



Info.Base:

Information and Consultation

– Base for Responsible and Active Participation of Employees in Public Sector

Info.Base: Information and Consultation – Base for Responsible and Active Participation of Employees in Public Sector

Proiectul **“Info.Base: Informare și consultare – baza pentru participarea responsabilă și activă a angajaților din sectorul public”**, VS / 2014 / 0050, finanțat de către **Comisia Europeană – Direcția generală de ocuparea forței de muncă, afaceri sociale și incluziune**, a fost implementat de către **Federația Națională a Sindicatelor din Administrație (F.N.S.A.)** – România, în perioada **01 Noiembrie 2013 – 30 Noiembrie 2014**.

Parteneri în cadrul acestui proiect au fost **Agencia Națională a Funcționarilor Publici (A.N.F.P.)** din Romania și organizații sindicale din Bulgaria, Serbia, Muntenegru, Lituania, Polonia, Spania, Malta, respectiv: **National Federation of Commerce, Services, Customs and Tourism CL Podkrepa (T.U.K.O.T.)** — Bulgaria, **Granski Sindikat Uprave, Pravosuđa Policije “Nezavisnost”** — Serbia, **Unija Slobodnih Sindikata Crne Gore (U.S.S.C.G.)** — Muntenegru, **Lithuanian Trade Union Federation of Public Services** — Lituania, **Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych (O.P.Z.Z.)** — Polonia, **Federación de Servicios a la Ciudadanía de CCOO (F.S.C.)** — Spania, **General Workers’ Union (G.W.U.)** — Malta.

Prin acțiunile desfășurate, acest proiect și-a propus și a reușit să contribuie la creșterea implicării sindicatelor din sectorul public prin cunoașterea legislației europene și a politicilor în domeniul informării, consultării și participării active, astfel încât să permită acestora exercitarea influenței în procesul de luare a deciziilor privind sectorul public. Totodată, implementarea acestui proiect a constituit o oportunitate pentru un schimb valoros de bune practici și acquis UE între statele membre și țările candidate.

În acest sens au fost previzionate și organizate **două Conferințe și două Ateliere de Lucru cu reprezentanții tuturor partenerilor, având ca obiectiv principal** informarea și consultarea prin analiza legislației și politicilor UE privind implicarea angajaților, cu accent deosebit pe Directiva 2002/14/CE, precum și urmărirea procesului de implementare a acesteia în jurisdicția națională a țărilor partenere, în contextul sferei sectorului public.

Astfel, în perioada **18 – 19 martie 2014**, s-a desfășurat la **București (România)** **Conferința de Deschidere** a proiectului în cadrul căreia s-au prezentat principalele obiective ale proiectului, iar apoi toți partenerii au prezentat modul de implementare la nivel național a Directivei 2002/14/CE în sfera serviciilor publice. De asemenea, s-au purtat discuții din perspectiva provocărilor și așteptărilor actuale privind dialogul social în sectorul serviciilor publice în Europa, fiind subliniată necesitatea participării active a sindicatelor în scopul promovării dreptului la informare și consultare al angajaților. Conferința a oferit participanților cadrul propice pentru un schimb de bune practici în domeniul informării și consultării, posibilitatea identificării necesităților la nivel național pe această temă, dar și de a prezenta probleme și de a atrage atenția cu privire la

situația din sectorul public din statele membre ale Uniunii Europene și din țările candidate.

Primul **Atelier de Lucru** desfășurat la **Belgrad (Serbia)** în data de **17 iunie 2014** a oferit prilejul partenerilor să analizeze oportunităților oferite de Directiva 2002/14/EC care se referă la dialogul social în sectorul serviciilor publice, să identifice împreună soluții pentru îmbunătățim dialogul social în sectorul serviciilor publice în Europa, precum și metode de negociere eficiente care pot fi aplicate în domeniul dialogului social în sectorul serviciilor publice, material prezentat de către expertul român în **Anexa 1**, atașată la finalul acestei publicații. Astfel, partenerii au subliniat faptul că este nevoie la nivel national de o mai mare implicare a sindicatelor în ceea ce privește pregătirea membrilor acestora, pentru îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților reprezentanților angajaților din sectorul publici, asigurându-se astfel eficientizarea procesului de comunicare.

„Participarea angajaților la luarea deciziilor este o reflectare a echilibrului relativ între forța organizațiilor angajaților și a angajatorilor care de zeci de ani stau la baza stabilității politice și economice, dezvoltării țărilor democratice cu economie de piață. În același timp, această participare permite lucrătorilor și sindicatelor să poarte responsabilități pentru strategia de dezvoltare și politica de afaceri a întreprinderii, precum și pentru implicarea în această strategie a unei energii creative mai cuprinzătoare precum și să posede cunoștințe mai largi. Dreptul de organizare sindicală și negocieri colective sunt strâns asociate, mai precis, el nu poate fi tradus în viață fără realizarea simultană a dreptului la informare, consultare și participare în procesul de luare a deciziilor.” - reprezentant sindicat Serbia

Discuțiile privind cadrul legislativ cu privire la implicarea angajaților în sectorul public, în țările partenere din proiect, precum și schimbul de bune practici privind dialogul social în sectorul public cu accent pe exemple și modalități de îmbunătățire a dialogului social au continuat în cadrul **Atelierului de Lucru** organizat în **25 septembrie 2014 la Sofia (Bulgaria)**.

“Succesul unei organizații de servicii, fie că este publică, fie că este privată, depinde de încrederea pe care o au clienții sau utilizatorii în calitatea acelor servicii. Deși, în mod tradițional, opțiunea publică conferă o anumită siguranță în obținerea unui produs sau serviciu la un cost în general mai redus, calitatea nu trebuie neglijată. Aceasta deoarece dualitatea public / privat care se face simțită în unele instituții publice (transport, sănătate, educație), determină o orientare a utilizatorilor către servicii mai personalizate sau mai satisfăcătoare calitativ, chiar dacă plătesc mai mult pentru obținerea lor. Scopul calității este perfect compatibil cu principiul de bază al serviciului public care dorește găsirea celor mai potrivite răspunsuri la nevoile cetățenilor. În plus, calitatea sporește nivelul de încredere în cei ce ne conduc.” - reprezentant sindicat Polonia.

În cadrul acestui eveniment, inițiativele partenerilor privind dialogul social și implicarea partenerilor de dialog social au fost amplu dezbătute, inițiativa Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (A.N.F.P.) din România privind îmbunătățirea dialogului social pentru funcționarii publici bucurându-se de aprecieri din partea tuturor participantilor.

În cadrul **Conferinței Finale** a proiectului organizată în **23 octombrie 2014** la **Madrid (Spania)**, discuțiile s-au axat în special pe evaluarea rezultatelor proiectului, dar și pe modalitățile de informare și consultare a angajaților, oportunități de acțiune și cooperare, fiind dezbătute **teme** precum: impactul informării și consultării asupra sectorului serviciilor publice, bune practici naționale în ceea ce privește informarea și consultarea angajaților, metode de îmbunătățire a dialogului social în sectorul serviciilor publice.

Ca și **concluzii** ale evenimentului și, totodată puncte de plecare pentru noi acțiuni în viitor s-au propus următoarele: organizarea de reuniuni ale sindicatelor și autorităților publice pe regiuni sau domenii/sectoare de activitate, astfel încât să se poarte discuții despre probleme specifice, dezvoltarea de noi proiecte comune privind informarea, consultarea și participarea activă în sectorul public, în sensul asigurării sustenabilității acestui proiect și nu numai, în acord cu realitățile socio-economice.

Implicarea în acest proiect a evidențiat preocuparea partenerilor pentru stimularea și îmbunătățirea dialogului social la nivel național și european- premisă pentru îmbunătățirea calității serviciilor publice furnizate, a întărit rolul al informării și consultării sindicale ca bază a participării responsabile și a contribuit la îmbunătățirea cooperării internaționale între organizațiile partenere.

Implementarea în strânsă cooperare a proiectului a oferit partenerilor șanse egale pentru schimbul de idei și opinii, schimbul de experiență și de bune practici, fapt încurajat și de posibilitatea de exprimare a partenerilor în limba națională, contribuind astfel fiecare partener la atingerea obiectivelor proiectului. Faptul că s-a acordat o prioritate deosebită implementării echilibrate a evenimentelor proiectului în statele membre și în țările candidate, a determinat livrarea ideilor și a rezultatelor proiectului unui grup țintă mai larg în interiorul și în afara Uniunii Europene, experiența statelor membre implicate fiind benefică pentru țările candidate în eforturile lor de pregătire pentru a deveni parte a Uniunii Europene.

Acțiunile proiectului au reliefat rolul important al actorilor și partenerilor sociali în îmbunătățirea dialogului social european și au contribuit la constituirea unui platforme pentru promovarea cooperării transnaționale într-o Europă caracterizată prin diversitate culturală.

Reprezentarea națională a partenerilor a oferit posibilitatea difuzării rezultatelor și concluziilor unui grup țintă larg, precum și introducerii ideii de informare și consultare sindicală ca o bază pentru participarea responsabilă și activă a angajaților din sectorul public unui grup mai mare de lucrători, reprezentanți ai organizațiilor partenere și părților interesate din țările partenere și din restul statelor membre ale Uniunii Europene.

Anexa 1

Metode de negociere eficiente care pot fi aplicate în domeniul dialogului social în sectorul serviciilor publice

În acesta prezentare voi încerca să realizez o imagine generală a negocierii colective trecând în revistă factori ce influențează sindicalizarea și efectele ei, caracteristicile legislative privitoare la negocierea colectivă, metodele de negociere, caracteristicile contractului de munca, etc.

Negocierea colectivă este un domeniu vast și complicat iar negocierea în cadrul sectorului public prezintă propriile probleme speciale. Într-o organizație privată este ușor să identificăm managerii care controlează negocierea și care adoptă deciziile finale. În sectorul public, există însă adesea, mai multi factori de decizie implicați: guvernul, ministerele, consiliul local, primarul și președintele consiliului județean atunci când este cazul. În plus, negocierea colectivă în sectorul public este circumscrisă legilor și regulamentelor care stabilesc cine poate fi reprezentat de sindicate, care sunt subiectele de negociere și care sunt drepturile angajaților dacă negocierile esuează. În sfârșit, considerente de natură politică pot influența procesul de negociere în domeniul public. Tensiunile între oficialii aleși și grupurile active care acționează în domeniul politic pot influența cursul negocierilor. Angajații din domeniul public sau conducerea pot încerca să exploateze aceste forțe politice externe. Un element cheie în contextul în care sindicatele funcționează, negociază și se implică în dialogul social în cadrul

autorităților locale și regionale este, statutul persoanelor care lucrează în sector. Sunt aceștia simpli lucrători, sau au de asemenea un statut special de angajare, care reflectă faptul că ei își exercită competențele în numele statului și ca parte a unei abordări a serviciilor publice, în cazul în care multe persoane care lucrează în sectorul public este supusă unei legislații specifice? Denumirea atribuită persoanelor cu statut special diferă

în dependență de țară. Spre exemplu, în Germania și Austria aceștia sunt numiți "Beamte", în Spania "funcionarios", iar în Franța "fonctionnaires titulaires" – termene care cândva erau traduse în limba engleză ca "funcționari de stat" sau "funcționari publici". Cu toate că, condițiile concrete de angajare a persoanelor cu un statut special este diferită în dependență de țară, în majoritatea cazurilor acestea exprimă o protecție mai mare și o limitare mai mare a libertății, cât și cerințe sporite cu scopul de acțiune în conformitate cu necesitățile țării. De exemplu, deoarece ce este dificil de a concedia

funcționari publici cu un statut special, aceștia pot deține garanția unei cariere pe viață, dar pot de asemenea să existe reglementări exacte care să definească modul de angajare

și avans, acestora li se poate cere să-și schimbe locul de desfășurare a muncii în întreaga țară, în conformitate cu cerințele angajatorului, aceștia mai pot să se supună și altor proceduri disciplinare, altele decât persoanele angajate în sectorul privat. Statutul persoanelor care lucrează în cadrul administrației locale și regionale este important în contextul relațiilor industriale, deoarece poate influența modul în care remunerările și condițiile sunt supuse negocierilor colective, în loc să fie stabilite unilateral de către guvern în baza unei legislații, și în cazul unor situații extreme, acesta poate stabili

dacă aceștia sunt capabili să întreprindă acțiuni industriale. De fapt, în 16 dintre cele 27 de state UE analizate, cel puțin unii angajați din cadrul autorităților locale și regionale au un statut special de angajare, care diferă semnificativ de statutul

altor angajați din sectorul privat. Doar în 11 state - în Cipru, Republica Cehă, Irlanda, Italia, Letonia, Malta, Olanda, Polonia, Slovacia, Suedia și Regatul Unit - situația este diferită. Aceasta nu înseamnă, că în toate aceste țări nu există diferențe între statutul persoanelor care lucrează în cadrul administrației locale și regionale și statutul angajaților din sectorul privat. Spre exemplu, există diferențe între situația angajaților din sectorul public și privat în Olanda. Însă, diferențele sunt mult mai mici decât odinioară. Cu toate acestea, chiar dacă există 16 țări, în care unele persoane care lucrează în cadrul administrației locale și regionale au un statut special, proporția persoanelor cu statut special este foarte variată. Spre exemplu, în Franța aproape patru-cincimi (79%) din persoanele angajate în autoritățile locale și regionale dețin acest statut, pe când în Estonia acesta este un grup redus de angajați. Proporția persoanelor cu un statut special este diferită, de asemenea,

în funcție de nivelul de guvernare în care lucrează, în general, este mult mai probabil ca statutul special să fie deținut de persoanele care lucrează la nivel regional sau de județ, decât cei care lucrează la nivel municipal. Spre exemplu, în Germania 61% din persoanele de la nivelul regional dețin un statut special (aceștia sunt în majoritatea lor

profesori, ofițeri de poliție, sau persoane care lucrează în justiție), pe când la nivel de municipiu același statut este deținut de doar 14% dintre persoane. Același lucru este valabil și în Spania, unde doar 11% din cei care lucrează la nivel regional sunt angajați obișnuiți; la nivel de provincie acest procent se ridică la 51%, iar la nivel municipal - până la 61%. Există, de asemenea, o tendință descrescătoare a numărului de salariați cu

statut special în multe țări - cel puțin în "vechile" state membre - care mențin încă această delimitare. Cu toate acestea, proporția angajaților cu statut special a scăzut ca

rezultat al unei politici deliberate de limitare a acestora doar la "bărbații și femeile în uniformă", cum ar fi pompierii, personalul din penitenciare și poliția, precum și oficialii guvernamentali de la un nivel foarte ridicat.

Factori ce afectează sindicalizarea:

Câteva dintre fenomenele sociale contemporane care încurajează sau inhibă sindicalizarea sunt:

- Proliferarea proiectelor de lege privitoare la negocierea colectivă ce permit angajaților din domeniul public să-și formeze sindicate și, în anumite cazuri, să intre în grevă.
- Angajații din administrația publică au o mai mare dorință de a se înscrie în sindicat decât cei din domeniul privat. Acest lucru este valabil atât pentru femei cât și pentru bărbați. Susținerea puternică a sindicalizării din partea angajaților din administrația publică este atribuită convingerii conform căreia acțiunea colectivă este o strategie preferabilă în domeniul puternic politizat al angajării în sectorul public.

Cele mai puternice forțe anti-sindicale sunt:

- O înclinație generală a personalului de conducere de a nu se implica în sindicate, care sunt, în mod tradițional, asociate personalului de execuție;
- O prea adesea întâlnită lipsă generală de încredere în puterea sindicatelor;
- Scăderea creditului sindicatelor prin acțiunile conducerii, de convingere a personalului de execuție să nu înființeze sau să nu se afilieze la vreun sindicat;

- Împiedicarea sindicalizării de către conducere, prin folosirea unei varietăți de mijloace legale și de altă natură.

De ce se înscriu funcționarii publici în sindicate?

Motivele pentru care funcționarii publici intră în sindicate:

- Salarii mici și condiții necorespunzătoare de muncă;
- Insatisfacția față de metodele de conducere a instituțiilor;
- Îngrijorarea pentru starea de sănătate economică a instituțiilor;
- Lipsa securității locului de muncă și frica de a nu-și pierde postul;
- Dorința de a-și spori gradul de implicare în procesul de luare a deciziilor.

Efectele sindicalizării

Din punctul de vedere al conducerii există tendința de a sublinia aspectele potențial negative ale sindicalizării: lipsa flexibilității manageriale, conflicte de muncă mai numeroase și costuri mai mari ale muncii.

Angajatul subliniază aspectele pozitive: șanse mai mari de a-și exprima opiniile la locul de muncă, salarii, avantaje și condiții de muncă mai bune, o mai bună informare asupra cauzelor și modului de adoptare a deciziilor manageriale.

1. Salariile și avantajele cresc în urma apariției sindicatelor

Salariile și avantajele angajaților sunt superioare celor care ar fi existat dacă sindicatele nu ar fi apărut. Acest lucru este valabil mai ales pentru angajații cu un nivel de educație mai scăzut și pentru angajații mai tineri, cu vechime mică. Capacitatea sindicatelor de a influența salariile depinde în mare măsură de capacitatea lor de a menține monopolul asupra forței de muncă. Dacă un sindicat poate organiza o mare parte din forța de muncă disponibilă, atunci va avea un impact mult mai mare decât dacă o bună parte din forța de muncă nu este sindicalizată.

Sindicatele au, de asemenea, un aport substanțial în obținerea unor avantaje atât pentru membrii lor cât și pentru ceilalți angajați.

2. Sindicatele reduc fluctuația personalului

Reducerea fluctuației personalului se datorează mai ales faptului că sindicaliștii au deja stabilită o cale de a-și face cunoscute doleanțele și faptului că ei au o stabilitate mai mare a locului de muncă.

3. Membrii de sindicat manifestă o exigență mai mare la locul de muncă

În mod normal, ne-am aștepta ca nivelele scăzute de satisfacție să fie asociate cu rate înalte de fluctuație a forței de muncă. Totuși, situația este alta pentru membrii de sindicat. Sindicatele oferă angajaților un canal sigur prin care să-și facă auzită insatisfacția, încurajându-și astfel membrii să fie exigenți. Aceasta poate duce la creșterea nivelului de insatisfacție al angajatului, o sursă principală pârând a fi relația cu supervizorii, urmată de condițiile de muncă.

4. Sindicatele au un efect benefic asupra productivității

Trei factori pot explica de ce sindicatele au un efect general pozitiv asupra productivității. Mai întâi, faptul că membrii sindicatului pot să dea glas problemelor

lor pare să reducă fluctuația personalului, fapt care, la rândul său, generează o stabilitate mai mare în domeniul locurilor de muncă. În al doilea rând, deși sindicatele pot declanșa conflicte de muncă, ele pot, de asemenea, crea și relații de muncă stabile și pozitive. Un climat de muncă pozitiv este asociat cu productivitatea; invers, relațiile de muncă proaste, în prezența sau în absența sindicatelor, sunt de obicei asociate cu un nivel scăzut de productivitate. În al treilea rând, prezența unui sindicat poate de fapt îmbunătăți performanța managerială pentru că forțează conducerea să planifice și să dezvolte practici manageriale raționale, ajutând organizația să funcționeze mai eficient și mai eficace.

5. Sindicatele sporesc semnificativ costurile muncii

Angajații se bucură de salarii mai bune și de beneficii mai numeroase însă rezultatul net este ca sindicatele au un efect negativ asupra cheltuielilor instituției.

Legile referitoare la negocierea colectivă joacă un rol important în cazul în care managerii și angajații nu pot să ajungă la un acord în ceea ce privește prevederile unui contract. Această situație se numește impas. Când se ajunge la un asemenea impas, legea cere parcurgerea unor pași înainte de declanșarea grevei. Printre alternativele posibile sunt: **concilierea**, **medierea** și **arbitrajul**. Concilierea și medierea sunt uneori considerate sinonime, alteori se face o diferențiere între ele.

Concilierea implică folosirea unei a treia părți, neutră, care, de o manieră informală (neoficială), încearcă să încurajeze părțile să-și rezolve diferendul. În mod obișnuit, conciliatorul încearcă să nu intre în prea multe detalii ci să stimuleze părțile în vederea unui efort comun.

Medierea implică o a treia parte, neutră, care este mai activ implicată în rezolvarea disputei. Implicarea unor asemenea persoane poate fi cerută de statut înainte de declanșarea altor acțiuni sindicale. Procesul de mediere este formal; mediatorul se întâlnește cu reprezentanți ai ambelor grupuri, împreună sau separat. Mediatorul poate face recomandări în ceea ce privește soluția însă acestea nu generează obligații pentru nici una dintre părți.

Arbitrajul implică o a treia parte, neutră, care ascultă argumentele ambelor părți apoi formulează decizii în ceea ce privește rezolvarea disputei. În spatele arbitrajului are loc un proces formal de investigare în cadrul căruia ambele părți prezintă argumente și dovezi în favoarea propriei poziții.

Arbitrajul poate lua diferite forme. Poate fi obligatoriu, adică impus de lege; poate să fie voluntar, adică părțile aflate în dispută pot să ajungă la un acord mutual cum că vor asculta de decizia arbitrului. O formă comună de arbitraj este numită "obligarea" sau arbitrajul de interes. În acest tip de arbitraj părțile aflate în dispută își prezintă poziția arbitrului care adoptă o decizie în legătură cu problemele disputate. În funcție de modul în care este definit arbitrajul, arbitrul poate să fie forțat să aleagă fie poziția managerului fie pe cea a sindicatului, sau poate fi abilitat să construiască o nouă soluție prin combinarea pozițiilor ambelor părți. Acest ultim tip de arbitraj a fost criticat pentru că poate inspira cereri exagerate din partea sindicatelor în speranța că arbitrul va "reduce diferența". Poate de asemenea, genera ceea ce se numește "efectul narcotic" în care părțile dezvoltă o obișnuință a arbitrajului, reducând posibilitatea unei negocieri colective serioase.

Un tip alternativ de arbitraj de interese care reduce ceva din aceasta problemă este numit arbitrajul "ofertei finale" în care arbitrul este forțat să aleagă între poziția conducerii și cea a sindicatului. Legea poate să nu permită un arbitraj în care arbitrul poate să adopte decizia finală, acest fapt fiind considerat o uzurpare a puterii autorităților numite sau alese care guvernează organizația publică. În acest caz, poate fi folosit un alt tip de arbitraj, numit arbitraj consiliator, în cadrul căruia arbitrul face recomandări privitoare la rezolvarea disputei.

În sectorul public se folosesc, în mod obișnuit, două tipuri de arbitraj de interese. Primul practică abordarea "problemă cu problemă" în care arbitrul hotărăște asupra fiecărui element disputat din contract iar cel de al doilea practica abordarea "pachetului total" în care arbitrul alege fie propunerea de contract a managerului, fie cea a sindicatului, în totalitatea ei. Dovezile atestă că folosirea arbitrajului de interese reduce numărul de greve. Arbitrajul obligatoriu plasează o cantitate extrem de mare de putere în mâinile unei a treia părți.

Oricum, procedurile de solutionare a disputelor sunt o parte vitală a proceselor de negociere colectivă.

Dacă nu s-a ajuns la nici o înțelegere după folosirea procedurilor de soluționare a conflictului, legea negocierii colective poate permite angajaților sectorului public să intre în greva. În asemenea cazuri, legea stabilește procedurile prin care o organizație a angajaților anunță patronatul despre intențiile sale de grevă.

Dreptul la grevă al funcționarilor publici este o problemă controversată în ceea ce privește percepția din partea opiniei publice. Există argumente pro și contra dreptului de a organiza greve în domeniul public.

Argumentele Pro sunt:

- Angajații sectorului public ar trebui să aibă dreptul de a intra în grevă, ca și cei din sectorul privat;
- Negocierea colectivă are puțină valoare dacă nu este susținută de amenințarea unei greve;
- Grevele nu apar suficient de des pentru a justifica restricționarea lor și foarte rar amenință siguranța sau sănătatea publică.

Argumentele Contra sunt:

- Angajații sectorului public oferă servicii esențiale ce nu trebuie perturbate printr-o grevă;
- Angajații sectorului public nu sunt aidoma celor din sectorul privat care fac parte din sistemul economiei de piață;
- Grevele pot afecta serios siguranța și sănătatea publică.

Problema pare a fi rezolvată în favoarea majorității angajaților sectorului public, dreptul la grevă fiind prevăzut de legile referitoare la negocierea colectivă.

Procesul negocierii colective

Deși există un model general al procesului negocierii colective, nici o situație nu este identică cu alta. Rezultatele negocierii colective provin dintr-un proces delicat de interacțiuni între o mulțime de factori. Aceștia includ:

1. Atitudinea și personalitatea indivizilor

Indivizii implicați în negocieri colective aduc la masa de negociere personalitățile lor distincte, atitudini, istoria lor personală, valorile, aptitudinile și deprinderile legate de relațiile interpersonale și de grup. Modul în care fiecare individ reacționează la conflict, confruntare, măgulire, chiar și la un program prelungit de muncă poate avea un impact substanțial asupra rezultatului negocierilor.

2. Influența situațională

Relațiile de putere ce există între părți au o importanță considerabilă. Cu cât părțile dispun de puteri mai apropiate cu atât procesul de negociere este mai eficient. Atitudinea generală a membrilor de sindicat și a administrației creionează un context pentru procesul de negociere. Atitudinile negative puternice pot împiedica negocierile eficiente în timp ce cele puternic pozitive o pot încuraja.

Există tendința ca negocierile colective să fie percepute drept un proces negativ. Este natural pentru manager să se opună sindicatelor. Sindicatele sunt cel puțin o amenințare pentru capacitatea conducerii de a controla locul de muncă. Unde nu există sindicate, conducerea poate acționa autonom atâta timp cât se află în interiorul cadrului legal. În plus, aceasta poate simți că apariția unui sindicat va crea în organizație diviziuni ce nu existau înainte. Probleme care ar fi putut fi rezolvate informal, într-o manieră prietenească, sunt transformate în nemulțumiri formale care trebuie abordate conform unor regulamente și reguli stricte. Libertatea de acțiune a managerului este redusă și sunt create relații de opoziție.

Managerii, mai ales cei din sectorul public, pot simți de asemenea că înființarea sindicatelor îi va împiedica să-și îndeplinească obiectivele. În loc să cheltuie timp pentru dezvoltarea și menținerea serviciului public, se cheltuie timp și bani pentru a negocia contractele și pentru a rezolva nemulțumiri și acuzații de practici necinstite de muncă.

Atitudinile negative duc la persistența procedurilor de negociere de ambele părți. Colosi și Berkeley numesc acest lucru *Teoria U* și *Teoria M* după *Teoriile X și Y* ale lui Mc Gregor (*Teoria X* susține că oamenilor nu le place munca și că trebuie constrânși și sancționați pentru a o face, că le place să fie conduși și să nu aibă responsabilități și că doresc securitatea în muncă, pe când *Teoria Y* susține tocmai contrariul acestora și anume că oamenii muncesc cu plăcere, că nu le place să fie controlați și supravegheați, că nu resping responsabilitățile și că, deși doresc securitatea, au și alte nevoi de autoactualizare și stimă).

Sindicatele operează sub paradigma Teoriei U care include asumții conform cărora:

- managerul încearcă să plătească angajaților salarii cât mai mici pentru maxim de muncă;
- managerul va introduce orice îmbunătățiri tehnologice care îi vor face pe angajați să muncească mai mult;
- managerul împiedică înființarea sindicatelor prin tactici manipulative și coercitive;

- managerul va pedepsi pe susținătorul sindicatelor ori de câte ori poate;
- lipsa de flexibilitate a managerilor este cauza grevelor.

Managerii, pe de altă parte, au un set complet diferit de asumptii (Teoria M) ce includ:

- angajații cer continuu mai mulți bani și mai puțină muncă;
- sindicatele blochează toate formele de avans tehnologic;
- sindicatele folosesc tactici manipulative și coercitive;
- grevele sunt cauzate de cereri nerezonabile din partea sindicatelor.

Aceste valori axiomatiche pot afecta procesul de negociere și trebuie făcute încercări de a limita potențialul impact negativ al unor asemenea convingeri.

3. Factori de mediu

Aceștia includ prevederile legilor relevante pentru negocierile colective; condițiile financiare ale instituțiilor, scopurile și misiunea organizațiilor, climatul organizațional, mediul economic local și național și istoria relațiilor de muncă.

4. Abilități și strategii de negociere

Tehnicile și abordările folosite în cadrul procesului de negociere vor determina rezultatele sale. Strategiile de negociere bazate pe neîncredere și comunicări mascate au mari șanse să ducă la o negociere dificilă. Modul în care fiecare parte își prezintă cauza, își folosește puterea și comunică, joacă un rol important.

5. Filosofia negocierii

Modul în care conducerea negociază, ar trebui să depindă, parțial, de o filosofie managerială mai largă și de înțelegerea realității politice și fiscale în contextul căreia instituția funcționează. Decât să adopte o atitudine negativă bazată pe presupuneri "neprietenoase" față de sindicate, este mai bine, ca managerul, să adopte o abordare pozitivă care să sublinieze importanța calității serviciilor și a standardelor înalte de performanță profesională. Este important să ne amintim că, deși conducerea își poate rezerva dreptul de a planifica, de a stabili politica și deciziile de personal, nu îi este interzis să se consulte cu angajații despre aceste probleme, și să dezvolte o comunicare bună cu personalul astfel încât calitatea deciziilor să se îmbunătățească. Un contract de muncă ce pastrează drepturile conducerii dar le neagă pe cele ale personalului nu reprezintă mare lucru dacă rezultatul se concretizează în servicii mai proaste și o scădere a productivității.

Procesul de negociere cere ca ambele părți să se așeze la masa de negociere și, în mod sincer, să încerce să își rezolve problemele cu bună credință. Acest lucru este numit: datoria de a negocia.

Odată ce un sindicat a fost înregistrat, conducerea este obligată să negocieze cu acel sindicat; sindicatul este obligat și el să negocieze. Conducerea nu trebuie să practice negocieri individuale, ci doar cu reprezentanții sindicatelor. Negocierea de bună credință înseamnă că părțile sunt de acord să se întâlnească la momente de timp rezonabile și să negocieze elementele contractului colectiv de muncă și alte drepturi. Conducerea este obligată să manifeste deschidere și interes real. Acest lucru nu înseamnă că patronatul sau sindicatele sunt de acord să facă concesii particulare, ci se referă la faptul că un manager sau sindicat ce refuza să negocieze este subiectul unei acuzații de practici necinstite de muncă.

Pentru a demonstra buna-credință, conducerea trebuie să folosească anumite linii directoare ce includ:

- Numirea unor negociatori care au autoritate reală;
- Oferirea de informații relevante, la timp, la cererea sindicatelor;
- Ocolirea acțiunilor unilaterale;
- Evitarea propunerilor de genul "Dacă ești de acord, bine, dacă nu, nu mai avem ce discuta";
- Evitarea încercărilor de a ocoli reprezentanții sindicatelor prin întâlniri directe cu angajații;
- Evitarea afirmațiilor care să sugereze că managerul nu are intenția de a semna un contract.

Domeniile de negociere

Există trei tipuri de probleme: imperative, interzise și permissive. Subiectele asupra cărora managerul trebuie să negocieze sunt denumite subiecte imperative. Subiectele interzise sunt cele care ar reprezenta violări ale legii sau care sunt prohibite de însăși legile negocierii colective.

Subiectele permissive sunt acelea care pot fi propuse fie de conducere fie de angajați și asupra cărora ambele părți pot refuza să negocieze. În cazul acestor subiecte conducerea trebuie să fie foarte atentă pentru a nu-și pierde autoritatea prin negocieri. De exemplu, conducerea nu trebuie să renunțe la ceea ce se numește "prerogativele managerului" sau "drepturile conducerii". Aceste drepturi sunt în mod tradițional recunoscute că fiind cele care aparțin conducerii.

Natural, multe dintre drepturile acordate conducerii sunt de interes pentru sindicate. Modul de promovare, transfer și disciplinare a indivizilor este de interes legitim pentru sindicate iar sindicatele vor întreprinde eforturi concertate pentru a eroda drepturile conducerii de a lua aceste decizii.

Stadii ale negocierii colective

Negocierea colectiva trece prin diferite stadii înainte de semnarea unui contract final.

Stadiul 1: Pre-negocierea

Acest stadiu implică pregătirea pentru negocierea cu sindicatele. Printre primii pași pregătitori care trebuie adoptați sunt:

1. Stabilirea unei echipe de negociere din partea conducerii. Se recomandă ca această echipă să aibă un purtător principal de cuvânt, un consilier juridic, responsabilul cu problemele de personal și o persoană cu pregătire în domeniul financiar. De asemenea se subliniază că directorul se află într-o poziție mai puternică dacă nu face parte din echipa de negociere și astfel este neimplicat în dispute personale. Poate fi angajat un specialist care va avea rolul de negociator șef până la terminarea negocierilor.

2. Revederea contractului acordând o atenție specială nemulțumirilor exprimate oficial. Acest lucru va ajuta la identificarea cererilor viitoare ale sindicatelor. Dacă

primul contract este negociat, conducerea trebuie totuși să încerce să identifice zonele cele mai importante în legătură cu care apar plângeri din partea personalului.

3. Revederea contractului pentru identificarea zonelor sale problematice. Poate că anumite secțiuni au fost neclare sau au avut drept rezultat costuri mai mari. Aceste părți trebuie identificate ca zone pentru schimbare potențială în noul contract.

4. Colectarea informațiilor asupra costurilor asociate contractului în vigoare. Acestea includ salariile și alte drepturi salariale.

5. Colectarea informațiilor demografice despre personalul curent și numărul de indivizi din fiecare categorie de muncă. Acest lucru va fi necesar pentru o proiecție corectă a costurilor avantajelor suplimentare și salariilor propuse de sindicat.

6. Colectarea informațiilor asupra altor acorduri și tendințe de negociere colectivă. Este important să se monitorizeze evoluțiile ce au avut loc în alte instituții și să se identifice tendințele. Acest lucru poate ajuta în anticiparea cererilor sindicatelor.

7. Anticiparea și analizarea acelor cereri care sunt mai importante pentru sindicate. Determinarea costului fiecărei cereri și efectul său asupra autorității și puterii administrative.

8. Proiectarea bugetului și veniturilor anticipate pentru a întâmpina costurile unui contract anticipat și pentru a menține o poziție competitivă pe piața muncii.

9. Stabilirea unei structuri de comunicare ce permite administrației, consiliului și echipei de negociere să trateze problemele rapid și eficace, pe măsură ce apar în negociere. În anumite cazuri, sindicatele încearcă să ocolească echipa de negociere a conducerii, mergând direct la membrii consiliului de conducere. O comunicare bună minimizează efectul unei asemenea strategii. Este de asemenea important ca echipa de negociere a conducerii să aibe o comunicare bună cu supervizorii. Deoarece supervizorii au adesea legături directe și apropiate cu angajații, pot oferi informații vitale în ceea ce privește atitudinea angajaților pe măsură ce se derulează negocierile.

10. Dezvoltarea unor planuri contingente în cazul în care nu se ajunge la o înțelegere și este declanșată greva.

Stadiul 2: Formularea propunerilor și negocierea

Pe parcursul acestui stadiu, atât conducerea cât și sindicatele pot să-și prezinte propriile propuneri și contra-propuneri. În mod tradițional, sindicatul este primul care oferă o propunere. Conducerea poate răspunde prin contra-propuneri sau poate aduce în discuție un întreg set de propuneri noi bazate pe perspectiva sa asupra situației. În ambele cazuri, prin prezentarea propunerilor la masa de negociere, conducerea și sindicatele sunt în situația de a identifica propunerile mai importante pentru ambele părți și zonele potențiale în care se poate ajunge rapid la o înțelegere. În acest moment poate apărea tendința de a juca teatru, ambele părți dorind să-și stabilească pozițiile.

Acest stadiu al negocierii este alcătuit din trei segmente.

Mai întâi, negocierea distributivă care apare în fazele timpurii ale procesului de negociere și în cadrul căreia părțile încearcă să își testeze una alteia limitele prin exprimarea cererilor într-un limbaj și stil lipsite de compromisuri. Acest lucru poate fi realizat prin tactici confruntative sau argumentative.

Al doilea segment este negocierea integrativă prin care părțile demonstrează o flexibilitate mai mare și arată dorința de a-și modifica pozițiile stabilite și exprimate. Limbajul și abilitățile non-verbale joacă un rol tot mai important în cadrul acestei etape. Tonul negocierii se poate schimba și se poate dezvolta o atmosfera mai cooperantă și mai conciliantă.

Al treilea segment este adoptarea deciziei și acțiunii. În această etapă problemele sunt clare și ambele părți trebuie să adopte decizii în ceea ce privește lucrurile care sunt acceptate și cele care nu sunt.

Deși acest lucru poate crea impresia că "se joacă un joc", tot acest teatru poate fi important. Conducerea din domeniul public a ușurat adesea negocierile pentru sindicate, dezvăluind prea multe lucruri prea devreme în procesul de negociere. Acest lucru nu este întotdeauna dezirabil pentru că sindicatele au nevoie să fie percepute de către membrii lor în postura de a câștiga concesiuni din partea conducerii, altfel fiind suspectate că nu au obținut suficient.

În general, problemele mai puțin importante sunt primele negociate deoarece probabil vor crea o atmosfera de cooperare și compromis; problemele legate de drepturile salariale ar trebui discutate ultimele. În stadiile finale ale negocierii este de dorit să se facă concesiuni doar dacă ele sunt incidentale unui acord final și să se încerce să se obțină inițiativa prin focalizarea pe propunerile conducerii și nu pe cele ale sindicatelor.

În condiții bune, rezultatul practic al negocierii este un acord scris, și anume contractul colectiv de muncă

Stadiul 3: Implementarea contractului

Odată ce s-a ajuns la o înțelegere, contractul trebuie implementat. În acest stadiu, părțile înțelegerii pun în aplicare prevederile contractului. Este o parte dificilă și importantă a procesului de negociere colectivă.

Nu există contract perfect; întotdeauna există ambiguități datorate limbajului. Orice contract dobândește semnificație concretă prin trei activități: **implementare, interpretare și incorporare.**

Implementarea implică exercitarea prevederilor contractului. Implementarea anumitor părți ale contractului poate fi ușoară și directă, în timp ce alte părți pot necesita interpretare.

Interpretarea este necesară în situațiile pentru care nu există prevederi clare în contract. Subiecte pentru interpretare se ivesc atunci când există diferențe în modul de înțelegere a unor prevederi particulare din contract, de aici apărând posibilitatea unor neînțelegeri grave între conducere și sindicat. Asemenea diferențe pot duce la completarea unei plângeri sau la acuzații de practică de muncă necinstită.

Incorporarea constă în practicile și procedurile stabilite în timpul implementării contractului. Modul în care contractul este implementat și interpretat stabilește aceste precedente și practici.

Conducerea trebuie să facă toate eforturile pentru a se asigura că supervizorii sunt bine pregătiți pentru a interpreta și implementa contractele de muncă. Aceasta este calea cea mai bună pentru a se asigura că managerul își păstrează drepturile asigurate prin contract și că le poate aplica de o manieră corectă.

Dacă apar neînțelegeri în ceea ce privește implementarea și interpretarea contractului ce nu pot fi rezolvate de către părțile aflate în dispută pe baza procedurilor de rezolvare internă, atunci contractul în sine poate folosi pentru arbitrarea neînțelegerilor. Acest proces este similar arbitrajului de interese; o a treia parte putând asculta disputa și adopta decizii pe baza argumentelor prezentate.

Prevederile contractului colectiv de muncă

Conținutul contractului va depinde substanțial de condițiile locale, la fel ca și de mărimea sau tipul instituției. Totuși, există trăsături comune care probabil pot să apară. Cele de mai jos nu constituie o listă exhaustivă de elemente ale unui contract ci sunt doar exemple.

1. Declarația asupra scopului

O asemenea declarație include numele părților oficiale ce participă la contract. Poate să mai includă și declarații privitoare la scopul fundamental al înțelegerii, cum ar fi "promovarea de relații lucrative între conducere și sindicat" sau "oferirea de servicii eficiente fără întreruperi". Conducerea ar trebui, de asemenea, să includă în această secțiune o declarație care să indice faptul că acordul la care s-a ajuns, precede, din punct de vedere al valabilității, toate celelalte acorduri precedente.

2. Declarația de recunoaștere

În această secțiune, sindicatul este recunoscut oficial drept factor de negociere pentru angajați. De mare importanță este stabilirea celor care sunt incluși în echipa de negociatori.

3. Autoritatea și limitele contractului

Contractele angajaților din administrația publică sunt întocmite în baza legii. În mod obișnuit, contractul conține afirmații explicite conform cărora orice prevederi contractuale ce violează asemenea legi sau reguli sunt invalide. O clauză "de salvare" este de asemenea inclusă, prevăzând faptul că dacă o prevedere anume este declarată ilegală restul contractului rămâne în vigoare. Prevederi adiționale includ "clauze capac" ce interzic încercarea de a redeschide negocierea pe perioada valabilității contractului și o declarație conform căreia subiectele neacoperite de contract sunt guvernate de practicile și politicile de personal existente.

4. Declarația privitoare la drepturile conducerii

În mod obișnuit, contractul include precizarea referitoare la drepturile pe care conducerea și le rezervă. După cum s-a menționat mai devreme, este important ca managerul să nu renunțe la drepturile și responsabilitățile sale în conducerea instituției. Drepturile sale de a planifica, direcționa, controla politicile instituționale și condițiile de angajare trebuie explicit precizate. Deoarece legile specifice ale statului identifică și protejează deja acest drept, anumite contracte citează direct aceste prevederi legale.

5. Declarația de nondiscriminare

Contractul poate include o declarație explicită conform căreia în nici o circumstanță nici sindicatele, nici conducerea nu vor adopta decizii privitoare la angajare bazate pe rasă, origine, handicap, religie, vârstă, sex, stare civilă etc. În plus, pot exista prevederi care să indice că angajatorul nu va lua măsuri punitive împotriva persoanelor care doresc să se alăture sau să ia parte la acțiuni sindicale.

6. Procedurile de negociere

Contractul poate preciza exact cum vor decurge negocierile și cum vor fi soluționate disputele. Această secțiune poate preciza elemente cum ar fi:

- cine poate iniția negocierea;
- datele până la care propunerile trebuie înaintate;
- limitele de timp pentru răspunsul la propuneri;
- data la care trebuie să înceapă negocierile;
- forma acordului final;
- procedurile de soluționare a disputei în cazul în care părțile nu cad de acord.

7. Prevederi referitoare la grevă sau interzicerea accesului angajaților la locurile de muncă

În funcție de prevederile stabilite la secțiunea precedentă, această secțiune discută dacă grevele sunt permise, în ce condiții și care este procedura care trebuie îndeplinită pentru a declanșa o grevă. Dacă în contract este prevăzut arbitrajul obligatoriu, atunci probabil că acest document va interzice declansarea grevei pe durata sa de valabilitate. În mod similar, conducerea acceptă să nu interzică accesul angajaților la locurile de muncă.

8. Declarația referitoare la drepturile sindicatelor

În această secțiune sunt prevăzute drepturile sindicatului și ale membrilor săi. Printre subiectele care pot apărea se numără:

- folosirea panourilor de afisaj și a altor tipuri și forme de comunicare cu angajații
- dreptul membrilor de sindicat de a asista la întrunirile conducerii
- acceptarea de către management a reținerii automate a cotizațiilor sindicale din salariul angajatului
- identificarea momentului și locului în care sindicatul poate să-și desfășoare activitatea în interiorul/incinta instituției
- dreptul angajatului de a-și consulta dosarul personal și de a ataca sau răspunde la orice material cu caracter negativ din cuprinsul acestuia.

Trebuie făcute două precizări în legătură cu folosirea panourilor de afisaj și a locului și timpului în care sindicatele își pot desfășura activitatea. Din punct de vedere al managementului, anumite contracte indică faptul că folosirea afişierelor se poate face doar pentru afişarea anunțurilor referitoare la întâlnirile și alegerile sindicale. Materialele împotriva conducerii pot fi expres interzise. În mod similar, contractul poate limita desfășurarea acțiunilor sindicale, inclusiv convorbirile telefonice (primate sau date) în pauze, pauze de masa sau alte perioade de timp în afara programului de muncă.

9. Drepturi individuale

Contractul poate conține prevederi ce stabilesc că indivizii sunt liberi să se alăture sindicatelor și să participe sau să nu participe la acțiunile sindicale fără a fi amenințați sau intimidați nici de către sindicat nici de către conducere.

10. Posturile libere, promovarea sau angajarea de proba

Aceste prevederi se referă la modurile în care angajații pot să depună cereri pentru posturile libere. În general, procedura de afişare a locurilor libere și limita de timp pentru înscriere sunt reglementate de legislația în vigoare. De o importanță particulară pentru conducere este asigurarea că sunt stabilite criterii potrivite pentru selecție. În interesul unui serviciu de calitate, conducerea ar trebui să facă orice efort pentru a se asigura că abilitățile, deprinderile, cunoștințele și motivația angajaților sunt valorizate mai mult decât vechimea, deși dacă toate celelalte condiții sunt egale, vechimea poate fi un factor important.

11. Timpul de munca

Prevederile contractuale pot de asemenea defini săptămâna de muncă. Contractul trebuie să definească clar săptămâna de muncă, indicând numărul de ore pe zi care reprezintă norma întreagă a unui angajat și numărul de zile de muncă pentru fiecare săptămână. Este foarte probabil să nu se precizeze zilele, de exemplu de luni până vineri, pentru că adesea este necesar să se lucreze și în week-end. Este spre avantajul conducerii să se asigure că nu există nimic în contract care să garanteze unui angajat că va lucra un anumit număr de ore sau zile într-o săptămână dată.

Prevederi adiționale ar trebui să indice perioada de timp acordată pauzei de masă și celorlalte pauze, ca și compensația pentru muncă peste program. În mod similar, pot exista prevederi pentru tipul de muncă peste program. Problema lucrului în zilele de sâmbătă și duminică poate necesita prevederi suplimentare, mai ales în legătură cu aspectul său de voluntariat.

12. Salarii și alte avantaje

O parte importantă a contractelor de muncă se referă la drepturile salariale. Alte prevederi pot indica diferențele de salarizare pentru angajații ce muncesc având program redus de muncă sau sunt angajați cu o jumătate de normă.

13. Concedierea

Foarte probabil, contractul va cuprinde prevederi pentru concedierea angajaților. Adesea, vechimea este considerată criteriul cel mai important în cadrul unei clasificări date a slujbelor. Angajații cu cea mai mare durată a serviciului sunt

ultimii concediați, în timp ce angajații în perioada de proba și cei cu vechime redusă sunt primii.

14. Concediile

Contractul poate conține prevederi referitoare la procedurile și condițiile în care angajatul poate primi un concediu. În general, concediul se referă la situația în care individul primește aprobarea de a lipsi o zi sau mai multe. Printre tipurile comune de concedii se numără concediile de odihnă, de maternitate/paternitate, concediile plătite pentru îngrijirea copilului până la împlinirea vârstei de 2 ani, concediile de boala, concediile de studii, învoirile de urgență, cele personale și cele pentru evenimente familiale și alte evenimente deosebite.

15. Disciplina

Anumite contracte pot conține prevederi explicite referitoare la măsurile disciplinare. De exemplu, pot prevedea un sistem progresiv de asemenea măsuri; există precizări privitoare la dreptul angajatului de a completa o plângere datorată măsurilor disciplinare la care a fost supus, dreptul de a fi reprezentat de sindicat într-o dispută în legătură cu acțiunile disciplinatorii și la adăugarea materialelor privitoare la măsurile disciplinare la dosarul personal al angajatului.

16. Procedurile de formulare a plângerilor

O parte fundamentală a contractului implică procedurile legate de plângeri. O parte critică a acestei secțiuni este cea referitoare la definirea unei plângeri. Sindicatul poate încerca să negocieze o definiție largă, ce ar presupune că orice acțiune a conducerii considerată a fi injustă sau necinstită poate fi subiect pentru o plângere. Conducerea ar trebui să considere îngustarea noțiunii și relaționarea sa specifică la contract. Plângerile ar trebui privite ca semnalări ale violării sau interpretării greșite a unor prevederi specifice ale contractului. În plus, excepțiile specifice sunt recomandabile.

În general, procedura de completare a unei plângeri identifică o serie de pași specifici pe care autorul ei și conducerea trebuie să-i parcurgă în relație cu o asemenea acțiune. Este cel mai bine să se stabilească o perioadă de timp relativ scurtă pentru rezolvarea plângerilor, astfel încât acestea să nu se acumuleze. Când părțile par incapabile să-și rezolve problema, contractul poate include prevederi referitoare la arbitrarea plângerii. Această procedură este similară cu arbitrajul de interese. Sunt stabilite cele necesare pentru alegerea arbitrului, care servește drept o parte a treia, neutră. Arbitrul trece în revistă faptele, conduce o audiere și ia decizii care sunt obligatorii pentru toți cei implicați.

17. Pregătirea și dezvoltarea profesională

Contractul poate identifica condițiile în care angajații pot dobândi cunoștințe și abilități suplimentare. În această situație instituția suportă toate cheltuielilor necesare participării la conferințe și seminarii sau plata taxelor școlare pentru cursuri de durată mai mare sau în cadrul unui program de pregătire profesională.

18. Alte prevederi ce pot fi stabilite în contract

Exemplul 1: Utilizarea terminalelor video: siguranța a devenit o problemă în ultimii ani în acest domeniu, mai ales datorită radițiilor de nivel scăzut emise de ecran și

senzației de disconfort fizic ce apare după un timp îndelungat petrecut în fața unui monitor. Efectele folosirii prelungite a terminalelor video includ dureri de spate, tensiune oculară, dureri de cap. Contractul poate conține prevederi legate de numărul de ore pe care un angajat le poate petrece în mod continuu în fața unui terminal, durata și frecvența pauzelor și condițiile în care schimbarea locului de muncă este posibilă.

Exemplul 2: Libertatea intelectuală: anumite contracte pot conține prevederi care să protejeze angajații de represalii dacă aceștia scriu un articol pentru a fi publicat. În schimbul non-intervenției conducerii, contractul poate cere ca angajații să includă o declarație prin care arată ca vorbesc în nume personal și nu în numele instituției.

Elementele amintite mai sus sunt reprezentative pentru anumite lucruri conținute într-un contract. Depinzând de istoric și de situație, numărul și tipul problemelor negociate variază. În analiza finală, majoritatea elementelor unui contract sunt identice cu cele pe care conducerea ar fi trebuit să le trateze chiar și fără sindicat. Diferența este că sindicatul are un rol important și formal în modelarea politicilor de personal.

This copy is free.

This publication is published in the framework of the project
“Info.Base: Information and Consultation – Base for Responsible and Active Participation
of Employees in Public Sector”.

Sole responsibility lies within author. The European Commission is not responsible
for any use that may be made of the information contained herein.



With financial support from the European Union