

# **Noțiuni de bază privitoare la modelul german de management**

## **Introducere**

Managementul european reprezintă o însumare de modele manageriale proprii țărilor europene, diferențele specifice în materie de management fiind generate de factori de natură culturală și de tradiții comportamentale.

Germania practică unul din cele mai eficiente managementuri din lume cu rezultate economice excepționale, obținute în contextul reconstruirii industriei aproape complet distruse în timpul războiului, apelând la tehnologii noi. Comportamentul managerial german este puternic marcat de principiile protestante privind eficiența socială a structurilor organizaționale, respectiv demnitatea umană având ca scop bunăstarea oamenilor, solidaritatea caracterizată prin responsabilități la nivel de individ și la nivel de grup, responsabilitatea pentru propriile opinii și inviolabilitatea proprietății.

## **Cap. I Contextul tranzițiilor germane și a modelului german de management**

### **1.1. Scurte date demografice și economice**

Republica Federală Germania are o suprafață de 356.980 km<sup>2</sup>, cu o populație de 82.400.000 locuitori, densitatea pe km<sup>2</sup> fiind de 230.8. În anul 2001 natalitatea a fost de 9,1%, mortalitatea de 10%, iar mortalitatea infantilă de 4,4%.

Cea de a treia putere a lumii a înregistrat creșteri moderate ale economiei: 0,6% în 2001; 0,2% în 2002 și 0,3% în 2003. Deficitul statului a reprezentat în jur de 3,8% din P.I.B. numărul șomerilor s-a ridicat în 2003 la 4,495 ml, adică 10,8% din populația activă. Numeroase întreprinderi mici și mari au dat faliment, iar sectorul bancar a fost nevoit să anunțe mari reduceri de salariați. Cu toate

dificultățile, Germania este un loc atrăgător de instalare pentru întreprinderile străine.

### 1.1.1. Influența culturii asupra managementului german

În opinia specialiștilor germani, cultura țării lor a determinat modelul specific de management german, gândirea fiind influențată de experiența dobândită în familie, apoi de educația din școală și în organismele proprii țării.

Influența culturii asupra managementului a fost subliniată și de G. Hofstede și de alți specialiști germani care pe baza studiilor încearcă să influențeze favorabil comportamentele managerilor.

### 1.2. Cadrul constituțional al activității manageriale

Conform Constituției din 23 mai 1949, Republica Federală Germană este constituită ca un stat federal, democrat care are la bază principiul legalității și al justiției sociale și drepturile fundamentale, inclusiv principiul egalității și prevederile referitoare la organizare.

Pe aceste principii și pe baza art. 120 din Constituția Germaniei (“realizarea nivelării sarcinilor”), s-a clădit întregul proces managerial german.

În întreprinderile germane pentru funcționarea managementului participației se constituie consilii de supraveghere care aprobă strategia, exercită funcții de supraveghere în balansarea intereselor, stabilirea nivelului veniturilor, numirea și demiterea managementului de vârf, etc.

În procesul decizional un loc aparte îl deține consiliul managerial (directoratul) format din maxim 5 directori care realizează planificarea strategică flexibilă, evaluează performanțele manageriale, informează Consiliul de supraveghere și acționarii cu privire la situația financiară a întreprinderii și alocă resursele. Referitor la libertatea de decizie arătăm că sunt prevederi legale care să prevină măsurile discreționare.

În managementul german este folosită legea pentru a limita puterea cât mai mult cu putință.

### 1. 3. Sistemul administrativ și organizarea statală, la baza modelului german de management

Germania este o republică parlamentară care cuprinde:

**Adunarea Federală (Bundestag)** cu 672 de membri aleși pe 4 ani prin sistem de reprezentare proporțională și majoritate simplă.

**Consiliul Federal (Bundesrat)** cu 62 membri aleși de cele 16 guverne statale, fiecare având între 3 și 6 locuri în raport de populație.

**Președintele federal** este șeful statului, ales pentru un mandat de 5 ani, de o convenție fedrativă specială.

Autoritatea executivă este exercitată de guvernul federal care este condus de **Cancelarul federal**, ales de Adunarea Federală.

Structura administrativă a Germaniei este policentrică, reprezintă un sistem de cooperare la nivel federal și o puternică poziție a Cancelarului Federal.

Aparatul administrativ german are trei niveluri:

- federal,
- al landurilor,
- local.

Germania este formată din 16 state denumite landuri care se deosebesc ca mărime și structură politică, fiecare land având constituție, parlament și guvern propriu.

## 1.4. Modelul german de tranziție și reformă economică

### 1.4.1. Tranziția de la economia de comandă de tip național – socialist la economia socială de piață a Republicii Federale Germane

În Republica Federală Germană s-a introdus o construcție nouă la nivel macroeconomic și social sub denumirea de “economie socială de piață”, care este un model de management macroeconomic, cu puternice accente liberale. Sistemul are ca obiectiv pe termen lung asigurarea bunăstării pentru toți.

Pentru îndeplinirea acestui obiectiv, statul și instituțiile sale trebuie să-și asume un rol nepărtinitor și stimulat. Astfel, alături de concurența loială, controlul preventiv asupra formării prețurilor de monopol, se mai are în vedere respectarea drepturilor fundamentale ale consumatorului și supravegherea ecologică a mediului și a potențialului de poluare ale companiilor industriale.

### 1.4.2. Funcțiile, subiecții și metodele în miracolul economic vest – german în perioada postbelică

“Rezultat al tranziției din 1948, miracolul economic german este rezultatul managementului economiei sociale de piață germane practicat în perioada 1950-1990”<sup>1</sup>.

Succesul s-a datorat dublării productivității muncii în fiecare deceniu și generat de factori precum: hărnicia, înalta calificare, disciplina poporului german, realizarea unor produse de înaltă calitate, capacitatea de asumare a riscului anteprenorial de către întreprinzătorii germani. Alături de acești factori s-a adăugat mentalitatea managerială proprie culturii germane, materializată în strategii de îmbunătățire a calității și de reducere a costurilor și strategia “veniturilor moderate” adoptată de sindicatele germane în anii 1950.

---

<sup>1</sup> Ion Petrescu, Management european, Ed. Expert, 2004, pag. 232

În anii 1980, sub impulsul progresului tehnic și tehnologic s-a realizat o importantă reconversie profesională care a dus la creșterea numărului de locuri de muncă și la creșterea bunăstării generale. La începutul anilor 1990 Germania a devenit liderul necontestat al Uniunii Europene unde eficiența era atât în domeniul economic cât și social.

#### 1.4.3. Costul unificării Republicii Federale Germane și Republicii Democrate Germane din perspectivă managerială și istorică

După unificarea celor două Germanii, s-a făcut în 2 ani și jumătate o privatizare rapidă a întreprinderilor de stat prin vinderea acestor întreprinderi către investitorii din fosta R.F.G. și străinătate. Moneda R.D.G. a fost înlocuită cu moneda R.F.G., toate structurile organizaționale politic, managerial și sindical ale sistemului comunist au fost desființate sau asimilate de sistemul capitalist.

Costurile unificării au determinat o suprasolicitare a efortului investițional, ceea ce a atras o perioadă de recesiune economică, de creștere a șomajului și de scădere a parității monedei naționale în comparație cu dolarul.

Germania de vest a alocat un imens capital sub forma de know-how și investiții, asigurându-se o apropiere a celor două economii germane.

#### 1.4.4. Teorie și modele, sisteme și structuri în managementul economiei sociale de piață germane

“Pe piața europeană și pe cea globală managementul și economia germană sunt competitive”<sup>2</sup>.

Succesul economiei germane s-a obținut datorită unui management competent și efortului lucrătorilor germani ordonați, disciplinați și înalt calificați.

Managementul german folosește următoarele instrumente:

A. Sistemul de salarizare și alte instrumente după următoarele principii:

---

<sup>2</sup> Ion Petrescu, Management european, Ed. Expert, 2004, pag. 235

- salariul este considerat stimulentele materiale de bază
  - nivelul de salarizare este diferit de la o regiune la alta și de la o întreprindere la alta
  - se practică și alte forme de stimulare a creșterii veniturilor, astfel:
    - a. pentru managerii acționari se are în vedere participarea la împărțirea profitului;
    - b. încurajarea salariaților de a deveni acționari;
    - c. acordarea unor premii de merit și performanță;
    - d. oferirea de bonusuri sub formă de bani de concediu, sau cu ocazia unor evenimente legate de întreprindere, bani de Crăciun și de Paști, bani pentru performanțe individuale, sau pentru vechime în muncă și loialitate.
  - nivelul de salarizare reprezintă o componentă importantă a contractului individual de muncă
  - beneficiază de salarii mai mari persoanele implicate în activități creativ-inovative, după care urmează personalul din domeniul marketing-vânzări, și apoi personalul din producție.
- B. Sistemul de protecție socială este caracterizat prin următoarele trăsături:**
- este unul din cele mai solide și generoase din lume
  - are la bază contribuțiile egale ale angajatorului și ale angajaților, asigurarea integrală pentru fondul alocat accidentelor de muncă este suportată de angajator
  - personalul cu venituri mai mari față de limita prevăzută de lege nu beneficiază de sistemul contribuțiilor obligatorii
  - are 4 componente:
    - a). sistemul de pensii cu următoarele reguli:
      - constituirea fondului de pensionare se face cu participarea tuturor angajaților, contribuția fiind de 9,75%. Sunt excepția persoanele cu venituri mici și cei care lucrează sub 15 ore/săptămână;
      - de regulă, vârsta de pensionare este de 65 ani;
-

- există și scheme suplimentare privind pensiile prin constituirea unor fonduri de capitalizare la societățile de asigurare, care sunt garantate de stat în caz de faliment;
  - raportul dintre numărul de pensionari și forța de muncă activă este de 1 la 3;
- b). ajutorul de șomaj se acordă conform următoarelor dispoziții:
- fondul de șomaj se constituie prin participarea întregului personal care lucrează cel puțin 18 ore/săptămână;
  - ajutorul de șomaj este de 67% din ultimul venit net al salariatului cu copii și 60% pentru cei fără copii;
  - în raport de durata contribuției la asigurări și de vârstă, ajutorul de șomaj se acordă pentru o perioadă de la 180 la 960 zile;
- c). asigurarea de sănătate respectă următoarele reguli:
- se bazează pe reglementările din 1994 privitoare la îngrijirea pe termen lung;
  - nivelul contribuției angajaților și angajatorilor este de 6,9%;
  - nu se percep contribuții de la angajații cu venituri mici;
  - în situația în care un angajat se îmbolnăvește, angajatorul are obligația să-i plătească salariul întreg pe o perioadă de 6 săptămâni, după care pentru o durată de până la 78 săptămâni sistemul asigurărilor de sănătate îi achită 70% din venitul brut.
- d). asigurările pentru accidente au următoarele prevederi legale:
- personalul este asigurat contra accidentelor în mod obligatoriu;
  - cheltuielile sunt suportate numai de angajator;
  - angajatorii acordă compensații suplimentare, pensionare în cazul accidentelor grave de muncă, iar în caz de accident mortal urmașii primesc un ajutor fix.
- sistemul de indemnizații, beneficiu și alte facilități se acordă astfel:
- a. indemnizația de concediu are următoarele prevederi legale:
- media este de 30 de zile, plătite cu salariul nediminuat
  - conform prevederilor contractuale, o parte din personal primește “bonusuri de vacanță” pentru zilele de sărbătoare.

- b. alte beneficii și facilități se acordă după cum urmează:
- concediu de maternitate pentru care angajatorul întreg
  - concediu pentru îngrijirea copilului pe durată maximă de 2 ani
  - bonusuri de alimente la cantina restaurant a întreprinderii
  - împrumuturi avantajoase în bani
  - plata transportului pentru navetiști
  - acordarea de locuințe în condiții favorabile de chirie.

## **Capitolul II. Organizarea structurală a întreprinderilor germane**

### **2.1. Organizare structurală a întreprinderilor germane**

“În întreprinderile germane sistemul organizatoric constă în ansamblul elementelor de natură organizatorică ce asigură cadrul, continuarea și funcționalitatea proceselor de muncă în vederea realizării obiectivelor previzionate”<sup>3</sup>.

“Organizarea structurală constă în gruparea funcțiilor, activităților, atribuțiilor și sarcinilor, în raport de anumite criterii și repartizarea acestora, în scopul realizării lor, în subdiviziuni organizatorice pe grupuri și persoane în vederea asigurării unor condiții cât mai bune pentru îndeplinirea obiectivelor întreprinderii”<sup>4</sup>.

Organizarea structurală se concretizează în principal prin structura organizatorică.

În cadrul structurii organizatorice se detașează două componente principale:

1. Structura managerială, concepută ca ansamblul managerilor de nivel superior și al subdiviziunilor organizatorice prin deciziile și acțiunile cărora se asigură

---

<sup>3</sup> Ion Petrescu, Management european, Ed. Expert, 2004, pag. 239

<sup>4</sup> Ion Petrescu, Management european, Ed. Expert, 2004, pag. 240



condițiile manageriale, economice, tehnice și de resurse umane necesare desfășurării activității compartimentelor de producție;

2. Structura de producție, în compunerea căreia intră ansamblul subdiviziunilor organizatorice ale întreprinderii în cadrul cărora se desfășoară activitățile operaționale de producție și prestări de servicii.

În Germania există două tipuri de societăți comerciale:

- a. societăți deschise, care se încadrează în categoria marilor firme;
- b. societăți închise, care au sub 500 de salariați și se încadrează în rândul firmelor mici și mijlocii.

Mai există și grupuri industriale care au un portofoliu extins de activități economice cu trăsături comune. Strategiile majore se fundamentează la acest nivel, iar apoi sunt transmise unităților componente.

Funcționează și holdinguri industriale, constituite din filiale sau unități grupate în raport de ramura de activitate. La acest nivel se realizează planificarea strategică, se definesc operațiunile comerciale majore, se alocă resursele financiare și umane.

În întreprinderile din Germania se întâlnesc structuri organizatorice pe funcțiuni și structuri pe divizii.

Structura organizatorică funcțională este alcătuită din compartimente operaționale și compartimente funcționale. Managerul beneficiază de asistența compartimentelor funcționale, iar executanții primesc decizii și răspund față de șefii ierarhici și față de compartimentele funcționale, existând multiple subordonări.

Întreprinderea germană care are o structură funcțională poate fi publică sau privată, societate cu răspundere limitată sau societate pe acțiuni.

Întreprinderea este condusă de un “directorat” compus din doi până la cinci directori. Răspunderea directoratului se referă la domeniul de specialitate al funcțiunii respective în care este specializată persoana, și anume, producție, vânzări, finanțe, etc.

Pe fiecare funcțiune se pot organiza mai multe compartimente care se subordonează directorului responsabil de funcțiunea respectivă. Membrii directoratului colaborează la conducerea întreprinderii și răspunde de domeniul pe care îl conduce.

În concluzie, structura organizatorică pe funcțiuni permite folosirea specializării, cu efecte pozitive asupra eficienței, însă are și un efect negativ, în sensul că nu funcționează bine colaborarea dintre componenții directoratului.

Structurile divizionale au următoarele trăsături:

- a. prevăd la nivelul managementului superior un “directorat”, care se deosebește de cel din cadrul structurilor funcționale prin aceea că membrii directoratului își împart responsabilitatea în mod egal;
- b. directoratul, ca organism de management participativ, se numește “Vorstand” sau “Geschäftsführer” și se caracterizează prin aceea că membrii săi își subordonează compartimentele de la nivel central și diviziile organizate pe domenii, pe produse sau pe zone geografice;
- c. cea mai importantă particularitate a organizării structurale constă în faptul că membrii directoratului își împart în mod egal atât responsabilitatea, cât și competența;
- d. structurile divizionale folosesc la sediul central mai multe persoane și cuprind mai multe funcțiuni decât la nivelul diviziei;
- e. există și întreprinderi în care s-a accentuat descentralizarea prin crearea de subdiviziuni, însă în aceste cazuri diviziile sunt considerate centre de profit.

## Cap. III Structură, proces și stiluri în modelul german de management

### 3.1. Elementele pragmatice în principiile fundamentale ale managementului german

Principiile fundamentale ale procesului managerial german sunt următoarele:

1. Așezarea în construcția și funcționarea structurilor organizaționale ale întreprinderilor germane a managementului participativ bazat pe codeterminare, pe baza următoarelor dispoziții legale:

- structurile participative se găsesc în întreprinderile mijlocii și mari, numărul membrilor în Consiliul de Supraveghere fiind proporțional cu numărul de salariați,
- managerii germani urmăresc să asigure performanțele economice superioare în condiții de “pace socială” între parteneri,
- managementul participativ are ca obiective concrete:
  - a. respectarea programelor de protecție socială
  - b. implementarea și urmărirea realizării planurilor de dezvoltare și crearea de noi locuri de muncă
  - c. analiza măsurilor adoptate în caz de concedieri masive sau reconversii profesionale.
- codeterminarea este componentă obligatorie numai la conducerea firmelor mijlocii și mari, ea se aplică sub două forme:
  - a. codeterminarea deplină în condiții de paritate
  - b. codeterminarea limitată, în care reprezentanții salariaților reprezintă o treime.
- dreptul de codeterminare se acordă consiliilor muncitorești prin delegații lor în Consiliul de Supraveghere în următoarele domenii și situații concrete: - disciplina și conduita salariaților și anume control la venire și la plecare de la locul de muncă, regimul funcțiilor, consumul de alcool și folosirea spațiilor de parcare.

- Orarul zilnic și săptămânal de muncă,
- Programe reduse de activitate și de muncă suplimentară,
- Formele de plată a salariaților și a veniturilor suplimentare
- Plata perioadelor de concedii și vacanță,
- Protecția muncii,
- Alocarea de către companie a spațiilor de locuit,
- Politica salarială,
- Propuneri și sugestii privind schimbările organizaționale.

2. Manifestarea concretă de către managerii germani a profesionalismului prin promovarea competenței, scop în care se urmărește:

- competența să se sprijine pe sistemul educațional german,
- ca managerii germani să fie buni specialiști,
- se acordă atenție motivației intrinseci insistându-se pe realizarea de performanțe
- Consiliul de Supraveghere își asumă răspunderea pentru competența managerială și profesională a managementului de vârf, scop în care se fac evaluări anuale de acesta și se stabilesc direcțiile de perfecționare a cunoștințelor.

3. Dezvoltarea și statuarea în managementul german a principiului de prețuire a disciplinei, hărniciei și creativității personalului organizației, prin apelare la:

- observarea comportamentului uman în procesul muncii,
- stimularea nevoii de autorealizare a lucrătorului german pentru a deveni performant la locul de muncă,
- ridicarea nivelelor de ordine și disciplină.

3. Cultivarea relațiilor umane și asigurarea bunăstării sociale, prin:

- corectitudine în relațiile cu subalternii,
- implementarea ideii că cetățenii germani trebuie să beneficieze de bunăstarea socială,
- acordarea anuală a 1/3 din PIB pentru cheltuielile sociale,
- susținerea de către managementul întreprinderii a bunăstării individuale,

- evitarea cazurilor de risipă de resurse,
- dezvoltarea spiritului de economicitate.

## 3.2. Dimensiuni specifice ale managerilor germani

### 3.2.1. Particularități psihosocioprofesionale

Recrutarea managerilor se face din rândul specialiștilor funcționali. În practicarea profesiei de manager participă tehnicieni, economiști, juriști, sociologi, etc., unii dintre ei având titlul de “doctor în știință”.

Managerii germani sunt mai mult “specialiști” decât “generaliști”. Ei practică un management nesofisticat caracterizat prin abordări stereotipice simple. Gândirea lor managerială este îndreptată spre soluționarea unei problematici extinse și anume: planificare și control, analize preponderent cantitative, abordări de marketing și strategii de afaceri.

Managerii germani au un statut social recunoscut, fiind mândri de poziția pe care o dețin și de munca pe care o prestează. Ei sunt sociabili și comunicativi.

“Managerul de vârf este orientat spre descoperirea și ratificarea în plan organizațional a componentelor menite să asigure performanța întreprinderii prin designul ofertei, producție de calitate, creșterea productivității și diminuarea costurilor, asigurarea vânzărilor și obținerea profitului”<sup>5</sup>.

În managementul german este dominantă metoda managementului pe bază de rezultate. În plan psihosocioprofesional, managerii germani se caracterizează prin competență profesională, capacitate de negociere a conflictelor de interes cu sindicatele, buni cunoscători ai legislației pe care o respectă și o invocă ca argument de negociere.

Disciplina și ordinea germană se bazează pe libertate și respect față de lege, pe reciprocitatea intereselor partenerilor din sistemul de codeterminare.

---

<sup>5</sup> Ion Petrescu, Management european, Ed. Expert, 2004, pag. 250

Sistemul german de control folosește un numeros corp de specialiști și funcționari și are loc o combinație a două strategii de control: control pe rezultate și controlul cultural.

Managerii germani sunt preocupați de a găsi noi forme de control întrucât s-a constatat că controlul ierarhic tipic german este insuficient de flexibil. Se are în vedere accentul pe autocontrolul însoțit de munca în grup.

Pentru elaborarea strategiilor și politicilor mai puțin formalizate și la elaborarea cărora participă un număr redus de persoane, managerii folosesc previziuni pe termen lung. În elaborarea previziunilor anuale participă grupuri numeroase de salariați. Ca răspuns la schimbările majore produse pe piețele europene și mondiale, managerii pledează pentru un nou sistem de management pentru activitățile de producție – numit specializare flexibilă.

În concepția managerilor germani organizarea muncii la nivelul compartimentelor de producție se caracterizează astfel:

1. Sub aspectul diviziunii muncii:
  - proporție mare a muncitorilor cu o calificare ridicată,
  - grad redus de formalizare a muncii pe verticală și orizontală,
  - ponderi ierarhice mari.
2. Structura controlului dominată de un pronunțat control ierarhic.
3. Relațiile de muncă caracterizate printr-un grad ridicat de securitate a muncii pentru forța de muncă de bază, ceea ce a generat forme autonome cu un grad ridicat de responsabilitate.

### 3.2.2 Modalități de pregătire

Datorită faptului că învățământul este influențat de conceptele pedagogice ale lui Wilhelm von Humboldt pregătirea în domeniul managementului în Germania are unele particularități.

Principala caracteristică a pregătirii managerilor este dată de extrema ei diversificare ceea ce face să existe mai multe posibilități de ocupare a unui post de manager la niveluri ierarhice diferite ale managementului întreprinderii.

În raport de pregătirea de care dispune un manager poate fi angajat la mai multe niveluri, astfel:

- primul nivel, cel mai de jos, la care întreprinderea angajează, este după terminarea unui învățământ general care se încheie cu un certificat de studii,
- al doilea nivel de angajare necesită terminarea școlii intermediare care se finalizează printr-o diplomă de sfârșit de studii.
- cel de al treilea nivel de angajare implică obținerea unei diplome după terminarea liceului sau a unei școli tehnice.
- al patrulea nivel de încadrare corespunde unei diplome de studii politehnice, în care este inclus și învățământul de comerț cu durata de 4 ani.
- al cincilea nivel de încadrare necesită diplomă de studii universitare, stadiu în care se asigură candidatului un post de nivel superior.
- al șaselea nivel de încadrare, fiind cel mai înalt nivel de încadrare, necesită diplomă de doctorat pentru ocuparea posturilor de niveluri superioare ale managementului.

Pregătirea în cadrul întreprinderii are următorul specific:

- a. personalul care o diplomă universitară sau o diplomă de școală politehnică nu beneficiază de pregătire după intrarea în întreprindere;
- b. întreprinderile mici și mijlocii organizează inițierea noilor angajați prin implicarea acestora în problematica activităților care se desfășoară în întreprinderile respective;
- c. marile întreprinderi organizează în interior programe complete de dezvoltare a carierei.
- d. În întreprinderile germane managerii și subordonații lor sunt supuși unor evaluări anuale sau cel mult la 2 ani, ocazie cu care se urmăresc performanțele și se elaborează planuri de carieră.

### 3.3 Managementul personalului în întreprinderile germane

Managementul personalului în întreprinderile germane are următoarele trăsături:

- Nivelul ridicat al costurilor salariale situează Germania pe primul loc în Europa;
- Durata scăzută a timpului de lucru ceea ce face ca Germania să se situeze din acest punct de vedere pe ultimul loc în Europa și în lume;
- Productivitatea ridicată a resurselor umane și o bună corelație între reducerea duratei zilei de lucru și creșterea salariilor individuale;
- Conjunctura favorabilă a pieței muncii, încurajarea climatului favorabil investițiilor străine, aplicarea unei politici salariale favorabile creșterii productivității;
- Existența unui model original de management al personalului.
- Prezența redusă a managerilor de resurse umane din cadrul comitetelor directoare;
- Managerii de vârf acordă o atenție deosebită motivațiilor de natură morală;
- Sistemul de motivare este meritocratic având la bază performanțele salariaților.

### 3.4. Relația dintre management și sindicate

#### 3.4.1. Orientări, dimensiuni și câteva considerații privitoare la dreptul la grevă

Activitățile și lupta sindicală, în Germania, au o *tradiție deosebită*. Sindicatele sunt organizate pe ramuri industriale și activități specifice din instituții și în alte domenii de activitate. Gradul de sindicalizare este în jur de 40%. Cel mai puternic sindicat este IG Metall care cuprinde 3,6 milioane de membrii. Sindicatele germane alături de reprezentanții salariaților nesindicalizați au reprezentanți în consiliile muncitorești care apără interesele tuturor angajaților.



Managementul întreprinderilor germane este obligat să acționeze pentru satisfacerea condițiilor impuse de către sindicate conform înțelegerilor colective de muncă.

Reglementările din domeniul muncii urmăresc să aplice ideea de parteneriat inclusă în conceptul de economie socială de piață. În reglementarea relațiilor dintre management și sindicate un rol aparte îl are Consiliul Muncitorilor. Membrii acestuia sunt aleși de către angajați cu obligația de a apăra interesele acestora.

Dreptul la grevă este reglementat de Constituție și protejat de instituțiile guvernamentale. Datorită “parteneriatului social” existent între patronat și sindicate se apelează destul de rar la proteste sociale prin greve. Această stare de lucruri de datorează calității negocierilor anuale între parteneri, care sunt foarte serioase.

De regulă, grevele se declanșează numai în cazurile în care patronatul încalcă înțelegerile convenite.

O trăsătură semnificativă a sindicatelor germane este seriozitatea cu care abordează relațiile cu managementul.

“În primul rând, numeroase revendicări sindicale se reflectă sub numeroase forme (salarii bune, beneficii suplimentare, săptămâni de lucru scurtate la aproximativ 37 ore pe săptămână). În al doilea rând, parteneriatul management-sindicate reușește să-și asume răspunderi comune referitoare la dezvoltarea competitivă a economiei germane. Dar, pentru aceasta, de fiecare dată când apare o situație de criză, patronatul, sindicatele și guvernul dezbat în profunzime cauzele care au generat stările conjuncturale respective și negociază măsurile pentru ieșirea din impas”<sup>6</sup>.

Funcționarea normală a relațiilor dintre partenerii de muncă implică semnificative costuri materiale care sunt asumate de către partenerii sociali și care pot fi redate astfel:

- costul timpului consumat în ședințele organismelor participative de către reprezentanții salariaților și ai sindicatelor în cazul în care ședințele se desfășoară în timpul programului de lucru;

---

<sup>6</sup> Ion Petrescu, Management european, Ed. Expert, 2004, pag. 258

- costul de susținere a funcționării organismelor participative sub formă de salarii, publicații, telefoane, etc.;
- cheltuielile periodice generate de alegerile în organismele participative;
- costul instituirii și pregătirii profesionale a celor aleși ca reprezentanți ai intereselor partenerilor sociali.

Deși costurile sunt ridicate, ele merită să fie alocate deoarece rezultatele se integrează în mod armonios în sistemul democrației sociale germane și sunt de natură să amplifice valențele managementului german al economiei sociale de piață.