie care a avut o activitate dinamică pe parcursul anului declară în final o pierdere netă.

Rezultatul net reprezintă rentabilitatea sau pierderile aferente activității întreprinderii, după deducerea cheltuielilor totale și a impozitului pe profit. Rezultatul net al exercițiului este mărirea care urmează să fie supusă deciziei de repartizare a dividendelor de către adunarea generală a acționarilor. De multe ori rezultatul net este unicul sold comunicat reprezentanților salariaților. Totuși, acest indicator este insuficient pentru a înțelege rentabilitatea economică a companiei, pentru că este afectat de politica financiară și politica fiscală a companiei, precum și de mulți alți factori care se găsesc la diverse niveluri ale contului de profit și pierdere.

Formularele F30 și F40

În situațiile financiare din România, companiile completează și formularele F30 – Date informative și F40 – Situația activelor imobilizate. Aceste două formulare prezintă informații interesante privind situația companiei.

Datele prezentate în formularul 30 cuprind o paletă largă de informații calitative utile:

- Detalii cu privire la plățile restante (către furnizori, bugetul asigurărilor sociale, credite bancare);
- Număr mediu de salariați (linia 23);
- Plata tichetelor de masă aferente salariaților (linia 30);
- Informații cu privire la natura creditelor companiei (în valută sau în lei).

Două rubrici interesante sunt cele ale cheltuielilor de cercetare-dezvoltare și inovare care, prin raportarea la cifra de afaceri, ne dau informații prețioase cu privire la strategia companiei și/sau implicarea acesteia în crearea de noi produse.

Formularul 40 reflectă evoluția activelor imobilizate în cursul perioadei de raportare indiferent de natura acestora (corporale, necorporale, financiare), precum și a amortizărilor și ajustărilor aferente. Prezentarea acestor informații ajută la identificarea și separarea informațiilor cu privire la natura și proveniența activelor intrate în patrimoniu (de ex. un activ precum un sediu administrativ poate fi achiziționat sau construit în regie proprie), dar și dat cu privire la deprecierea activelor existente. Totuși, informațiile furnizate de formularul F40 nu sunt suficiente pentru a răspunde la anumite întrebări, pe care doar conducerea societății o poate face:

- **Care este destinația investițiilor (ex. achiziție de utilaje noi, îmbunătățiri, achiziții sisteme informatice)?**
- **Ce a determinat investițiile (ex. sunt investiții ca urmare a strategiei companiei de a crește, de a-și menține poziția pe piață, de eficientizare etc.)?**
- **Ce impact ar putea avea aceste investiții asupra forței de muncă?**

Atenție: trebuie făcută o diferențiere clară între cheltuielile de mentenanță și investițiile de creștere.

Analiza fluxurilor de trezorerie

Un alt capitol al analizei situației unei companii, care permite să se identifice resursele de numerar generate și utilizate pe parcursul unui exercițiu este analiza fluxurilor de trezorerie (cash flow). Această analiză oferă informații despre poziția financiară, performanțele și modificările poziției financiare a întreprinderii. Analiza fluxurilor de trezorerie este utilă pentru corelarea rezultatului economic cu numerarul și evaluează capacitatea întreprinderii de a-și îndeplini obligațiile de plată către salariați

și furnizori, precum și puterea de investiție. Spre deosebire de contul de profit și pierdere, care este construit pe baza *angajamentelor* luate de companie în relație cu alți factori pe parcursul unui exercițiu, fluxurile de trezorerie reflectă *transferurile de numerar efective* din perioada respectivă.

Există trei categorii principale de fluxuri de trezorerie:

- din activitățile de exploatare (operaționale);
- din activități de investiții;
- din activități de finanțare.

Fluxurile din activitățile de exploatare includ:

- încasările în numerar din vânzările de bunuri și prestările de servicii;
- încasările în numerar provenite din alte surse, cum ar fi subvențiile de exploatare, comisioanele și alte venituri;
- plăți în numerar către furnizorii de bunuri și servicii (materii prime, energie, consumabile, mărfuri, prestări externe etc.);
- plăți în numerar către angajați și în numele acestora (asigurări sociale, de sănătate etc.);
- plăți în numerar sau restituiri de impozit pe profit legat de activitatea de exploatare.

Fluxurile din activitățile de investiții includ plățile și încasările în numerar pentru achiziția sau vânzarea terenurilor, a echipamentelor, a instrumentelor de capital și a altor active corporale sau necorporale pe termen lung, precum și avansurile în numerar legate de activitățile de investiții.

Fluxurile din activitățile financiare includ:

- venituri în numerar din emisia de acțiuni sau a altor instrumente de capital propriu;
- venituri în numerar din emisia de obligații, dobânzi/comisioane din acordarea de credite și alte împrumuturi;
- plăți în numerar către acționari, sub forma dividendelor sau a răscumpărării de acțiuni;
- plăți către bănci și alți creditori.

Analiza fluxurilor de trezorerie permite o înțelegere mai bună a utilizării resurselor

financiare ale companiei, dar nu reflectă rezultatele activității economice. Astfel, aceasta trebuie neapărat pusă în relație cu analiza contului de profit și pierdere.

La analiza fluxurilor de trezorerie, un expert economic poate răspunde reprezentanților salariaților la următoarele întrebări:

- **Este rezultatul economic corelat cu fluxurile financiare?**
- **Dispune compania de suficiente resurse financiare pentru a-și desfășura activitatea de exploatare?**
- **Dispune compania de suficiente resurse financiare pentru a face investiții?**
- **Care este costul resurselor financiare ale companiei?**
- **Are compania resurse financiare pentru a asigura o creștere a activității și a salariilor?**

Analiza strategiei companiei

Datele financiare ale unei companii pot oferi indicații prețioase asupra strategiei acesteia. Analiza strategiei unei companii este importantă pentru a înțelege corelarea dintre rolul salariaților în firmă și remunerarea acestora, perspectivele de creștere și riscurile asociate activității companiei.

Scopul analizei strategice a unei companii este de a:

- da o apreciere perenității activităților companiei;
- identifica marjele de manevră ale conducerii locale;
- analiza influența diferitor actori asupra situației companiei: acționari, bănci, clienți, furnizori, subcontractori, stat, societate civilă;
- poziționa compania în context pentru a înțelege perspectivele de dezvoltare și riscurile care pot apărea pentru salariați;
- estima impactele sociale și asupra mediului pe care le au activitățile companiei.

Nu există o soluție universală privind analiza strategiei unei companii. Soluția pe care o propunem este să se pornească de la **analiza valorii** create de companie și a felului în care aceasta este repartizată. Se consideră că o companie generează valoare dacă investițiile produc fluxuri de trezorerie care depășesc costul lor. Această valoare este apoi distribuită celor care contribuie la crearea ei.

O companie creează valoare atâta timp cât se află pe o piață care are nevoie de produsele sau serviciile sale și care îi permite să-și desfășoare activitatea în mod normal. Astfel, este important într-o primă etapă să se înțeleagă parametrii de context:

- Sectorul de activitate și mediul competițional;
- Riscuri legate de capacitățile de producție existente și cererea pieței;
- Regiunile sau sectoarele în care există potențial de creștere;
- Gama și poziționarea produselor (piețe / clienți);
- Gradul de integrare pe orizontală (produse substitut, produse complementare, produse derivate);
- Situația sectorului: monopoluri, tehnologii, mărci, brevete;
- Structura grupului din care face parte întreprinderea și poziționarea întreprinderii în cadrul grupului;
- Regiunile sau segmentele grupului în care prezența sa industrială este mai importantă decât cea comercială și invers, regiunile sau segmentele în care activitatea comercială este mai importantă decât cea industrială;
- Regiunile sau activitățile afectate de cele mai mari creanțe sau termene de plată lungi din partea clienților.

Pentru ca o companie să genereze valoare, aceasta trebuie să dispună de un proces de producție și de o structură a costurilor adecvată. Analiza acestor parametri trebuie să reflecteze:

- Procesul, activitățile de suport, competențele-cheie
- Relațiile cu furnizorii și partenerii (externalizare/ interdependență)

- Gradul de integrare pe verticală a producției (materii prime proprii), în amonte: materii prime, componente, mașini și procedee industriale, studii și cercetări, transport-logistică, servicii; și în aval: distribuție, transport-logistică, servicii după vânzări;
- Repartizarea cheltuielilor și structura lor:
 - Operaționale/structurale/discreționare (capacitatea de acțiune);
 - Fixe/variabile (prag de profitabilitate);
 - Directe / indirecte.

Analiza structurii costurilor dispune de mai multe instrumente, cum ar fi calculul marjelor, al soldurilor intermediare de gestiune și a rezultatelor intermediare, al productivității salariaților și al rentabilității investițiilor.

Orice activitate are o anumită intensitate de capital și necesită finanțare. Astfel, trebuie analizată din punctul de vedere al adecvării cu scopurile companiei:

- **Sunt echipamentele de producție și ciclul de investiție (necesarul de mentenanță) adecvate strategiei companiei?**
- **Care este durata ciclului de exploatare și compoziția sa (nevoia în fond de rulment)?**
- **Există riscuri importante de pierdere a valorii activelor (deprecieri)?**
- **Există o politică de reducere a costurilor / eficientizare?**
- **Cum a evoluat marja brută în ultimii ani?**
- **Cum evoluează costurile administrative în raport cu activitatea și cât de bine sunt acoperite costurile administrative de activitatea grupului?**
- **Cum a evoluat rezultatul operațional (EBITDA)?**
- **Cum sunt remunerați acționarii și cum a evoluat remunerarea lor în ultimii ani?**
- **Care este rata de îndatorare a companiei și cum a evoluat aceasta?**
- **Cum a evoluat capacitatea grupului de a-și acoperi datoriile din activitate?**

Am trasat în linii generale principalele componente ale analizei principalilor parametri ai unui model de afaceri. O ultimă etapă, dar foarte importantă în vederea pregătirii de negocierile salariale este analiza socială, care trebuie să arate repartizarea veniturilor și a profiturilor:

- Între capital și muncă;
- Între filială și grup;
- Preluările financiare și distribuirea profiturilor;
- Existența altor forme de remunerare a salariaților, cum ar fi interesarea și participarea.

O altă dimensiune importantă este structura companiei și parametrarea procesului decizional. Înainte de începerea negocierilor colective, sindicatele trebuie să înțeleagă foarte clar care este gradul de autonomie și puterea de decizie a interlocutorului lor în procesul de negociere, precum și marjele de acțiune ale acestuia.

Structura marilor companii este o problemă complexă și rezultă din arbitraje majore dintre necesitatea coeziunii, care duce la centralizare, și necesitate adaptabilității, care trage spre descentralizare. Nu există soluție magică, de aceea toate marile companii își schimbă frecvent structura, mai ales la nivel de business units. Acest fapt se reflectă și în schimbarea raportărilor de la an la an, ceea ce poate uneori îngreuna analiza situației unei companii.

În această secțiune am oferit elementele generale ale unei analize strategice, aceasta însă trebuie să fie un proces adaptat fiecărei companii în parte, să țină cont de specificul activității acesteia și să fie realizată într-un mod continuu. Un expert extern poate asista sindicatele în analiza strategică a companiilor și sectoarelor de activitate.

5.4

Analiza remunerării și a productivității

Text: Marcel Spatari

O altă etapă importantă în pregătirea de negocieri este analiza remunerării salariaților. Această analiză poate avea două aspecte – analiza politicii de remunerare și analiza salariilor.

Politica de remunerare este o componentă importantă a politicii globale a întreprinderii și are mai multe funcții, printre care:

- adecvarea remunerării de bază cu volumul de muncă cerut de la salariați;
- corelarea remunerării globale cu efortul depus și/sau rezultatele obținute de salariați;
- asigurarea unei echități între remunerarea factorilor de producție;
- asigurarea echității în raport cu alte întreprinderi din sectorul de activitate;
- motivarea salariaților și creșterea productivității;
- integrarea și fidelizarea salariaților;
- asigurarea unui nivel de trai;
- asigurarea unei etici organizaționale;
- asigurarea egalității profesionale între bărbați și femei;
- asigurarea transparenței remunerării și a vizibilității pentru fiecare salariat în parte (fiecare salariat trebuie să cunoască cum este calculat și din ce este compus salariul său);
- compensarea daunelor aduse salariatului în cazul condițiilor grele de muncă.

Gradul de deschidere a directorilor asupra discuțiilor pe marginea politicii salariale variază foarte mult de la o întreprindere la alta, dar elemente ale politicii salariale pot fi sugerate de datele financiare ale companiei și de structura salariilor.

O analiză a politicii de remunerare a companiei oferă sindicatului o viziune globală asupra adecvării acestora cu realitățile economice și poate de asemenea oferi indicații asupra variabilelor care pot fi negociate.

Analiza salariilor trebuie să pornească de la analiza structurii acestora. Remunerarea este compusă din totalitatea recompenselor directe și indirecte, precum și a altor avantaje acordate pentru activitatea în cadrul întreprinderii.

Salariul brut este suma care se cuvine lunar unui salariat și care este calculată conform sistemului de salarizare, din care se vor deduce impozitele pe salariu și alte rețineri la salariat efectuate conform legii. În România, salariul brut cuprinde:

- salariul de bază;
- sporurile;
- indemnizațiile;
- sume plătite din fondul de salarii;
- premiile anuale;
- drepturile în natură;
- alte adaosuri la salarii

Salariul net este suma pe care o primește salariatul efectiv, după reținerea impozitelor și a alor plăți la stat.

Salariul de bază constituie elementul principal al salariului și se determină pentru fiecare salariat în raport de (1) importanța și complexitatea atribuțiilor postului, (2) nivelul studiilor, (3) calificarea și pregătirea profesională. Salariul de bază reprezintă partea fixă a salariului, în funcție de care se calculează celelalte drepturi ale salariaților (ex. sporuri, indemnizația de conducere, salariul de merit).

Indemnizațiile constituie alături de sporuri și adaosuri partea variabilă și accesorie a salariului; sunt întâlnite, de regulă, în sistemul de salarizare a personalului din instituțiile publice.

Sporurile se acordă în raport de condițiile în care se desfășoară activitatea, de timpul de muncă, de vechimea concretizată în creșterea eficienței economice a muncii prestate. În lipsa unui Contract colectiv de muncă unic la nivel național, sporurile pot fi acordate prin Contractele colective de muncă la nivel de întreprindere.

Conform legii, salariul de bază, adaosurile și sporurile individuale sunt confidențiale și nu pot fi comunicate nominal. Cu toate acestea, sindicatele pot avea acces la informații privind fondurile de salarizare și categoriile de salarizare.

Există mai multe **forme de salarizare**:

- **Salarizarea după timpul lucrat** (în regie), în care personalul este plătit după timpul lucrat (ore sau zile de muncă), indiferent de cantitatea sau calitatea muncii prestate.
- **Salarizarea în acord direct**, în care salariul este legat de volumul producției. Acest sistem poate duce la creșterea productivității muncii și ridică necesitatea unor anumite bariere administrative și de control, dar poate duce de asemenea la suprasolicitarea salariatului și la probleme de calitate. În unele cazuri, salariatul nu este recompensat pentru efort, ci pentru rezultate, iar în cazul în care rezultatele sunt influențate de factori ce nu țin de persoana salariatului, pot apărea

nemulțumiri din partea salariatului. Pot de asemenea apărea conflicte în ceea ce privește recunoașterea rezultatelor.

- **Salarizarea cu prime** își propune să combine cele două tipuri de remunerare. În acest caz, salariul efectiv se compune dintr-o componentă fixă, calculată în funcție de timpul minim lucrat, și o componentă variabilă în funcție de randament sau performanțe. Cele mai des întâlnite astfel de prime sunt primele de calitate, primele de productivitate, primele de securitate, primele de vânzare, primele pentru muncă în condiții grele. Primele pot fi acordate atât pentru merite individuale, cât și pentru merite colective (o primă poate fi acordată unei echipe și divizată între membrii acesteia).

La analiza salariilor, sindicatele trebuie să identifice **partea fixă** și **partea variabilă** a salariilor. În acest sens, este important să se înțeleagă dacă partea variabilă a salariilor este un factor de motivare sau un factor de vulnerabilitate pentru salariați.

În cazul în care salariul de bază permite salariatului să-și acopere necesitățile vitale și îi asigură o anumită putere de economisire, partea variabilă poate fi văzută ca un stimul suplimentar pentru creșterea productivității. Însă în cazul în care partea fixă nu acoperă necesitățile vitale ale salariatului, acesta având neapărat nevoie și de partea variabilă pentru a-și acoperi costurile recurente, partea variabilă a salariilor este mai degrabă un factor de vulnerabilitate decât un factor de motivare pentru salariat.

De asemenea, este important să se urmărească cât de des întreprinderea redefineste criteriile în baza cărora se calculează partea variabilă a salariilor. Dacă acest lucru se întâmplă prea frecvent, acest lucru indică o politică de remunerare foarte flexibilă din partea angajatorilor, care poate avea efecte negative asupra salariaților.

De multe ori, managementul întreprinderilor este mai deschis să poarte negocieri asupra părții variabile a salariilor, oferind stimulente

de remunerare de incitare și cointerese. Elementele care se pot negocia în acest sens sunt:

- prime de productivitate;
- prime de condiții de muncă;
- opțiuni de cumpărare a acțiunilor firmei;
- participarea salariaților la rezultatele întreprinderii;
- remunerare indirectă, prin avantaje suplimentare, ca de exemplu
 - asigurarea de viață
 - asigurarea de sănătate
 - sisteme de pensii private
 - pensii pentru vechime în muncă
 - protecția muncii
 - formare profesională
 - mese subvenționate
 - tichete de masă
 - transport
 - tehnică de calcul
 - acoperirea costurilor de telefonie mobilă
 - consultații
 - vacanțe
 - activități culturale și sportive
 - produse sau servicii gratuite din partea firmei sau reduceri la acestea etc.

Analiza structurii remunerării, a ponderii fiecărui element și a variației elementelor de la un an la altul, ar putea să permită o apreciere critică a politicii de remunerare pe mai multe criterii:

- **competitivitatea** – cum se poziționează salariile oferite de întreprindere în raport cu alte companii din sectorul de activitate, din țară și Europa. Acest criteriu permite aprecierea capacității companiei de a atrage noi salariați și de a-și menține forța de muncă calificată;
- **echitatea internă** – cât de bine sunt corelate salariile între diferite funcții? Existența grilelor de salarizare ar putea asigura echitatea internă între salariați;
- **corelarea cu performanța** – cât de bine este asigurată echitatea salarială internă. În acest sens, este important să se țină cont de evoluția indicatorilor de productivitate;
- **responsabilitatea socială** – corelarea evoluției salariilor cu evoluția puterii de

cumpărare a salariaților. În acest sens, este importantă luarea în calcul a inflației și a altor factori care pot influența puterea de cumpărare și de economisire a salariaților;

- **egalitatea profesională** – egalitatea remunerării femeilor și bărbaților care dețin aceleași posturi;
- **stabilitatea și motivarea** – cât de transparente și coerente sunt criteriile de performanță luate în calcul? O bună vizibilitate a structurii salariilor poate ridica gradul de implicare a salariaților în viața întreprinderii;
- **eficiența economică** – corelarea sistemului de recompense cu rezultatele economice ale întreprinderii.

Pentru o analiză pertinentă, sindicatele ar putea analiza indicatori reprezentativi pentru anumite categorii de salariați, cum ar fi salariile medii, salariile mediane și mediile ponderate ale salariilor. Acești indicatori trebuie să fie comunicați de companie, iar o bună înțelegere a lor facilitează discuțiile din cadrul negocierilor colective.

Prezentul studiu prezintă mai mulți indicatori privind salariile din mai multe sectoare de activitate din România și Uniunea Europeană, care pot fi utili în negocierile salariale, oferind indici de comparație.

Analiza productivității

Unul dintre indicatorii importanți utilizați în negocierile colective este productivitatea muncii. Nu există o definiție universală pentru calculul productivității, de aceea alegerea unui indicator relevant poate fi un element cheie care să încline balanța negocierilor.

În teorie, productivitatea este un indicator obținut prin divizarea producției pe unul dintre factorii de producție utilizați pentru a o obține. Se poate astfel calcula productivitatea muncii, a capitalului, a investițiilor, a materiilor prime etc. Cu toate acestea, termenul de „productivitate” utilizat singur are de cele mai

Media, mediana și media ponderată

În negocierile colective pot apărea situații în care trebuie comparate mai multe date similare, cum ar fi de exemplu salariile unei categorii de angajați în comparație cu alte categorii sau cu totalul angajaților. Interpretarea acestor comparații este dificilă, în special dacă aceste comparații au drept scop cerințe de creșteri salariale. Pentru a depăși această dificultate este preferabil și chiar necesar să se utilizeze o singură valoare reprezentativă pentru fiecare categorie de salariați. Dacă aceste valori sunt calculate corect, comparațiile devin relevante și facilitează interpretarea informațiilor.

În mod evident, orice astfel de valoare trebuie să fie valabilă din punct de vedere statistic și să fie pe deplin reprezentativă pentru setul de valori din categoria respectivă.

Mai multe metode sunt utilizate pentru a ajunge la o singură valoare care să fie reprezentativă pentru întreg setul de date. În general, aceste metode identifică centrul sau mijlocul setului de date. Cele mai comune două metode de a identifica acest centru sunt (1) *media aritmetică* și (2) *mediana*. O a treia măsură, (3) *media ponderată*, este utilizată atunci când datele au ponderi relative diferite.

Media este calculată prin adăugarea tuturor valorilor dintr-un set și împărțirea lor la numărul de valori în set. Media poate fi influențată foarte mult de prezența unor valori prea înalte sau prea joase și cu cât mai extremă este o anumită valoare, cu atât mai mare este influența pe care o are.

De exemplu, în compania A sunt 10 salariați, dintre care 4 salariați au un salariu de 100 u.m., 3 salariați au salariu de 200 u.m., 2 salariați au un salariu de 300 u.m. și un salariat are un salariu de 1000

u.m. Salariul mediu al tuturor salariaților din companie este de 260 u.m., dar dacă eliminăm doar salariul celui mai bine plătit angajat, salariul mediu ar fi de 178 u.m.

De aceea, este important să vă asigurați că nu există date extreme în set care să distorsioneze media calculată.

O medie simplă este relevantă dacă toate datele din set au aceeași valoare relativă, adică toate valorile se întâlnesc de un număr identic de ori. Cu alte cuvinte, o medie aritmetică a salariilor medii a mai multor unități din cadrul unei companii nu reflectă neapărat salariul mediu al tuturor salariaților, întrucât numărul de salariați pe unitate este diferit. Pentru aceste situații, media ponderată este utilizată.

Mediana este valoarea de mijloc dintr-un set de date. Dacă datele sunt aranjate în ordine de la cea mai mică la cea mai mare valoare, mediana va fi valoarea care se va regăsi la mijlocul listei. Unul dintre avantajele majore ale mediane este că aceasta nu este influențată de valorile extrem de mari sau extrem de mici, așa cum este cazul mediei.

În cazul în care numărul de date din set este impar, mediana este egală cu valoarea situată la mijlocul mulțimii ordonate. În cazul în care numărul de date este par, mediana este egală cu media valorilor celor două date situate la mijlocul mulțimii. În ambele cazuri există un număr egal de date deasupra și sub mediană.

În exemplul companiei A, chiar dacă salariul celui mai bine plătit salariat s-ar dubla sau s-ar înjumătăți, mediana va rămâne la nivelul de 200 u.m.

(continuare pe pagina următoare)

(continuare din pagina precedentă)

Media ponderată trebuie utilizată în cazurile media simplă nu descrie situația în mod adecvat. Să luăm spre exemplu compania B, care are 3 unități:

B1	5 angajați	Salariul mediu 100 u.m.
B2	5 angajați	Salariul mediu 150 u.m.
B3	10 angajați	Salariul mediu 200 u.m.

Ar fi incorect să calculăm salariul mediu din compania B drept media salariilor medii din cele trei unități, din care ar rezulta o valoare de 150 u.m., pentru că numărul de salariați din fiecare unitate este diferit.

Media ponderată rezolvă această problemă prin considerarea importanței

relative a fiecărei valori din mulțime. Astfel, salariul mediu din compania B este dat de media ponderată care este egală cu $(5 \times 100 + 5 \times 150 + 10 \times 200) / 20 = 162,5$ u.m. Media ponderată indică astfel o valoare mai mare – și mai relevantă – decât media simplă pentru că în unitatea cu cele mai mari salarii medii este cel mai mare număr de salariați.

În practică, trebuie să fiți atenți când utilizați sau vi se comunică valori reprezentative ale unor seturi de date și să identificați dacă este vorba de medii, mediane sau medii ponderate. Relația dintre medie și mediană poate de asemenea să sugereze o tendință de dispersie a salariilor din companie.

multe ori sensul de „productivitate a muncii”. Există de asemenea o noțiune a productivității globale a factorilor, care are menirea de a sintetiza productivitatea întregului proces de producție. Această variabilă măsoară aproximativ progresul tehnic.

Productivitatea în volum sau productivitatea în valoare?

Productivitatea în volum este o măsură a activității industriale a salariaților. Ea nu ține cont de factori financiari și de multe ori nu este neapărat în corelare directă cu rezultatele întreprinderii, care pot fi influențate de mulți alți factori, cum ar fi deciziile de management, situația pieței, prețurile la materiile prime etc. Totuși, productivitatea în volum este un bun indicator al efortului și al eficienței salariaților.

Calculul productivității în volum pune totuși câteva probleme. Pentru a le ilustra, să luăm exemplul companiei A, care produce cărămizi și are două uzine de producție. Am putea să calculăm productivitatea fiecărei uzine divizând numărul de cărămizi la numărul de salariați din uzină. Dacă la prima uzină se produc câte

2.000 de cărămizi pe salariat pe lună, iar la a doua uzină se produc câte 2.500 de cărămizi pe salariat pe lună, înseamnă acest lucru că productivitatea muncii din a doua uzină este mai mare decât cei din prima uzină? Nu neapărat! Este posibil ca această diferență să fie explicată prin durata de muncă mai lungă în a doua uzină în comparație cu prima uzină, de exemplu în cazul în care în prima uzină sunt mulți salariați cu durată redusă a programului de muncă. Pentru a avea o măsură mai exactă, este bine să se calculeze numărul de cărămizi produse pe oră de muncă.

O altă problemă este faptul că productivitatea în volum este influențată de complexitatea produselor. Este imposibil de comparat productivitatea în volum între un producător de încălțăminte și un producător de cărămizi.

Astfel, indicatorii de productivitate în volum sunt utili pentru a urmări evoluția activității în interiorul unei companii, unde procese de producție sunt bine cunoscute și sindicatul cunoaște semnificația și poate interpreta valorile acestor indicatori.

Când însă se impune o comparație între mai multe companii, pentru a estima de exemplu productivitatea dintr-o întreprindere în raport

cu media din sectorul de activitate sau chiar în raport cu alte țări, este mai indicată utilizarea **productivității în valoare**. În acest caz nu se vor compara volume (tone, bucăți), ci unități monetare. Astfel, dacă un muncitor produce echivalentul a 100 de unități monetare de încălțăminte timp de o oră, în timp ce un alt muncitor produce echivalentul a 90 de unități monetare de mobilă, se va putea conchide că muncitorul din uzina de încălțăminte produce mai multă valoare decât cel din uza de mobilă. Totuși, pentru ca indicatorul să fie și mai pertinent, se va ține cont mai degrabă de valoarea adăugată produsă de muncitori, nu de valoarea bunurilor produse sau a cifrei de afaceri.

Indicatorii evocați până acum nu țin cont de aspecte esențiale, legate de intensitatea cu care factorii de producție sunt utilizați. Pe de o parte, pot exista rezerve de capacitate de producție (munca și capitalul disponibil nu sunt utilizate pe toată durata producției), sau pot fi utilizate cu ritmuri diferite. În urma corecțiilor în funcție de gradul de utilizare și durata de utilizare a factorilor de producție se calculează productivitatea efectivă a acestora.

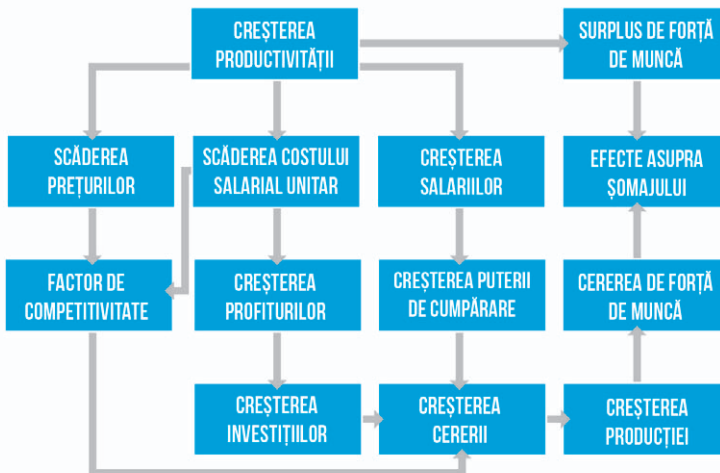
Impactul productivității asupra forței de muncă și a creșterii economice

Creșterea productivității muncii poate avea efecte multiple:

- Scăderea costurilor salariale unitare și implicit creșterea profiturilor;
- Scăderea prețurilor mărfurilor vândute, ceea ce poate reprezenta un factor de competitivitate;
- Creșterea remunerației salariaților;
- Presiune asupra forței de muncă.

Unele efecte fiind de natură opusă, creșterea productivității poate reprezenta atât un factor care să ducă la scăderea numărului de salariați, cât și la creșterea acestuia, în urma investițiilor și a creșterii realizate datorită productivității ridicate care generează un surplus de profituri. Într-un context de concurență puternică, întreprinderea poate

Fig. 75



Repartizarea potențialului de creștere a productivității și impactul asupra forței de muncă

Sursa: Syndex

utiliza creșterea productivității pentru a-și micșora prețurile. Dacă crește productivitatea, scad costurile de producție. O scădere de prețuri ale produselor poate avea un efect benefic asupra competitivității întreprinderii. De exemplu, o companie cu productivitate ridicată poate să exporte și acest lucru favorizează echilibrul exterior al țării și crește numărul de salariați.

Creșterea productivității poate contribui la o creștere salarială care să stimuleze puterea de cumpărare. În unele cazuri, mai rar întâlnire în România, salariații ar putea prefera în schimbul creșterii salariale o reducere a duratei de muncă.

Se poate conchide că o creștere a productivității creează un surplus de forță de lucru pe termen scurt, dar pe termen lung câștigurile de productivitate au un efect pozitiv.

Creșterea productivității are de asemenea un impact asupra **calității forței de muncă**. Pe termen scurt, productivitatea ridicată are tendința de a suprima locurile de muncă puțin calificate. În aceste cazuri se pune problema

reconversiei pentru evitarea șomajului. Una din consecințe poate fi creșterea inegalităților și segmentarea pieței muncii. Pe de altă parte, pe termen lung, productivitatea ridicată are tendința de a favoriza crearea de locuri de muncă în sectorul terțiar (servicii) și duce la reducerea duratei muncii.

În pregătirea negocierilor colective, este util de analizat evoluția productivității în cadrul companiei, atât a productivității în volum, cât și a productivității în valoare. Pentru productivitatea în valoare cel mai indicat ar fi să se ia în calcul valoarea adăugată creată împărțită la numărul de ore lucrate, dar în lipsa unuia dintre indicatori se pot lua în calcul alte valori, cum ar fi cifra de afaceri sau numărul de salariați. Prezentul ghid oferă în anexe indicatori de productivitate a muncii pentru mai multe sectoare de activitate în țările U.E.. Acești indicatori pot fi utilizați pentru a compara performanțele salariaților români față de salariații din alte țări, ținând cont de asemenea de factorii care influențează productivitatea, cum sunt tehnologiile disponibile, capitalul și alți factori de competitivitate descriși în Capitolul 2.4.

NEGOCIEREA COLECTIVĂ

6.1

Etapele negocierii

6.2

Tehnici de negociere



6.1

Etapele negocierii

*Text: Ghidul militantului sindical,
Confederația Națională Sindicală
„Cartel-Alfa”*

Contractul colectiv de muncă este un acord încheiat în formă scrisă între angajator sau organizația patronală, de o parte, și salariați, reprezentați prin sindicate sau reprezentanți ai salariaților de cealaltă parte, stabilind dispoziții cu privire la drepturile și obligațiile ce reies din raporturile de muncă cum ar fi condițiile de muncă, salarizarea.

Contractele colective de muncă pot fi negociate la nivel de (1) unitate, (2) grupuri de unități și (3) sectorial. La fiecare dintre aceste niveluri se încheie și se înregistrează un singur contract colectiv de muncă.

La nivel sectorial, acordurile colective încheiate sunt aplicabile companiilor al căror cod CAEN este recunoscut că aparținând sectorului de activitate la nivelul căruia s-a încheiat acordul colectiv.

Contractele colective de muncă se referă la:

- Acordurile prin care se soluționează conflictele colective de muncă dintre părțile semnatare ale acestora;
- Deciziile arbitrale pronunțate la soluționarea conflictelor colective de muncă prin procedura arbitrajului, începând cu data pronunțării acestora.

Negocierea unui acord colectiv de muncă este obligatorie numai la nivel de unitate, dacă unitatea are mai mult de 21 de angajați.

Inițiativa negocierii colective aparține angajatorului sau organizației patronale cu cel puțin 45 de zile calendaristice înaintea expirării contractelor colective de muncă sau a expirării perioadei de aplicabilitate a clauzelor stipulate în actele adiționale la contractele colective de muncă.

Organizație sindicală reprezentativă sau a reprezentanților salariaților poate solicita demararea negocierilor colective în termen de cel mult 10 zile calendaristice de la comunicarea solicitării de inițiere a negocierilor în cazul în care angajatorul sau organizația patronală nu a avut inițiativa de a începe procesului de negociere.

Refuzul angajatorului de a începe negocierea contractului de muncă constituie contravenție și se sancționează cu amendă cuprinsă între 5.000 și 10.000 lei astfel cum prevede Legea nr. 62/2011 republicată.

În cazul în care într-o unitate nu există un contract colectiv de muncă, părțile pot conveni negocierea acestuia în orice moment.

Durata negocierii colective nu poate depăși 60 de zile calendaristice decât prin acordul părților. Contractele colective de muncă pot să prevadă renegocierea periodică a oricăror clauze convenite între părți.

EFECTELE CONTRACTELOR COLECTIVE DE MUNCĂ

CCM la nivel de unitate	Produce efecte pentru toți angajații din unitate.
CCM la nivel de grup de unități	Produce efecte pentru toți angajații încadrați în unitățile care fac parte din grupul de unități pentru care s-a încheiat contractul colectiv de muncă.
CCM la nivel de sector de activitate	Produce efecte pentru toți angajații încadrați în unitățile din sectorul de activitate pentru care s-a încheiat contractul colectiv de muncă și care fac parte din organizațiile patronale semnatare ale contractului.

REPREZENTAREA SINDICALĂ LA NEGOCIEREA COLECTIVĂ

CCM la nivel de unitate	Angajatorul: reprezentat de organul de conducere al unității, stabilit prin lege, statut ori regulament de funcționare, după caz. Angajații: reprezentați de sindicatul legal constituit și reprezentativ potrivit legii sau de către reprezentanții salariaților, după caz.
CCM la nivel de grup de unități	Angajatorul: reprezentanți ai angajatorilor care au același obiect principal de activitate, conform codului CAEN și care s-au constituit voluntar, în condițiile legii. Angajații: reprezentanți ai organizațiilor sindicale legal constituite și reprezentative la nivelul unităților membre ale grupului.
CCM la nivel de sector de activitate	Angajatorul: reprezentanți ai organizațiilor patronale legal constituite și reprezentative potrivit legii. Angajații: reprezentanți ai organizațiilor sindicale legal constituite și reprezentative potrivit legii.

La negocierea clauzelor și la încheierea contractelor colective de muncă părțile sunt egale și libere. Este interzisă orice imixtiune a autorităților publice, sub orice formă și modalitate, în negocierea, încheierea, executarea, modificarea și încetarea contractelor colective de muncă.

La negocierea acordului colectiv de muncă **la nivel de unitate** se pot distinge mai multe situații, în funcție de răspunsul dat la întrebarea următoare: „Există sindicat legal constituit și reprezentativ la nivel de unitate, potrivit legii?”, dacă răspunsul este „DA, există”, atunci negocierea se face de către reprezentanții sindicatului legal constituit și reprezentativ la nivel de unitate. Dacă răspunsul este „NU, nu există un sindicat reprezentativ la nivel de unitate dar acesta este afiliat la o federație

sindicală reprezentativă în sectorul de activitate din care face parte unitatea”, atunci negocierea se face, împreună, de către:

- (1) reprezentanții federației sindicale reprezentative în sectorul de activitate din care face parte unitatea, la solicitarea și în baza mandatului sindicatului împreună cu
- (2) reprezentanții aleși ai salariaților.

Negocierea se face numai de către reprezentanții salariaților dacă:

- nu există niciun sindicat constituit la nivelul unității;
- există un sindicat care nu este reprezentativ și care nu este afiliat la o federație sindicală reprezentativă în sectorul de activitate din care face parte unitatea.

Negocierea acordului colectiv de muncă la **nivel de grup de unități** se poate desfășura în mai multe situații, în funcție de răspunsul dat la întrebarea următoare: *„Există organizație sindicală reprezentativă la nivelul grupului de unități, care să reprezinte cel puțin jumătate din numărul total de angajați ai grupului?”*

Dacă răspunsul este *„DA, există”*, atunci negocierea se face de către reprezentanții organizației sindicale reprezentative la nivel de grup de unități care reprezintă cel puțin jumătate din numărul total de angajați ai grupului respectiv.

Dacă nu există, atunci trebuie răspuns la următoarea întrebare: *„Există syndicate reprezentative la nivelul tuturor unităților care au decis constituirea grupului?”*

Dacă răspunsul este *„DA, există”* atunci negocierea se face numai de reprezentanții mandatați de organizațiile sindicale reprezentative din cadrul fiecărei unități care au decis constituirea grupului.

Dacă răspunsul este *„NU, nu există”* atunci negocierea se face, împreună, de către:

- (1) reprezentanții mandatați de organizațiile sindicale reprezentative din cadrul fiecărei unități care au decis constituirea grupului;
- (2) reprezentanții federațiilor sindicale reprezentative în sectorul de activitate în care s-a constituit grupul, la solicitarea și în baza mandatului sindicatelor afiliate la acestea, atunci când sindicatele respective nu sunt reprezentative la nivelul unităților membre ale grupului și împreună cu
- (3) reprezentanții angajaților din unitățile membre ale grupului în care nu există sindicate reprezentative.

În cazul contractului colectiv de muncă încheiat **la nivel de sector de activitate** negocierea se face de către reprezentanții organizațiilor sindicale reprezentative la nivel de sector de activitate și/sau de confederațiile sindicale reprezentative la nivel național, la solicitarea și în baza mandatului primit din partea federațiilor membre, constituite la nivelul sectorului de activitate.

Pașii procesului de negociere colectivă

Invitația la negociere

Anunțul privind intenția de începere a negocierilor colective se va transmite, în formă scrisă, de către angajatori sau organizațiile patronale tuturor părților îndreptățite să negocieze contractul colectiv de muncă la nivel de sector de activitate, grup de unități și unități, cu cel puțin 15 zile înainte de data începerii negocierilor.

Părțile îndreptățite să negocieze contractul colectiv de muncă vor confirma în scris primirea respectivului anunț și acceptarea sau refuzul participării la negociere. Lipsa unui răspuns scris, coroborată cu prezentarea dovezii de invitate la negocieri, va fi interpretată ca refuz de participare la negocieri.

În cazul în care angajatorul sau organizația patronală nu a inițiat negocierile în termenul legal, organizația sindicală sau reprezentanții angajaților, după caz, care inițiază negocierile vor transmite tuturor părților îndreptățite să participe la negociere anunțul privind intenția de începere a negocierilor colective.

În situația în care inițiativa negocierii aparține organizației sindicale reprezentative sau a reprezentanților angajaților, în termen de 5 zile calendaristice de la data declanșării procedurilor de negociere angajatorul sau organizația patronală are obligația să convoace toate părțile îndreptățite în vederea negocierii contractului colectiv de muncă.

Neinvitarea la negocieri a tuturor părților îndreptățite să negocieze contractul colectiv de muncă constituie motiv de neînregistrare a contractului colectiv de muncă negociat.

Desfășurarea procesului de negociere

La prima ședință de negociere se stabilesc informațiile publice și cu caracter confidențial pe care angajatorul le va pune la dispoziția

delegaților sindicali sau ai reprezentanților salariaților, conform legii, și data până la care urmează a îndeplini această obligație. Regimul informațiilor confidențiale puse la dispoziție de angajator este cel stabilit prin Legea nr. 467/2006 privind stabilirea cadrului general de informare și consultare a angajaților.

Informațiile pe care angajatorul sau organizația patronală le va pune la dispoziția delegaților sindicali ori a reprezentanților salariaților, după caz, vor cuprinde cel puțin date referitoare la:

- a) situația economico-financiară la zi;
- b) situația ocupării forței de muncă.

Prima ședință se va încheia cu un proces-verbal care va consemna următoarele elemente:

- a) componența nominală a echipelor de negociere pentru fiecare parte, în baza unor împuterniciri scrise;
- b) nominalizarea persoanelor mandatate să semneze contractul colectiv de muncă;
- c) durata maximă a negocierilor convenită de părți;
- d) locul și calendarul reuniunilor;
- e) dovada reprezentativității părților participante la negocieri;
- f) dovada convocării tuturor părților îndreptățite să participe la negociere;
- g) alte detalii privind negocierea.

Data la care se desfășoară prima ședință de negociere reprezintă data la care se consideră că negocierile au fost declanșate.

La fiecare ședință de negociere se vor încheia procese-verbale semnate de reprezentanții mandatați ai părților în care se va consemna conținutul negocierilor.

Încheierea procesului de negociere și semnarea contractului colectiv de muncă

Contractele colective de muncă, încheiate la orice nivel, nu pot fi semnate decât de reprezentanții mandatați în acest sens ai părților care au negociat.

Anterior încheierii și semnării contractelor colective de muncă la nivel de sector de activitate, angajatorii membri ai organizațiilor patronale reprezentative la nivel de sector de activitate, precum și organizațiile sindicale membre ale confederațiilor sindicale participante la negocieri își vor împuternici reprezentanții să negocieze prin mandat special.

Forma scrisă și înregistrarea contractului colectiv de muncă

Contractele colective de muncă și actele adiționale la acestea se încheie în formă scrisă și se înregistrează prin grija părților după cum urmează:

- a) contractul colectiv de muncă la nivel de unitate, la inspectoratul teritorial de muncă;
- b) contractele colective de muncă încheiate la nivelul grupurilor de unități și al sectoarelor de activitate, la Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale.

Dosarul întocmit în vederea înregistrării va cuprinde:

- a) contractul colectiv de muncă, în original, redactat în atâtea exemplare câte părți semnate sunt, plus unul pentru depozitar, semnate de către părți;
- b) dovada convocării părților îndreptățite să participe la negociere;
- c) împuternicirile scrise pentru reprezentanții desemnați în vederea negocierii și semnării contractului colectiv de muncă;
- d) dovezile de reprezentativitate ale părților. În cazul grupului de unități constituit numai pentru negocierea unui contract colectiv de muncă la acest nivel, dovezile de reprezentativitate pot fi cele ale membrilor părții sindicale, partea patronală făcând dovada constituirii grupului de unități în vederea negocierii;
- e) procesele-verbale ale negocierii, redactate în atâtea exemplare câte părți semnate sunt, plus unul pentru depozitar, conținând poziția părților;
- f) pentru contractele colective de muncă încheiate la nivel de sector de activitate, mandatele speciale prevăzute de lege.

- g) pentru contractele la nivel de sector de activitate sau grup de unități, dosarul va cuprinde suplimentar și lista unităților cărora li se aplică contractul în conformitate cu mandatele speciale prevăzute de lege.

În cazul în care este îndeplinită condiția ca numărul de angajați din unitățile membre ale organizațiilor patronale semnatare să fie mai mare decât jumătate din numărul total al angajaților din sectorul de activitate, aplicarea contractului colectiv de muncă înregistrat la nivelul unui sector de activitate va fi extinsă la nivelul tuturor unităților din sector, prin ordin al ministrului muncii, familiei și protecției sociale, cu aprobarea Consiliului Național Tripartit, în baza unei cereri adresate acestuia de către semnatarul contractului colectiv de muncă la nivel sectorial.

Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale sau, după caz, inspectoratele teritoriale de muncă vor proceda la înregistrarea contractelor colective de muncă.

La nivel de unitate, contractul colectiv de muncă va fi înregistrat fără semnătura tuturor părților numai în cazul în care partea semnatară care reprezintă angajații acoperă mai mult de jumătate din totalul angajaților.

Împotriva refuzului înregistrării contractelor colective de muncă părțile interesate se pot adresa instanțelor judecătorești în condițiile Legii contenciosului administrativ nr. 554/2004, cu modificările și completările ulterioare.

Contractele colective de muncă se aplică de la data înregistrării lor la autoritatea competentă sau de la o dată ulterioară, potrivit convenției părților.

Contractele colective de muncă la nivel de sectoare de activitate și grupuri de unități, precum și actele adiționale la acestea vor fi publicate în Monitorul Oficial al României, Partea a V-a, precum și pe pagina de internet a Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale.

Constituie contravenție și se sancționează cu amendă de 3.000 lei nedepunerea spre publicare de către părțile semnatare a contractului colectiv de muncă la nivel

de grup de unități sau sector de activitate, responsabilitatea revenind solidar părților.

Durata contractului colectiv de muncă

Contractul colectiv de muncă se încheie pe o perioadă determinată, care nu poate fi mai mică de 12 luni și mai mare de 24 luni. Părțile pot hotărî prelungirea aplicării contractului colectiv de muncă, în condițiile stabilite de prezenta lege, o singură dată, cu cel mult 12 luni.

Executarea contractului colectiv de muncă

Executarea contractului colectiv de muncă este obligatorie pentru părți. Neîndeplinirea obligațiilor asumate prin contractul colectiv de muncă atrage răspunderea părților care se fac vinovate de aceasta.

Clauze prohibite și clauze minimale. Nulitatea clauzelor

Clauzele contractelor colective de muncă pot stabili drepturi și obligații numai în limitele și în condițiile prevăzute de lege. Prevederile legale referitoare la drepturile angajaților au un caracter minimal la încheierea contractelor colective de muncă.

Contractele colective de muncă nu pot conține clauze care să stabilească drepturi la un nivel inferior celor stabilite prin contractul colectiv de muncă aplicabil încheiat la nivel superior, iar contractele individuale de muncă nu pot conține clauze care să stabilească drepturi la niveluri inferioare celor stabilite prin contractele colective de muncă aplicabile.

Constituie contravenție și se sancționează cu amendă de la 2.000 la 5.000 lei stipularea în contractul individual de muncă a unor clauze contrare dispozițiilor legale.

Răspunderea pentru încheierea contractelor colective de muncă cu nerespectarea prevederilor legale revine angajatorului.

Clauzele cuprinse în contractele colective de muncă care sunt negociate cu încălcarea prevederilor legale sunt lovite de nulitate.

Nulitatea clauzelor contractuale se constată de către instanțele judecătorești competente, la cererea părții interesate, fie pe cale de acțiune, fie pe cale de excepție. În cazul constatării nulității unor clauze de către instanța judecătorească, părțile pot conveni renegocierea acestora. Până la renegocierea clauzelor a căror nulitate a fost constatată, acestea sunt înlocuite cu prevederile mai favorabile angajaților, cuprinse în lege sau în contractul colectiv de muncă aplicabil încheiat la nivelul superior, după caz.

Modificarea contractului colectiv de muncă

Clauzele contractului colectiv de muncă pot fi modificate pe parcursul executării lui, în condițiile legii, ori de câte ori toate părțile îndreptățite să negocieze contractul colectiv de muncă convin acest lucru.

Modificările aduse contractului colectiv de muncă se consemnează într-un act adițional semnat de toate părțile care au încheiat contractul. Actul adițional se transmite în scris organului la care a fost înregistrat contractul colectiv de muncă și tuturor părților semnate și produce efecte de la data înregistrării acestuia în condițiile prezentei legi sau de la o dată ulterioară, potrivit convenției părților.

Încetarea contractului colectiv de muncă

Contractul colectiv de muncă nu poate fi denunțat unilateral, ci încetează:

- a) la împlinirea termenului sau la terminarea lucrării pentru care a fost încheiat, dacă părțile nu convin prelungirea aplicării acestuia, în condițiile legii;
- b) la data dizolvării sau lichidării judiciare a unității;
- c) prin acordul părților.

Alte reglementări

Litigiile în legătură cu executarea, modificarea sau încetarea contractului colectiv de muncă se soluționează de către instanțele judecătorești competente.

În cazul în care o organizație patronală sau sindicală semnatară a unui contract colectiv de muncă își pierde calitatea de organizație reprezentativă, orice parte interesată îndreptățită să negocieze respectivul contract colectiv de muncă are dreptul să solicite renegocierea contractului colectiv de muncă în cauză, anterior termenului de expirare a acestuia. Dacă nu se solicită renegocierea, contractul colectiv de muncă respectiv rămâne în vigoare până la expirarea termenului pentru care a fost încheiat.

În cazul în care pe parcursul derulării unui contract colectiv de muncă angajatorul își modifică obiectul principal de activitate, îi vor fi aplicabile prevederile contractului colectiv de muncă încheiat la nivelul sectorului de activitate în care se încadrează noul obiect principal de activitate.

6.2

Tehnici de negociere

Text: Manual pentru membrii organizațiilor sindicale Confederația Națională Sindicală „Cartel ALFA”, 2008;

Syndex: Guide de l'elu CEE, proiect KITFOR

Echipa de negociere

Negocierea implică comunicarea prin care două sau mai multe părți încearcă într-o formă dinamică, de ajustare să ajungă la un acord pentru a depăși o stare de conflict sau pentru a preveni apariția unor conflicte de interese. În ciuda intereselor diferite, partenerii de negociere au scopuri și nevoi comune pentru care acceptă să interacționeze.

În negociere, care este o formă democratică de a te confrunta cu adversarul (partenerul), comunicarea are loc între egali.

Formarea echipei de negociere trebuie să țină cont de câteva considerente cum ar fi numărul membrilor echipei, structura și atribuțiile membrilor precum și modul de comunicare dintre aceștia.

În practica negocierilor principiul echilibrului numeric sau al egalității numerice pentru echipele ambelor părți implicate în procesul de negociere a evidențiat formula optimă.

Negocierea de către un singur reprezentant s-a dovedit neproductivă din mai multe puncte de vedere cum ar fi:

- nu va putea fi distributiv la nivelul tuturor informațiilor care circulă în procesul

negocierii (mesajele verbale și non-verbale, tactici și roluri);

- nu va putea evalua corespunzător decursul discuțiilor în vederea abordării poziției optime de negociere;
- nu va putea construi o argumentație productivă, care să contracareze prestația diferitelor roluri distribuite în echipa adversă.

Echipa de negociatori este structurată, în general, prin cinci roluri, distribuite în funcție de personalitățile reale ale membrilor. Decizia de distribuire a rolurilor trebuie să aibă în vedere modalitatea predominantă de reacție la conflict a membrilor echipei. Practica negocierii a identificat cinci roluri a căror acțiune comună conferă eficiență unei echipe: Liderul, Băiatul Bun, Băiatul Rău, Durul și Capul Limpede.

Este posibilă și o distribuție restrânsă a acestor roluri în situația în care echipa este formată din mai puțini membri. În acest caz, fiecare membru va prelua mai multe roluri compatibile – de ex. va fi atât băiatul bun cât și capul limpede.

Dincolo de distribuirea rolurilor și de personalitatea reală a membrilor echipei se va avea în vedere principiul interdisciplinarității. Este necesară acoperirea în competențe a tuturor domeniilor care vor fi subiectul obiectivelor aflate în negociere. În acest sens, vor fi acoperite domenii ca:

CARACTERISTICI ALE ROLURILOR	
Rol	Comportament
Liderul Poate fi persoana cu cea mai mare experiență și autoritate. Nu este neapărat persoana cea mai versată și cu vechimea cea mai mare în muncă.	Conduce negocierile, coordonează echipa; Decide în chestiuni de competență în conformitate cu mandatul primit.
Băiatul Bun Este persoana cu care se identifică echipa adversă, este „oponentul” ideal. Poate fi o persoană care reacționează predominant conciliant la conflict.	Exprimă înțelegerea poziției și nevoilor partenerilor; Conferă adversarilor un fals sentiment de siguranță.
Băiatul Rău Este opusul băiatului bun și are rolul de a-l convinge pe adversar că acesta reprezintă o piedică în fața consensului. Este rolul cel mai agresiv și se apropie mult de reacția spontană de tip buldozer.	Întrerupe negocierile dacă și când este nevoie; Subminează orice argument sau punct de vedere exprimat de opoziție; Intimidează opoziția și încearcă să-i sublinieze slăbiciunile.
Durul Abordează negocierea de pe poziția propriei echipe. Pune opoziția în situații complicate, în momentul în care colegii îi dau cuvântul.	Întârzie negocierile prin tactica blocajului; Le permite partenerilor să revină asupra ofertelor pe care aceștia le-au formulat, în măsura în care sunt avantajoase pentru echipă; Le permite colegilor să rămână centrați pe obiectivele negocierii.
Capul Limpede Identifică și clarifică toate punctele de vedere exprimate, după care le prezintă sub forma unei poziții unite și convingătoare. Este tipul cu o reacție predominant rațională la conflict.	Sugerează soluții de depășire a impasului; Are grijă ca discuția să nu se îndepărteze prea mult de subiect; Semnalează inconsecvențele punctului de vedere al opoziției.

- Tehnic – problematica aferentă procesului de producție (performanțe, specificații, asistență, fiabilitate etc.);
- Juridic – clauze contractuale, litigii, penalități, condiții de reziliere, arbitraj etc.;
- Comercial – politică de preț, livrarea, conservare etc.;
- Financiar – modalități de plată, credite, garanții, asigurări.

Pentru a facilita de la bun început un climat adecvat comunicării, se va căuta ca negocierea să se desfășoare într-o locație neutră pentru ambele părți. În această situație trebuie luată în

considerație distanța până la această locație. Partea care se va situa în apropierea locației neutre va putea avea un avantaj prin faptul că deplasarea facilă îi va conserva din resurse.

În amenajarea spațiului de negociere se va ține seama de ambianță și microclimat (iluminare, temperatură, umiditate, zgomot etc.).

Așezarea în spațiul de negociere reprezintă un element important, deoarece poate marca de la bun început o diferență de poziție sau un avantaj. În acest sens, așezarea partenerului într-un loc în care este expus stimulilor stresanți, cum ar fi lumină, zgomot sau

căldură excesivă, poate aduce avantaje prin tracasare și distragerea atenției. O astfel de situație este, desigur, neprincipială și trebuie de regulă evitată, constituind una dintre tacticile (de stresare și tracasare) subordonate unei strategii de negociere predominant conflictuală.

Tehnici de negociere

Negocierea de pe poziții

De cele mai multe ori negocierile pot fi caracterizate ca fiind negocieri de pe poziții. Părțile implicate adoptă o poziție de la început și o susțin acordându-se mai puțină atenție adevăratelor motive ale părților. Discuțiile de pe poziții au ca rezultat decizii nu tocmai înțelepte. Pe perioada de desfășurare a procesului de negociere, reprezentanții părților trebuie să comunice cu cei pe care îi reprezintă, dar și cu partea implicată, negocierea va trebui întreținută la fiecare pas și asta înseamnă că procesul în sine necesită timp pentru un răspuns și un dialog constructiv.

Una din dificultățile discuției de pe poziții este formarea relației de încredere între partenerii de negociere.

Deși poate apărea impresia că negocierile se desfășoară numai între două părți, în majoritatea ocaziilor sunt implicate mai multe părți. Dacă sunt mai multe părți implicate, negocierile devin foarte dificile. Mai multe interese, oameni, emoții intră în sistem și trebuie să se țină cont de ele, iar atenția nu îți mai este concentrată către un partener direct de discuție, ci împărțită către mai mulți.

A păstra relația de amabilitate cu partenerul de negociere nu e un răspuns. Mulți preferă să păstreze relația în detrimentul unei soluții și vor evita un stil dur de negociere, dar aceasta reprezintă deseori pierderea negocierii într-o negociere de pe poziții.

Ca și în comunicarea cotidiană, și negocierea este afectată de către relațiile dintre părți. Emoțiile, amenințările, comunicarea non-verbală, ca și câștigurile false și presiunea sunt folosite în mod curent în timpul negocierilor.

De reținut câteva aspecte la care trebuie să ne gândim în timpul negocierilor:

a) Negociatorii sunt înainte de toate oameni care au emoții

Este recomandat să observi partenerul de negociere și să fii conștient de comportamentul său pentru că și acesta poate fi prada emoțiilor – nervos, agitat, trist, fericit etc. Uneori sunt folosite deliberat, iar alteori oamenii o folosesc fără să își dea seama. Nu reacționa sau lua decizii în urma unor ieșiri nervoase.

b) Opinii diferite

Opiniile diferite asupra unei probleme pot fi cauzate de un set de norme și valori culturale diferite, o percepție diferită asupra unei probleme față de celălalt. Aceste diferențe trebuie evidențiate și discutate de părți de la început și să se țină cont de ele pentru a găsi soluții posibile și acceptate de ambele părți.

c) Comunicare

Negocierea nu poate începe, continua și termina fără un dialog constructiv. Un dialog constructiv este caracterizat prin ascultare activă și discursuri clare și inteligibile.

Țintește interesele și nu pozițiile

Pentru o soluție rezonabilă va trebui să combini interese și nu poziții. În majoritatea negocierilor toate părțile implicate vor avea mai mult de un interes.

Partenerul nu are doar cerințe. Comportamentul în timpul negocierilor este determinat și de temeri, dorințe și motive. Astfel, cu cât știi mai multe lucruri despre ele, cu atât va fi mai ușor de găsit soluția.

Gândește-te la interesele tale și pune-te în locul celuilalt. Apoi fă o listă!

Acest capitol încearcă să ridice gradul de conștientizare asupra unor trucuri folosite în timpul negocierilor și dacă recunoști un truc poți să îl și abordezi. Aceste trucuri au drept

DIFERENȚELE ÎNTRE POZIȚIA SLABĂ ȘI POZIȚIA DURĂ

Negocierea slabă	Negocierea dură	Alternativa
Părțile sunt prieteni	Părțile sunt adversari	Părțile rezolvă probleme
Scopul este o înțelegere	Scopul este câștigul	Scopul este un rezultat rezonabil prin care se păstrează prietenia și se ajunge la o soluție bună
Face concesii pentru a păstra o relație bună	Cere concesii ca o condiție pentru a păstra relația	Separă oamenii de problemă
Este moale față de oameni și față de problemă	Este dur față de oameni și față de problemă	Fii moale față de oameni și dur față de problemă
Are încredere în ceilalți	Nu are încredere în ceilalți	Nu se bazează pe încredere
Își schimbă ușor pozițiile	Se cantonează într-o poziție	Concentrează-te pe interes, și nu pe poziție
Face oferte	Amenințări	Caută interese
Spune cât de departe dorește să meargă	Îl înșală pe celălalt în legătura cu poziția sa finală	Nu-ți stabili nici o limită
Acceptă pierderile	Solicită pierderi ale celuilalt	Creează posibilități pentru beneficiul comun
Soluția: răspunsul pe care EL (celălalt) îl va accepta	Soluția: răspunsul pe care EU doresc să îl accept	Dezvoltă câteva soluții pentru a alege, hotărăște mai târziu
Țintește o înțelegere	Își are drept țință propria poziție	Alege drept țință criteriile
Încearcă să evite jocul puterii	Încearcă să inițieze și să câștige un joc al puterii	Încearcă să găsești o soluție pe baza criteriilor și nu a sentimentelor
Cedează la presiune	Îl pune sub presiune pe celălalt	Discută și fii deschis la sugestii

GĂSEȘTE SOLUȚII PENTRU BENEFICIUL COMUN

NU	DA
- te grăbi să tragi concluzii greșite - căuta un singur răspuns - crede că există o singură posibilitate - gândi așa: „este problema celuilalt, prin urmare să și-o rezolve - impune o anumită cantitate	- separă procesul de gândire de cel de decizie - lărgeste soluțiile posibile - caută beneficiile comune - ușurează luarea deciziei - privește dincolo de cifre

scop să te destabilizeze și să te facă să adopți o altă poziție.

În mare există trei grupuri de trucuri: înșelătoare, psihologice și poziționale.

Trucuri înșelătoare

Au drept scop să îți ofere informații în urma cărora să iei decizii, dar care în timpul procesului informația se dovedește greșită sau incompletă, așa că trebuie să o iei de la capăt. Asta înseamnă că partenerul nu dorește să se deschidă și să negocieze deloc, ci dorește să blocheze negocierile. Unele din aceste trucuri sunt:

- **Falsificarea faptelor**

Faptele folosite de către partenerul de negociere par să fie greșite, incorecte. Rapoarte falsificate, incomplete, emailuri, statistici etc. sunt folosite pentru a-ți oferi o imagine greșită asupra problemei. Se folosește adesea în preluările de companii sau în preluarea unui departament.

- **Falsa autoritate**

Partenerul dă impresia că are toate drepturile de a lua decizii și de a face propuneri. În timpul pregătirii totul merge bine, iar partenerul face o mulțime de sacrificii. În momentul în care trebuie luate deciziile apare șeful partenerului de negociere. Acesta nu este de acord cu soluția la care s-a ajuns și reîncepe negocierea. Scopul principal este acela de a-ți testa puterea și pozițiile. În a doua rundă de negocieri acest șef are un avantaj asupra ta.

- **Intenția afișată**

Oarecum asemănător cu trucul precedent. Partenerul începe negocierea cu multe promisiuni. Pare deschis și pare că a pus toate cărțile pe masă. În timpul negocierilor, în schimb, își slăbește intențiile și începe să fie un negociator dur. Și acest truc este folosit pentru a te slăbi. Acesta se așteaptă să vorbești despre intențiile tale și să faci oferta ta finală. În momentul acela îți cunoaște poziția și informațiile tale și începe adevărata negociere, iar atunci ești expus.

- **Ascunderea unor fapte**

În timpul negocierilor se fac progrese bune. Când se ajunge în stadiul luării deciziilor, partenerul vine cu o informație nouă. Informația este vitală pentru soluția finală, așadar negocierea trebuie să fie reîncepută din cauza noii informații. Ca și alte trucuri, acesta este folosit pentru a bloca negocierea și pentru a-ți testa răbdarea.

Trucuri psihologice

Scopul este să îți dea o stare emoțională. Dacă ești emoțional și nu rațional, partenerului îi este mai ușor să îți influențeze decizia și să ia un avantaj important în fața ta. Unele din aceste trucuri sunt:

- **Trucuri situaționale**

Locul, mediul, ora, toate au o influență asupra negocierii. Dacă partenerul tău de negociere alege să stea în spatele biroului și să facă negocierea de acolo, își folosește puterea de șef, director etc. Dacă partenerul dorește să negocieze în timpul dimineții și știe că ești cel mai în formă după amiază, se va folosi de acest element. Cu alte cuvinte situația poate fi folosită pentru a-ți influența comportamentul.

- **Atacuri**

Unii negociatori încep negocierea cu un atac. Aceștia folosesc evenimente anterioare pentru a crea un mediu ostil. Te atacă pentru că nu te plac sau încearcă să te facă inferior. Nu le considera o ofensă personală, ci amintește-ți că este un truc.

- **„Cel rău și cel bun”**

Acest lucru se poate întâmpla și în timpul negocierilor și este un joc. Atacându-te la început și fiind duri, te fac să devii emotiv. Speră apoi ca un al doilea negociator (care este blând și bun) va fi văzut cu ochi mai buni și vei fi mai dornic să cedezi. Este doar un joc psihologic!

- **Amenințări**

Acest truc este folosit mai ales când negociezi pentru altcineva. Dacă partenerul nu este mulțumit de rezultat

sau de procesul de negociere, începe să te amenințe. Îți va spune că șefului nu îi va place soluția sau va încerca să te înlăture. De cele mai multe ori nu doresc să facă asta dar doresc să te aducă într-o stare emoțională. Cea mai bună metodă pentru a face asta este să îți suni șeful și să îi explici ce se întâmplă! În majoritatea cazurilor, partenerul tău va ceda.

Trucuri poziționale

Scopul este să nu piardă poziția sa, vrea să blocheze discuțiile sau e pur și simplu incapabil. Cele patru trucuri cel mai des folosite sunt:

- **Refuzul de a negocia;**
- **Cerințe extreme (poziții);**
- **Cereri din ce în ce mai mari (poziții);**
- **Încrămenește! (Cedează o anumită poziție și apoi refuză să meargă mai departe).**

Strategii de negociere

Negocierea reprezintă un demers orientat spre satisfacerea unor nevoi care se află în conflict cu cele ale partenerului. De aceea, poziția de negociere este construită pe un raport de putere creat între parteneri.

Strategia de negociere se construiește pornind de la previziunea și proiecția acțiunilor viitoare, de la cadrul negocierii, dar și de la strategia partenerilor.

Chiar dacă strategia este dependentă de personalitatea celor care interacționează într-o mai mică măsură decât reacțiile spontane, strategia de negociere va fi construită în funcție de caracteristicile personale. În acest sens este de subliniat următoarea parafrază: omul potrivit cu strategia potrivită.

Strategia directă

Se aplică în situațiile în care probabilitatea de realizare a obiectivelor este foarte mare și suntem încredințați de obținerea victoriei. Este vorba de situațiile în care raportul de forțe ne este net favorabil. În acest sens, acest avantaj

va fi folosit în cadrul unei unice și scurte runde de negociere, care va fi suficientă pentru realizarea obiectivelor. Având în vedere raportul de forțe, strategia directă constă în expunerea clară și frontală a problemelor, fără a recurge la tactici care urmăresc slăbirea poziției partenerului.

Strategia indirectă

Se aplică în situațiile care ne sunt nefavorabile și, în consecință, se vor utiliza atât soluții care uzează și tracasează partenerul cât și lovituri de tip lateral, care urmăresc punctele slabe ale acestuia, cum ar fi:

- Divizarea adversarului;
- Folosirea de elemente surpriză;
- Păstrarea de resurse importante și canalizarea acestora în punctele slabe ale raționamentului partenerului.

Strategia cooperantă

Presupune accentuarea demersurilor și comportamentelor de înțelegere și colaborare deschisă:

- conduită de conciliere combinată cu momente de fermitate legate de discutarea obiectivelor majore;
- conduite de deschidere față de punctele de vedere ale partenerului, încercând accentuarea și susținerea intereselor comune.

Strategia conflictuală

Se caracterizează printr-o atitudine fermă, situată la limita poziției de ruptură a negocierii, atitudine care nu caută să se orienteze spre compromis. În acest sens, nu se dorește identificarea unor soluții creative pentru depășirea situației conflictuale, întrucât punctul de vedere și interesele partenerului sunt ignorate.

Argumentele

Argumentele, în jurul cărora se structurează conținutul mesajului, sunt dovezi aduse în favoarea unui punct de vedere care este conturat pe parcursul procesului de negociere.

Argumentația de tip afectiv

Acest tip de argumentație este util partenerilor afectivi și instinctivi care se vor lăsa mai ușor atrași în capcana apelului la emoție. Pseudo-argumentația de tip afectiv nu se fundamentează pe informație rațională și pe logica discursului. Logica devine secundară în folosul emoției provocate de orator.

De exemplu: „Români sunt un popor de oameni harnici, inteligenți și primitivi. Pentru că suntem români adevărați, nu putem accepta acest salariu prin care să nu ne putem hrăni nici măcar copiii. Domnilor, dumneavoastră sunteți români, lăsați-ne să ne hrănim copiii! Revendicarea noastră este și ultima noastră ofertă, pentru că este hrana copiilor noștri!”

Argumentația logică

Este discursul care se concentrează pe raționalitate și cauzalitate. De exemplu:

1. Piața tehnicii de calcul este în creștere
2. Întreprinderea noastră furnizează; componente necesare tehnicii de calcul
3. Întreprinderea noastră este în plină dezvoltare.

Argumentația eficientă

Este un compromis flexibil și adaptat oricărui tip de situație, în care se face apel atât la rațiunea, cât și la emoția interlocutorului.

De exemplu: „Industria petrochimiei este o industrie a oamenilor bogați. Întreprinderea noastră este un actor important al acestui tip de industrie. Întreprinderea noastră este o întreprindere bogată. Și noi și dumneavoastră lucrăm în această întreprindere. Prin urmare și dumneavoastră și noi trebuie să fim oameni bogați.”

Erorile de argumentație

Pentru că însuși argumentul logic poate întinde o mulțime de capcane, vom parcurge în continuare cele mai frecvente erori de argumentație:

Premise inconsistente

Se construiește un raționament pornind de la premise false. *De exemplu patronatul afirmă că din cauza condițiilor dificile existente pe piața industriei respective și a dificultății de a realiza noi contracte nu se poate accepta o creștere salarială cu 20%. În acest caz, dacă premisele ar fi adevărate, concluzia ar fi justificată, însă realitatea arată că industria respectivă se află într-o perioadă de expansiune, în care se pot realiza fără dificultate noi contracte.*

Argument circular

Concluzia prezentată de partener constă în reformularea unei premise a discuției. *De exemplu patronatul își justifică respingerea revendicării de creștere a salariului în felul următor: „Salariul trebuie să fie stabil pentru ca întreprinderea să fie stabilă financiar. În concluzie nu putem accepta o creștere salarială”. În acest caz concluzia afirmă același lucru cu premisa argumentului.*

Atac abuziv la persoană

Se consideră că ceea ce susține o anumită persoană este fals pentru că acea persoană nu s-a dovedit a fi morală. *De exemplu: „Nu vom lua în considerație argumentele dumneavoastră pentru că nu sunteți o persoană corectă și ați utilizat în folos personal bunurile companiei”.*

Atac circumstanțial la persoană

Se respinge argumentul unei persoane din cauza unei împrejurări în care se află acea persoană: *„Nu putem accepta oferta dumneavoastră pentru că nu reprezintă interesele sindicaliştilor, ci interesul personal de a rămâne lider de sindicat”.*

Apel la emoții

Se realizează în scopul blocării unui argument. *De exemplu: „Cererile pe care le faceți vor conduce la distrugerea sistemului de producție și la accidentarea gravă a multor salariați. Nu cred că doriți moartea colegilor dumneavoastră”. Se apelează la frică și alte emoții negative pentru a respinge o revendicare.*

Apel la orgoliu

Cineva este îndemnat să fie de acord cu o cerere în schimbul unei gratificații. *De exemplu „Sunt sigur că veți accepta propunerea noastră deoarece numai o persoană inteligentă și-ar da seama de avantajele ofertei noastre”. Persoana va fi considerată inteligentă numai în situația în care va accepta oferta.*

Apel la popor

Se solicită acceptare unei oferte prin invocarea apartenenței la același grup, apartenență considerată măgulitoare. *De exemplu: „Sunt sigur că veți accepta oferta mea pentru că în ciuda poziției pe care o ocup actualmente în patronat sunt un muncitor harnic și cinstit ca și dumneavoastră”.*

Apel la autoritate

Opinia proprie este justificată prin apelul la o autoritate recunoscută în domeniu. *De exemplu: „Oferta noastră este foarte avantajoasă deoarece respectă principii fundamentale de economie așa cum sunt enunțate de dl. Mugur Isărescu, guvernatorul Băncii Naționale”.*

Apel la tradiție

Opiniile actuale sunt justificate printr-o situație existentă în trecut. *De exemplu „În relația noastră cu sindicatul, niciodată nu am zăbovit atât de mult asupra unei probleme, de aceea, este normal ca în acest moment să acceptați oferta noastră”.*

Pantă alunecoasă

Neacceptarea unei propuneri va produce consecințe neplăcute sau chiar dezastruoase. *De exemplu: „Dacă veți continua să solicitați o creștere salarială de 20% nu vom mai putea să*

ne plătim furnizorii, ceea ce va însemna lipsa de materie primă și intrarea în șomaj tehnic”.

Atenție abătută

Se schimbă tema discuției după care se afirmă că a fost deja stabilită o concluzie discuției inițiale. *De exemplu, discuția se poartă în jurul negocierii salariului „Doriți ca această întreprindere să vă ofere salarii mai mari. Dar întreprinderea noastră este membru al mișcării internaționale pe ramură, a contribuit și contribuie în continuare în mod fundamental la bunul mers al comunității noastre, organizând în fiecare an spectacole și manifestări culturale. De aceea, putem trece la următorul punct de pe ordinea de zi”.*

Adversar fictiv

Este preluat argumentul partenerului de negociere și este transformat până când devine „fictiv” și nu mai corespunde afirmației inițiale. *De exemplu: „Spuneți că doriți condiții mai bune de muncă și, respectiv, montarea unor dușuri în secție. Acest lucru înseamnă că doriți să transformați locul de muncă în loc de odihnă și ignorați interesele majore ale întreprinderii noastre. Nu vom fi niciodată de acord ca întreprinderea noastră să devină un loc de odihnă.”*

Generalizare pripită

Se consideră că dacă membrii unui grup au o anumită proprietate, acesta va fi caracteristică întregului grup. *De exemplu: „În funcția mea de director, am cunoscut muncitori din uzina noastră și mi-am dat seama că nu sunt competenți și nu realizează produse de calitate. Cum puteți solicita o retribuție mai mare în condițiile în care muncitorii din uzina noastră dau dovadă de incompetență?”*

Cauză falsă

Este un argument prin care un anumit fenomen este considerat în mod greșit drept cauza altui fenomen. *De exemplu: „Întreprinderea noastră merge prost din cauza mișcării sindicale și a cererilor nejustificate pe care le aveți. Cum doriți să fim de acord cu acordarea de prime când dumneavoastră falimentați întreprinderea noastră?”.*

Apel la ignoranță

Propozițiile pentru care nu dispunem de un temei suficient trebuie luate cu titlu de ipoteze; acestea nu pot fi nici susținute și nici infirmate. *De exemplu: „Nimeni nu a dovedit până acum faptul că acordarea unei prime de Crăciun va determina creșterea calității produselor. De aceea, nu este adevărat că dacă vă vom acorda această primă vom avea produse mai bune”.*

Compoziție și diviziune

Această eroare presupune ca în argument să apară alături de un întreg și o parte a sa. *De exemplu „Cunoașteți faptul că starea financiară a noastră și a fiecărui angajat din întreprindere este dificilă. De aceea și starea financiară a întreprinderii noastre este dificilă și nu putem accepta o creștere salarială”.*

Alternativă falsă

Se consideră că există numai două alternative posibile ale unei situații. *De exemplu „Dacă nu acceptați oferta noastră, întreprinderea va ajunge în situație de faliment. Nu există nici o altă soluție”.*

Întrebările

O negociere eficientă presupune și utilizarea corectă a întrebărilor. Pentru a înțelege mai bine rolul și scopul interogației în cadrul negocierii vom trece în revistă câteva tipuri de întrebări.

Întrebări „ancoră”

Întrebări cu rolul de „ancorare” în realitatea de viață a partenerului (*Cum a fost traficul?*); gratificare inițială a partenerului (*Cum ați reușit să rezolvați problema atât de repede?*); menținere a interesului partenerului (*De ce susținem acest punct de vedere? Pentru că...*).

Întrebări de intenție

Partenerul va evita să își formuleze intențiile cu claritate, ocolind discuțiile de această natură.

De aceea, se vor formula întrebări legate de subiectele evitate (*„Aș putea să primesc un răspuns la o întrebare legată de...”*).

Întrebări de temporizare

Sunt utile în situațiile în care trebuie să câștigăm timp pentru a pregăti un răspuns corespunzător: *„Vreți să ne dați mai multe amănunte legate de acest subiect?”* sau *„Am putea să discutăm mai târziu acest aspect”.*

Întrebări sugestive

Aceste întrebări pot fi complexe, în care este introdus un mesaj pe care partenerii trebuie să îl aibă în vedere (*„Vă gândiți ce ar însemna pentru noi o majorare de salariu înainte de începerea anului școlar, în condițiile în care copiii noștri au nevoie de rechizite?”*). Pot de asemenea avea un substrat agresiv, determinat de anumite contexte: *„Nu credeți că prin funcția pe care o aveți nu dețineți toate informațiile care ne-ar fi necesare?”*. Acest tip de întrebări trebuie evitat întrucât nu facilitează comunicarea. Un exemplu negativ în acest sens este următorul: *„Vorbiți serios, aceasta numiți dumneavoastră ofertă? Mă ascultați sau ce faceți? Mă considerați prost?”*. Întrebări prin care partenerul este încurajat să acționeze (*„Nu credeți că acum putem face o pauză?”*).

Întrebări de evitare

Se vor folosi întrebări care evită negația (*„Dacă am fi de acord, ce ați putea să ne oferiți în schimb?”*). Un răspuns negativ se poate evita și prin solicitarea dezvoltării punctului de vedere pe care-l refuzăm, dezvoltare care poate produce o altă soluție a problemei sau poate indica lipsa de consistență a raționamentului partenerului.

Întrebări de intimidare

Sunt întrebări care au rolul de a surprinde adversarul descoperit, tocmai prin faptul că se solicită un răspuns scurt, afirmativ sau negativ. Aceste întrebări au fost numite și „ucigătoare”: *„Aceasta este ultima dumneavoastră ofertă?”, „Nu mai aveți nimic de adăugat?”, „Să înțelegem că nu mai aveți nimic de spus?”*. Sintagma de „întrebări ucigătoare” se referă la faptul că un răspuns afirmativ la acest tip

de întrebare ar putea încheia negocierile prea devreme, în timp ce un răspuns negativ ar indica disponibilitatea partenerului pentru noi concesii. Aceste întrebări trebuie contraccarate prin răspunsuri care lansează la rândul lor interogații („*Propunerea mea se bazează pe condițiile existente, așa cum le înțelegem în acest moment, dar suntem oricând deschiși să ascultăm sugestii constructive care pot face propunerea noastră mai acceptabilă*”).

Întrebări de rezumare

Rezumarea poziției partenerului este importantă și necesară înaintea avansării propriei oferte. Aceste întrebări au rolul de a controla corectitudinea cu care am perceput mesajul și pot ajuta la depășirea unor momente de impas ale discuției („*Sunteți de părere că cererea dumneavoastră de creștere a productivității muncii prin majorarea cu 30 de minute a timpului de lucru este acceptabilă?*”).

Întrebări incomode

Partenerul este pus în dificultate prin argumente de orientare agresivă, care puntează deficiențe ale partenerului („*Acesta este oare modul în care dumneavoastră vă purtați cu angajații?*” „*Oare acesta este atitudinea dumneavoastră față de cei care muncesc pentru dezvoltarea firmei?*”). Se recomandă evitarea întrebărilor incomode deoarece aduc atingere interlocutorului. Sunt însă cazuri în care pot fi folosite punctual.

Întrebări directe

Este o forma dură de interogație care prin care se expun fără menajamente anumite realități („*Desigur știți că inflația a ajuns la...?*” „*Oare v-ați dat seama de forța sindicatului nostru?*”).

Întrebări agresive

Sunt întrebările care urmăresc ponderarea adversarului în situația în care dorește să preia conducerea discuțiilor („*Care este legătura acestui aspect cu discuția noastră?*”, „*Până acum ne-am înțeles foarte bine, oare acum ce se întâmplă?*”, „*Spuneți-mi sincer, sunteți sau nu interesat de realizarea acestui acord?*”).

Mesajul nonverbal

Mesajul nonverbal constituie o modalitate utilă de a obține informații legate de atitudinea partenerului. În comunicarea cotidiană, majoritatea indivizilor păstrează contactul vizual cu interlocutorii. Acest semnal, corelat întotdeauna cu alte semne nonverbale, ne furnizează informații utile în legătură cu acordul/dezacordul, frustrarea/gratificarea, nervozitatea/calmul partenerului.

Atitudini și comportamente dezvăluite prin intermediul limbajului nonverbal:

- **Încredere:** ținută dreaptă, gesturi relaxate, mâinile ținute la spate sau la reverele hainei.
- **Ascultare activă:** ochi larg deschiși și vioi, contact vizual, ușoară aplecarea înainte, mâinile deschise.
- **Plictiseală:** privirea la ceas, în sus, în gol sau alte direcții, aplecarea spre spate, mișcarea degetelor, mișcarea ritmică a piciorului.
- **Apăsare:** ochi deschiși și vioi, brațe încrucișate la piept sau picioare încrucișate, corpul încordat, arătătorul cu degetul acuzator, pumnii închiși, lovituri cu mâna în masă.
- **Frustrare:** mâini încordate, pumni închiși, trecerea mâinii prin păr, amestecarea cafelei, privirea spre ieșire, respirație scurtă.
- **Decepție:** contact vizual minim, schimbarea rapidă a vocii, acoperirea gurii cu mâna.
- **Cooperare:** brațe deschise, șederea pe marginea scaunului, gestul de a trece mâna peste față, descheierea hainei.

Semnele vor fi întotdeauna considerate în mod corelat, pentru a avea siguranța unei aprecieri corecte.