



PROGRAMUL EDUCAȚIE ȘI OCUPARE 2021-2027

Prioritate: P01 „Modernizarea instituțiilor pieței muncii”

Obiectiv specific: ESO4.2 „Modernizarea instituțiilor și a serviciilor pieței muncii pentru ca acestea să evalueze și să anticipeze necesitățile în materie de competențe, să asigure o asistență promptă și personalizată și să sprijine corelarea cererii și a ofertei, tranzițiile și mobilitatea pe piața muncii (FSE+)”

Cod proiect: PEO/58/PEO_P1/OP4/ESO4.2/PEO_A7/311306

Titlu Proiect: Consolidarea Organizațiilor Sindicale și Patronale în Ocupare și Formare

Reconfigurarea negocierii colective: participare activă, digitalizare și leadership sindical

Introducere

Negocierea colectivă este procesul de dialog bilateral între sindicate (reprezentând salariații) și angajatori (sau organizații patronale), prin care se stabilesc condițiile de muncă și de salarizare (OIM 2015). În ultimii ani, acest mecanism tradițional s-a confruntat cu provocări majore: scăderea acoperirii contractelor colective (de la 100% în 2000 la doar ~15–20% din angajații români în 2023), erodarea dialogului social și tensiuni legate de inegalitate (România are una dintre cele mai ridicate rate ale sărăciei în muncă din UE). În acest context, Uniunea Europeană a adoptat în 2022 o directivă privind salariile minime adecvate, care prevede ca statele membre cu o acoperire sindicală sub 80% să elaboreze planuri naționale de acțiune pentru consolidarea negocierii colective (Comisia Europeană 2023; Röthig & De Spiegelaere 2023). În România, revigorarea dialogului social și adaptarea acestuia la era digitală – prin participare activă a membrilor, incluziunea tinerilor și formarea unor lideri sindicali moderni – devin esențiale.

Context teoretic

Negocierea colectivă presupune negocieri „care au loc între un angajator, un grup de angajatori sau o organizație a angajatorilor, pe de o parte, și una sau mai multe organizații ale lucrătorilor, pe de altă parte, în vederea stabilirii condițiilor de muncă și a termenilor angajării, precum și a reglementării relațiilor de muncă” (OIM 2015, 17). În teoria dialogului social, acest proces bipartit este fundamentat pe conceptul păcii sociale, unde sindicatele exercită un rol de contrabalansare a puterii angajatorului, negociind condiții mai bune pentru



muncitori. Mecanismele de negociere pot fi distributive (zer-sum) sau integrative, însă modelul modern pune accent pe interesul comun și pe alinierea la realitățile economice; se urmărește nu doar obținerea unor beneficii imediate, ci și menținerea stabilității sociale. În paralel, leadershipul sindical contemporan este marcat de necesitatea transformării clasei muncitoare într-o mișcare deschisă și incluzivă. Liderii sindicali de azi trebuie să fie nu doar administratori ai negocierilor, ci și lideri transformaționali care inspiră și mobilizează membrii (Green 2021). Ei trebuie să promoveze participarea efectivă a membrilor în decizii, să fie vizibili și comunicați, și să adapteze structura organizatorică la noile tehnologii. În privința comunicării sindicale, tranziția la era digitală impune utilizarea platformelor online: rețele sociale, site-uri sau aplicații mobile, care permit informarea continuă a salariaților, mobilizarea rapidă și creșterea transparenței. Studiile arată că rețelele sociale reprezintă un canal eficient de comunicare în sindicate, pentru că ajung la majoritatea membrilor și facilitează mesaje de campanie în timp real (Green 2021). Participarea activă a tinerilor muncitori este un alt pilon teoretic. Se subliniază importanța incluziunii lor nu doar numeric, ci și în elaborarea agendei sindicale (Andre 2023). Teoria implicării arată că implicarea tinerilor în procesul decizional și promovarea intereselor specifice (precaritatea, formarea profesională, digitalizarea) pot asigura sustenabilitatea sindicatului. În practică, integrarea tinerilor se realizează prin structuri dedicate (comitete de tineret), programe educaționale și folosirea limbajului și canalelor relevante pentru generație.

Realitatea din România

Situația actuală a negocierii colective în România reflectă atât întârzieri legislative, cât și eforturi inovative. După reforma din 2011, sectorul public rămâne singurul cu acorduri generale, iar în mediul privat doar circa 15–20% dintre angajați sunt acoperiți de contracte colective. Această scădere accentuată a fost însoțită de creșterea sărăciei în muncă și de presiuni pentru reînnoirea cadrului legal. Rezultatul este, de exemplu, că salariile nu mai țin pasul cu productivitatea, iar inegalitatea a crescut (România raportând unul dintre cele mai mari niveluri ale sărăciei în muncă din Europa). În acest context, sindicatele au acționat proactiv. Un exemplu ilustrativ este sectorul bancar: Federația Sindicatelor din Asistența Bancară (FSAB) a negociat în 2018 un acord colectiv sectorial cu asociația patronală CPBR, sprijinit de Uniunea Europeană a Serviciilor (UNI Europa). Acordul bancar a oferit



îmbunătățiri semnificative la salarii, indemnizații de concediere, formare și pauze comune la masă, demonstrând voința socială de negociere peste nivel de companie (Röthig & De Spiegelaere 2023). Similar, în telecomunicații sindicatul SITT a dezvoltat o strategie de negociere sectorială, iar Confederația Cartel ALFA a organizat în 2021 o „Caravană a justiției sociale” la Bruxelles, pentru a pune presiune pe instituțiile europene privind importanța salariului minim și dialogului social (Röthig & De Spiegelaere 2023). Aceste exemple arată că pe teren sindicalistii români experimentează modele noi de negociere și comunicare. Participarea tinerilor este recunoscută ca o prioritate. Date recente arată că mulți tineri din România au joburi temporare și își fac griji pentru șomaj: aproape jumătate se tem că își vor pierde locul de muncă (studii FES România prezentate la workshop-ul de tineret din 2025).

Într-o ședință ILO din 2023, directorul ACTRAV, Maria Andre, a subliniat că “mulți tineri se simt mai puțin înclinați să se alăture sindicatelor” și că, dacă această tendință nu este inversată, rata de sindicalizare va continua să scadă (Andre 2023). Pe fondul acestui declin demografic, liderii sindicali români încearcă să reconfigureze mecanismele de participare: de exemplu, sindicatele educă tineri delegate la negocieri, promovează evenimente și comunicare adaptată generației, și sprijină inițiative de activism online. Evenimentul “Young Social Dialogue Champions” de la București (febr. 2025) a oferit peste 30 de tineri sindicaliști oportunități de învățare a strategiilor de comunicare și negociere, subliniind importanța includerii lor în proces (IndustriAll Europe 2025). În paralel, se înregistrează progrese legislative. Legea nr. 367/2022 privind dialogul social (intrat în vigoare dec. 2022) reintroduce contractul colectiv național și impune negocierea colectivă obligatorie la nivel de firmă cu cel puțin 10 angajați (în loc de 21) și la nivel sectorial. De asemenea, Legea 367/2022 reduce pragurile de reprezentativitate sindicală: de pildă, un sindicat de unitate se constituie cu minimum 10 membri (în loc de 15), iar un sindicat este reprezentativ la nivel de unitate dacă reunește 35% din angajați (față de 50% anterior). Aceste schimbări legislative, accelerate sub influența Directivei UE din 2022, au rolul de a restabili treptat baza de negociere socială la nivel național (IndustriAll Europe 2024). În ciuda progreselor, aplicarea lor rămâne provocatoare: multe firme mici încă ignoră obligațiile de informare/consultare, iar conflictele colective se desfășoară mai greu în lipsa mecanismelor consolidate de dialog.



Bune practici internaționale

La nivel european, există multiple modele și inițiative care oferă repere. Directivele UE recente (în special cea privind salariul minim adecvat) subliniază că discutarea periodică a salariului minim trebuie însoțită de o extindere a negocierii colective prin planuri naționale de acțiune (Comisia Europeană 2023). Astfel, țări precum Franța, Belgia sau țările nordice, cu o tradiție solidă a acordurilor sectoriale generalizate, au atins acoperiri ridicate (peste 80–90%) datorită mecanismelor de extindere legală și cooperării active între partenerii sociali (Eurofound 2020). Aceste exemple demonstrează avantajele negocierii multi-angajatori: ele favorizează salarii mai echitabile și stabilitate socială. Un studiu recent arată că, în România, adoptarea noii legi din 2022 a inversat multe reforme neolibérale din 2011, reînstituind (chiar condiționat) acordurile sectoriale și dialogul centralizat. Comunicarea sindicală modernă este ilustrată de sindicaliști din toată Europa care folosesc intensiv instrumente digitale. De pildă, sindicate din Australia și Bahrain au apelat la podcast-uri, TikTok și aplicații mobile pentru a informa și organiza tineri lucrători (Andre 2023). În Europa, rețelele profesionale și social media servesc la diseminarea rapidă a mesajelor și angajarea membrilor: conform unui raport de sindicat (UnionTrack), 72% dintre oameni folosesc social media, iar liderii sindicatului AFSCME recomandă postarea online a valorilor sindicale, a victoriilor de la negocieri și a solicitărilor sociale. Campanii coordonate la nivel european – precum „Together at Work” (2019–2020, IndustriALL) – au promovat vizibil beneficiile negocierii colective, adresându-se explicit categoriilor vulnerabile (femei, tineri, angajați precari). Un alt exemplu este mobilizarea tinerilor: rețeaua Young Social Dialogue Champions a împărtășit între România și alte țări modele de negociere și instrumente de campanie, subliniind colaborarea transnațională pentru consolidarea forței sindicale (IndustriAll Europe 2025). În ceea ce privește leadershipul sindical, practicile internaționale arată că liderii de succes sunt cei care își dezvoltă constant competențe de comunicare și negociere, stimulează inițiativa membrilor și cultivă valori de solidaritate. Programe de formare sindicală europene accentuează rolul mentoratului și al planurilor de succesiune pentru tinerii lideri. De exemplu, sindicate din Suedia și Danemarca îmbină tradiția centrelor sindicale cu traininguri digitale, iar liderii lor pledează pentru modele de conducere incluzive. Chiar și în cadrul UE, conform Eurofound (2020), dialogul social solid depinde și de implicarea activă a angajaților în structurile de conducere sindicală.



Concluzii și recomandări

Reconfigurarea negocierii colective în România cere o abordare integrată: modernizarea cadrului legislativ, cultivarea unui leadership sindical adaptiv și mobilizarea activă a membrilor prin instrumente digitale. Pe baza analizelor și bunelor practici, următoarele recomandări pot fi avute în vedere:

a.) Extinderea dialogului la nivel multi-employer.

România ar trebui să promoveze în continuare negocierea sectorială și inter-confederațională pentru a mări acoperirea contractelor colective (a se vedea mecanismul 80% al UE). Aplicarea noii legi 367/2022 – inclusiv obligativitatea negocierii în companiile cu ≥ 10 angajați – trebuie monitorizată și susținută.

b.) Întărirea reprezentării sindicale și a participării tinerilor.

Sindicatele și autoritățile trebuie să faciliteze formarea de comitete de tineret, să asigure prezența lor în structurile decizionale și să simplifice accesul (de exemplu, online) la evenimente sindicale. Trebuie încurajate parteneriatele cu universități, ONG-uri și mass-media pentru a atrage noi membri și a adapta agenda sindicală la preocupările generației tinere (Andre 2023).

c.) Digitalizarea comunicării și negocierilor.

Se recomandă investiții în platforme online de negociere și comunicare (emailuri de grup, videoconferințe, aplicații mobile sindicale) pentru a suplini întâlnirile fizice. Utilizarea rețelelor sociale și a conținutului multimedia (podcast-uri, video-uri explicative) poate crește transparența și implicarea membrilor (Green 2021). Liderii sindicali trebuie instruiți în competențe digitale și în elaborarea de strategii de campanie online (IndustriAll Europe 2025).

d.) Consolidarea leadershipului sindical.

Formarea continuă a liderilor trebuie orientată spre abilități de management participativ și comunicare eficientă. Se recomandă programe de mentorat în care liderii cu experiență să ghideze noile generații, și un schimb de bune practici la nivel european (de exemplu, parteneriate cu sindicate nordice pentru training managerial). Liderii sindicali trebuie să



cultive un stil de conducere inclusiv, care integrează vocea membrilor (mai ales a celor tineri) în elaborarea strategiilor de negociere.

e. Parteneriate internaționale și monitorizare.

Colaborarea cu organizații europene (ETUC, IndustriALL, ILO) și schimbul de experiență transnațional pot aduce inovații utile (de exemplu, campanii europene de mobilizare). Este utilă evaluarea periodică a progreselor prin date de la Eurostat/Eurofound pentru ajustarea planurilor naționale de acțiune. Un dialog permanent cu autoritățile (inclusiv în contextul Semestrului European) va asigura respectarea angajamentelor legate de negocierea colectivă.

În concluzie, reconfigurarea negocierii colective în România necesită un efort concertat din partea sindicatelor, angajatorilor și autorităților: adaptarea legislației (Legea 367/2022), instruirea liderilor sindicali, utilizarea tehnologiilor digitale și mobilizarea efectivă a tinerilor. Doar astfel se poate construi un dialog social modern, capabil să asigure condiții de muncă echitabile și reziliență socială, în acord cu obiectivele UE privind acoperirea negociată a muncii (IndustriALL Europe 2024; Andre 2023).

Bibliografie

1. Andre, Maria Helena. 2023. „How are trade unions adapting to changes in the world of work?” ILO News, 2 iunie 2023.
2. Cartel ALFA. 2019. „Campania Together at Work (Împreună la lucru)”. București: Confederația Națională Sindicală „Cartel Alfa”.
3. Dimitriu, Raluca, Simona Ghita și Cristina Boboc. 2020. Collective agreements and bargaining coverage in the EU: A mapping of types, regulations and first findings from the European Company Survey 2019. Dublin: Eurofound.
4. IndustriALL Europe. 2024. Raising wages & increasing bargaining coverage: How to make the most of the European Directive on Adequate Minimum Wages. Bruxelles: IndustriALL Europe (24 octombrie 2024).
5. IndustriALL Europe. 2025. „Young unionists build power for strong collective bargaining in Bucharest”. IndustriALL Europe News, 21 februarie 2025.
6. Green, Ken. 2021. “Union Communications: How Labor Leaders Can Use Social Media To Connect With Members.” Washington, DC: UnionTrack (2 noiembrie 2021).



7. International Labour Office (ILO). 2015. Collective bargaining: A policy guide. Geneva: ILO.
8. Noerr LLP. 2022. „Romania: New regulations regarding social dialogue”. Noerr Legal Alert, 22 decembrie 2022.
9. Röthig, Oliver, și Stan De Spiegelaere. 2023. „Collective bargaining: Romania shows the way.” Social Europe, 12 septembrie 2023.
10. Uniunea Europeană – Comisia Europeană. 2023. „Adequate minimum wages for workers in the EU”. Comunicat de presă, 15 noiembrie 2023.

Expert Responsabil acțiuni inovative pentru creșterea participării organizațiilor sindicale și patronale la negocieri colective- **Iordan Bărbulescu**