

# EMPLOYEES COMMUNICATION AND PARTICIPATION IN EUROPE

**Manuela PANAITESCU, Phd. Student**  
**Vice Executive Manager, Department of Regional Development**  
**County Council of Galati**

## **Abstract:**

*The human resources specialists state that there is a certain change regarding the communication within the organizations; in this respect, they have noticed that the communication is no longer possible by means of collective channels but it becomes a direct communication with the employees regarded as individuals. The Communication is also redirected from a small perspective of the employees towards the satisfaction gained through work to a larger preoccupation towards the company in which they work, this fact facilitating the individuals implication in the process of decision making. In Europe, the legislative regulations regarding the information offered to the employees of a certain organization include the request of existing policies within the Managing Board in this respect.*

**Key words:** communication, requests, policies

**JEL Classification:** M20, J53

## **Introducere**

Scopul comunicării în procesul de luare a deciziilor<sup>1</sup> este nu numai găsirea soluției optime, ci și pregătirea și asigurarea implementării acesteia. În plus, trebuie să se aibă în vedere și strarea relațiilor de colaborare manager - subordonat. O variabilă importantă în îndeplinirea acestor scopuri este climatul comunicării și cultura organizațională cu sistemul de standarde și obiceiuri privind procesul de management.

În analiza problemei și în stimularea generării de soluții, abilitatea de a comunica de a a manieră încât să se beneficieze de contribuția membrilor grupului este importantă. O situație frecventă în procesul de decizie managerială este aceea că se adoptă prima soluție acceptabilă identificată, fără a se căuta, între multe alte alternative, soluția optimă.

În evaluarea și selectarea soluției optime, discuțiile deschise, nedefensive, între membrii grupului de decizie, capacitatea de exprimare precisă și clară a punctelor de vedere și negocierile sunt foarte importante. Astfel se poate asigura minimizarea efectelor negative predictibile ale soluției care asigură rezolvarea problemei și încadrarea soluției în anumite constrângeri.

## **Introduction**

The purpose of communication, in the decision<sup>2</sup> making process, is not only finding the proper solution, but also preparing and providing its implementation. Besides, we must take into consideration maintaining the collaboration relations between manager and employee. An important variable in fulfilling these purposes is the climate of communication and organizational culture with the system of standards and habits concerning the management process.

In analyzing the problem and stimulating solutions generation, the ability to communicate in such a manner to benefit of the contribution of group members is important. A frequent situation in the managerial decision making process is when they adopt the first acceptable identified solution, without searching, in many other alternatives, the proper solution.

In assessing and choosing the proper solution, open talks, non-defensive, among the decision group members, the ability to express clearly and precisely the points of view and negotiation are very important. Thus they can provide the minimization of predictable negative effects of the solution that ensures solving the organizational.

---

<sup>1</sup> Mihuleac, E., *Managerul și principalele activități*, Editura Fundației "România Mare", București, 2002, p. 298

---

<sup>2</sup> Mihuleac, E., *The manager and his main activities*, "România Mare" Foundation Publishing House, Bucharest, 2002

## 1. Comunicarea de sus în jos (de la manageri la angajați)

Specialiștii în managementul resurselor umane<sup>3</sup> susin că s-a produs o schimbare în privința comunicării în cadrul firmelor, și anume că nu se mai face o comunicare prin canale colective, ci o comunicare directă cu angajații priviți ca **indivizi**. De asemenea, comunicarea este îndreptată tot mai mult de la o preocupare îngustă a angajaților privind satisfacția în muncă spre o preocupare mai largă față de firma în care lucrează, aceasta facilitând implicarea mai accentuată a indivizilor în luarea deciziilor.

În Europa prevederile legislative privind oferirea unor informații angajaților fiecărei firme cuprind cerința ca să existe politici la nivelul Consiliilor de Administrație pe acest temă. Comunitatea Economică Europeană a propus ca firmele să instituie "participarea angajaților".

Sindicatul și relațiile cu angajații se prezintă diferit de la o țară la alta datorită unor factori, între care structura și funcționarea firmelor, piața forței de muncă, cultura fiecărei firme. Comunitatea Economică Europeană încearcă să stabilească anumite cerințe privind participarea angajaților în cadrul firmelor în care lucrează. În Marea Britanie singura cerință pentru patroni este de a da explicații (în raportul anual pe care îl prezintă în fața acționarilor) privind măsurile luate pentru îmbunătățirea comunicării cu angajații. Altele țări au prevederi legislative privind constituirea unor organe separate pentru comunicare, cum ar fi consiliile de muncă care pot fi întâlnite în cadrul firmelor din Belgia, Olanda, Germania, Grecia, Portugalia, Spania.

În altele țări se prevede ca muncitorii să fie reprezentați în Consiliile de Administrație, dar există diferențe între țări privind mărimea firmelor și domeniile de activitate pentru care se cere o asemenea reprezentare, respectiv proporția de reprezentare, modalitatea de ocupare a locurilor și puterea pe care acele persoane o au. Reprezentarea muncitorilor se practică la firmele din Danemarca, Germania, Franța,

## 1. Up-down communication (from managers to employees)

The human resources<sup>4</sup> specialists state that there is a certain change regarding the communication within the organisations; in this respect, they have noticed that the communication is no longer possible by means of collective channels but it becomes a direct communication with the employees regarded as individuals. The Communication is also redirected from a small perspective of the employees towards the satisfaction gained through work to a larger preoccupation towards the company in which they work, this fact facilitating the individuals' implication in the process of decision making.

In Europe, the legislative regulations regarding the information offered to the employees of a certain organisation include the request of existing policies within the Managing Board in this respect. The European Economic Community suggested that the organisation should introduce the "employees' participation".

The syndicates as well as the relations with the employees are different from one country to another due to some factors out of which the organisations' structure and functioning, the labour market and each organisations' culture. The European Economic Community tries to establish some requests concerning the employees' participation within their companies. In Great Britain the only request for the owners is to present (in the annual report handed in to the shareholders) the measures taken in order to improve the communication with the employees. In other countries there are certain regulations concerning the existence of separate organisms for communication such as the working councils that might be found in Belgium, Netherlands, Germany, Greece, Portugal, and Spain.

In other countries it is compulsory for the workers to be represented in the Managing Boards but there are differences between the size of the organisations and the fields of activity that need such a representation or the proportion of representation, the methods of occupation and the prerogatives of each person. The workers' representation is widely present within companies from Denmark, Germany, France,

<sup>3</sup> Candea R., Candea D., Comunicare managerial - concepte, deprinderi, strategii, Editura Expert, București, 1996, p. 354

<sup>4</sup> Candea, R., Candea, D., Managerial communication - concepts, skills, strategies, Expert Publishing house, Bucharest, 1996, p. 354

Finlanda și Suedia. În Franța și Italia există prevederi legislative privind informațiile care trebuie oferite angajaților sau grupurilor care îi reprezintă.

După gradul de extindere a prevederilor legislative privind participarea angajaților, informarea și consultarea lor, rile europene pot fi grupate astfel:

- rile cu o legislație puternică, cum ar fi Germania, Olanda, Finlanda, Suedia;
- rile cu o legislație medie, cum ar fi Franța, Italia, Norvegia, Portugalia, Spania;
- rile cu o legislație redusă, cum ar fi Marea Britanie și Irlanda.

Comisia Europeană a elaborat un document legislativ "A cincea Directivă" aplicabil la firmele publice cu cel puțin 1.000 persoane. Acest document cere ca fiecare firmă în care majoritatea angajaților nu se opun participării, să adopte una din cele următoarele forme de participare a angajaților:

- participarea angajaților în proporție de 1/3 până la 1/2 din totalul membrilor Consiliului de Administrație, formă care se aplică în anumite domenii în Germania; reprezentarea angajaților ca membri neexecutivi în Consiliul de Administrație (în proporție de 1/3 până la 1/2 din totalul membrilor);
- participarea angajaților prin stabilirea unui organism separat (consiliu de muncă) cu drepturi de consultare și informare;
- orice alt sistem de participare a angajaților aprobat prin negocieri colective.

Studiul efectuat în Europa prin proiectul de cercetare Price Waterhouse Cranfield Project<sup>5</sup> a pus în evidență faptul că patronii firmelor analizate au afirmat creșterea comunicării cu angajații. S-a constatat că a crescut în special **comunicarea directă**, atât oral (mai ales la firmele din Danemarca, Finlanda, Franța, Marea Britanie, Irlanda, Suedia), cât și scrisă (în Franța, Suedia, Marea Britanie). În majoritatea firmelor a crescut ponderea firmelor care practic ambele forme de comunicare directă. S-a constatat că în marea parte a firmelor duce la creșterea comunicării, în special a celei scrise.

---

<sup>5</sup> Holden, L., Hegewisch, Price Waterhouse Cranfield Project in MRU in Europa, 1990, p. 255

Finland and Sweden. In France and in Italy there are regulations related to the information that must be offered to the employees or to the groups that represent them.

According to the degree of expanding the regulations concerning the employees' participation, information and consultation, the European countries might be classified as follows:

- countries with strong regulations such as Germany, Netherlands, Finland, and Sweden;
- countries with medium regulations such as France, Italy, Norway, Portugal, Spain;
- countries with weak regulations such as Great Britain and Ireland.

The European Commission issued a juridical document "The Fifth Directive" applicable to public companies with at least 1000 persons. This document imposes that each organisation in which most of the employees does not reject the idea of representation to adopt one of the following methods of employees' participation:

- The employees participation from 1/3 up to 1/2 of the members of the Managing Board, scheme that applies in certain fields in Germany; the employees representation as non executive members in the Managing Board (from 1/3 up to 1/2 of the members);
- The employees' participation by establishing a separate body (working council) with rights of consultation and information;
- Any other system of participation of the employees approved by collective negotiations.

The study developed in Europe through the research project Price Waterhouse Cranfield Project<sup>6</sup> emphasised that the owners of the companies that were analysed, confirmed the increase of the degree of communication with the employees. It is reported that the **direct communication**, both oral (especially within companies from Denmark, Finland, France, Great Britain, Ireland, and Sweden) and written (in France, Sweden, and Great Britain) was very much improved. In most of the

---

<sup>6</sup> Holden, L., Hegewisch, Price Waterhouse Cranfield Project in HRM in Europe, 1990, p. 255

countries, the number of organizations that practice both ways of direct communication

Cre terea gradului de comunicare se datoreaz urm torilor factori:

- tendin ei de creare a unor locuri de munc cu persoane mai pu ine (adic cre terea num rului de locuri de munc ), aspect constatat chiar i la firmele mari;
- tendin ei de descentralizare a autonomiei manageriale;
- folosirea pe scar larg a computerelor personale d posibilitatea managerilor s trimit personal angaja ilor orice informa ie;
- prevederile legislative existente în multe ri privind cerin a ca firmele s raporteze anual despre felul în care se face comunicarea cu angaja ii.

Acela i studiu a relevat faptul c a crescut mai pu in comunicarea prin canale colective (sindicate, consilii de munc ). Totu i în jum tate din rile intervievate la mai mult de 1/3 din firme a crescut folosirea canalelor de comunicare colectiv , dar a rezultat efortul firmelor de a suplimenta aceste canale cu comunicarea direct . Majoritatea legisla iei i a literaturii de specialitate în domeniul MRU privind rolul comunic rii pun accent pe informa ii privind strategia firmei i rezultatele financiare care trebuie cunoscute de angaja i sau de reprezentan ii acestora pentru ca ace tia s se poat implica mai mult în activitatea firmelor respective.

Gradul în care angaja ii sunt informa i asupra problemelor strategice ale firmelor depinde de pozi ia pe care ace tia o ocup în cadrul acestora. Se observ c în toate rile managerii sunt cei mai informa i privind strategia firmelor în care lucreaz , iar muncitorii sunt cei mai pu ini informa i. Totu i se observ c în rile nordice (Finlanda, Danemarca, Norvegia, Suedia) aproximativ 20-50% din firme sunt preocupate de a furniza informa ii muncitorilor privind strategia firmelor respective.

Gradul în care angaja ii sunt informa i asupra rezultatelor financiare ale firmelor în care lucreaz difer între ri.

Se observ c în general firmele sunt mai interesate s ofere angaja ilor informa ii privind

increased. It was revealed that even the size of the companies leads to the communication increase, especially the written one.

The increase of the degree of communication is due to a series of reasons:

- The tendency to create new job opportunities with less persons (meaning the increase of the job opportunities), aspect met even in the big companies;
- The tendency of decentralise the management autonomy;
- The use at large scale of PC offering the possibility to the managers to send in his/her own behalf information to the employees;
- The existence of certain regulations in many countries regarding the necessity of the companies to report annually about the means of communication with the employees.

The same study revealed the less important increase of the communication through collective channels (syndicates, working councils). Thus, in half of the interviewed countries, more than 1/3 companies detected the increase of the use of collective communication channels but also resulted the effort of the companies of supplementing these channels with the direct communication. Most of the regulations and of the specific literature in the field of the Human Resources Management concerning the role of the communication focuses on the information related to the company strategy and financial results that must be known by their representatives in order that they have the possibility to involve more in the activity of those companies.

The percentage in which the employees are informed about the strategic problems of the companies is related to the position held in the company. The conclusion is that in all countries the managers are the most informed regarding the strategy of the companies in which they are working and the employees are the less informed. On the other hand, in the Northern countries (Finland, Denmark, Norway, and Sweden) around 20-50% companies are concerned with offering information to the employees regarding the company strategy.

The degree of awareness regarding the financial results of the companies in which they work is different form one country to the other.

rezultatele financiare decât privind strategia lor. În rile nordice peste 1/2 din firme oferă muncitorilor informații financiare. În Franța și în Marea Britanie firmele sunt dispuse să ofere mai multe informații financiare decât privind strategia acestora.

Studiul efectuat prin proiectul de cercetare Price Waterhouse Cranfield Project nu a pus în evidență existența unei legături între gradul de informare al angajaților și prevederile legislative în acest sens.

Astfel de exemplu nu sunt diferențe mari între gradul de informare al angajaților firmelor din Germania (care în care legislația prevede drepturi de participare și consultare a angajaților sau reprezentanților acestora) și Marea Britanie unde sunt mai puține reglementări legale în această privință. Totuși acest studiu a relevat faptul că managementul resurselor umane este tot mai mult aplicat în firmele europene și acesta pune accent pe extinderea comunicării cu angajații.

Studiul nu a putut evidenția dacă angajații sunt efectiv interesați în primirea unor informații privind strategia și rezultatele financiare ale firmelor în care lucrează. Cu toate acestea s-a constatat dorința angajaților de a primi de la managerii direcți informații privind munca lor și mediul în care lucrează. Angajații în general doresc să participe în domenii în care au experiență directă, iar în restul domeniilor nu sunt dispuși sau se simt incapabili să participe. S-a constatat că participarea angajaților poate avea succes sau dimpotrivă eua în funcție de competența lor.

Se pune problema dacă firmele și managerii de la nivelul inferior doresc și au abilitatea necesară pentru a prezenta informații strategice și financiare într-o manieră relevantă pentru angajați. Abilitățile de comunicare sunt o preocupare în majoritatea firmelor și s-a constatat că cel puțin în 1/3 din manageri au fost pregătiți în acest sens. Același studiu a evidențiat că fluxul de informații s-a desfășurat pe căi tradiționale și prea puțin s-au manifestat tendințe de a folosi noi practici ale MRU.

#### **Comunicarea de jos în sus (de la angajați la manageri)**

Pentru comunicarea de la angajați la manageri firmele din rile europene folosesc mai multe metode. Cea mai frecventă metodă de comunicare

Generalmente, companiile sunt mai interesate să ofere informații angajaților privind rezultatele financiare decât propria strategie. În țările nordice mai mult de 1/2 din companii oferă informații financiare angajaților. În Franța și în Marea Britanie, companiile sunt dispuse să ofere mai multe informații financiare decât cele legate de strategia companiei.

Studiul dezvoltat prin proiectul de cercetare Price Waterhouse Cranfield Project nu a evidențiat existența unei legături între gradul de informare al angajaților și prevederile legislative în acest sens.

Prin urmare, nu există diferențe mari între gradul de informare al angajaților din firmele din Germania (unde legea impune drepturi de participare și consultare a angajaților sau reprezentanților acestora) și Marea Britanie unde sunt mai puține reglementări legale în această privință. Totuși acest studiu a relevat faptul că managementul resurselor umane este tot mai mult aplicat în firmele europene și acesta pune accent pe extinderea comunicării cu angajații.

Studiul nu a putut evidenția dacă angajații sunt efectiv interesați în primirea unor informații privind strategia și rezultatele financiare ale firmelor în care lucrează. Cu toate acestea s-a constatat dorința angajaților de a primi de la managerii direcți informații privind munca lor și mediul în care lucrează. Angajații în general doresc să participe în domenii în care au experiență directă, iar în restul domeniilor nu sunt dispuși sau se simt incapabili să participe. S-a constatat că participarea angajaților poate avea succes sau dimpotrivă eua în funcție de competența lor.

Se pune problema dacă firmele și managerii de la nivelul inferior doresc și au abilitatea necesară pentru a prezenta informații strategice și financiare într-o manieră relevantă pentru angajați. Abilitățile de comunicare sunt o preocupare în majoritatea firmelor și s-a constatat că cel puțin în 1/3 din manageri au fost pregătiți în acest sens. Același studiu a evidențiat că fluxul de informații s-a desfășurat pe căi tradiționale și prea puțin s-au manifestat tendințe de a folosi noi practici ale MRU.

folosit de c tre firmele din toate rile europene este cea prin eful direct. Mai mult de 9 din 10 firme, indiferent de m rime, domeniu de activitate sau forma de proprietate folosesc comunicarea prin efi direc i ca principal metod de comunicare.

Comunicarea prin canale colective (sindicate, consilii de munc ) este folosit în majoritatea rilor europene, ca fiind pe locul al doilea ca frecven , excep ie f când Portugalia. Indiferent de schimb rile în participarea angaja ilor la syndicate sau de influen a acestora, 8 din 10 firme le apreciaz ca fiind importante pentru comunicarea de jos în sus. S-a constatat c în Europa firmele din sectorul public folosesc mai frecvent comunicarea prin canale colective decât firmele din sectorul privat. Folosirea acestei metode nu are leg tur cu m rimea firmelor (numai în Portugalia firmele mari folosesc în mai mare m sur canalele colective de comunicare).

Folosirea edinelor regulate ca metod de comunicare prezint mari diferen e între ri. Astfel, în Danemarca, Germania, Finlanda, Irlanda, Fran a i Marea Britanie exist obligativitatea legal ca lunar s se in edine cu angaja ii. În Suedia, Turcia i Spania aceste edine nu sunt prea frecvent organizate. Folosirea cercurilor de calitate i a chestionarelor ca metode de comunicare prezint varia ii mari între ri. Cercurile de calitate au i o alt întrebuinare decât cea de comunicare, dar sub acest ultim aspect nu ocup un rol prea important în firmele europene. Chestionarele de opinie sunt cele mai sistematice c i pentru stabilirea p reii angaja ilor, chiar dac se limiteaz la o agend stabilit de patronii firmelor respective. Ele sunt mai frecvent folosite în Finlanda (la 50% din firme), în Suedia (la 43% din firme) i mai pu in utilizate în Olanda (6% din firme), respectiv în Turcia (4% din firme).

### **Responsabilit i privind formularea unei politici de comunicare**

Datorit cre terii volumului de comunicare în cadrul firmelor s-a f cut tot mai mult sim it necesitatea fundament rii i coordon rii politicilor de comunicare folosite.

În majoritatea rilor, cu excep ia Olandei, Portugaliei i Suediei cea mai mare responsabilitate în formularea politicilor de comunicare revine Departamentului de resurse umane.

### **Down up communication (from employees to managers)**

The European countries use several methods of communication between employees and managers. The most frequent method of of communication used by the companies all over Europe it is the one realised through the direct superior. More than 9 organisations out of 10, of any size, field of activity or type of ownership are using the communication through direct superiors as the main method of communication.

The communication through collective channels (syndicates, working councils) is used in most of the European countries, being on the second position in terms of frequency, an exception being Portugal. No matter the changes in the employees participation to syndicate or their influence, 8 organisations out of 10 estimates that they are quite important for the down-up communication. In Europe, the organisations in the public sector use more often the communication through collective channels as compared to the organisations in the private sector. The usage of this method is not connected with the size of the organisations (only in Portugal the big organisations use at a larger scale the collective channels of communication).

Using the regular meetings as method of communication is very different from one country to the other. Therefore, in Denmark, Germany, Finland, Ireland, France and Great Britain there is legally imposed to organise meetings with the employees each month. In Sweden, Turkey and Spain these meetings are not organised so frequently. The usage of quality circles and of questionnaires as methods of communication also makes a big difference between countries. The quality circles are also meant for other purposes than for communication and they do not have an important role for the European countries when speaking about communication. The opinion questionnaires are the most systematic means of establishing the employees' opinion even if they are limited to an agenda designed by the owners of the organisations. They are mostly used in Finland (50% of companies), in Sweden (43% of companies) and less used in Netherlands (6% of companies) and in Turkey (4% of companies).

### **Responsibilities concerning the creation of a communication policy**

Due to the increase of the communication volume within the organisations, the founding

În Olanda și Portugalia această responsabilitate revine în majoritatea firmelor managerilor de la nivelurile inferioare. De asemenea în cadrul firmelor din Germania, Norvegia și Danemarca acești manageri au un rol important. Rezultatele studiului întreprins în diferite țări reflectă opinia existentă la nivelul firmelor privind rolul specialiștilor în resurse umane din cadrul Departamentelor de resurse umane.

and the coordination of the communication policies became more and more necessary.

In most of the countries, except for Netherlands, Portugal and Sweden, the biggest responsibility in creating the communication policies belongs to the Human Resources Department.

In Netherlands and Portugal, this responsibility belongs mostly to the managers from the inferior levels. Within the companies from Germany, Norway and Denmark, these managers have an important role. The results of the study made in different countries show the opinion shared by the companies regarding the role of the specialist in human resources within the HR departments.

**The percentage (%) of organisations from countries according to the hierarchic level entitled to create the communication policies. <sup>7</sup>**

Table nr. 1

	Human Resources Department	Public relations Department	Marketing Department	Inferior level managers	Others
G	43	11	2	37	6
D	40	10	1	35	11
Sp	68	2	2	14	10
Fr	60	9	1	9	16
F	46	9	2	29	8
Ir	69	1	2	19	5
N	45	6	2	33	10
O	24	2	1	60	11
P	28	11	4	41	12
Su	36	37	3	20	5
T	48	2	1	30	9
MB	65	6	2	16	8

Legend: G - Germany; D - Denmark; Sp -Spain; Fr - France; F - Finland; Ir - Ireland; N -Norway; O - Netherlands; P -Portugal; Su -Sweden; T - Turkey; GB – Great Britain.

<sup>7</sup> Brewsler, C, Hegewisch, A., Policy and Practice in European Human Resource Management, Routledge, London, 1994

În privința politicilor de comunicare studiul a pus în evidență corelația firmelor cu țara în care acționează, precum și o legătură nesemnificativă cu mărimea firmelor, forma de proprietate sau ramura de activitate.

Se pot desprinde câteva tendințe care acționează în Europa indiferent de țară:

- creșterea comunicării cu angajații, axată mai ales pe comunicarea directă, fără însă a exclude canalele colective;
- creșterea volumului de informații privind strategia și rezultatele financiare ale firmelor care sunt oferite angajaților, iar cu cât se coboară în ierarhia managerială cu atât este mai puțin probabil să se ofere asemenea informații;
- nu există o legătură directă între comunicare și legislația din fiecare țară, un rol important revenind altor factori, cum ar fi stilul de management, organizarea sindicatelor, nivelul de instruire etc.

#### **Sindicatul în rile europene-participarea angajaților la sindicate**

Modul de organizare al sindicatelor diferă semnificativ de la o țară la alta, întrucât ele își desfășoară activitatea într-un anumit mediu cultural, social, politic și structural.

Între rile europene există diferențe privind participarea angajaților la sindicate. În Franța aproximativ 12% din angajați fac parte din sindicate, iar în Danemarca 73,2%.

Același studiu efectuat a pus în evidență modificarea influenței sindicatelor într-o perioadă de trei ani asupra activității firmelor, în sensul creșterii influenței sau a reducerii acesteia, aspecte relevate de informațiile din Tabelul nr. 2.

În ultimii zece ani s-a constatat un declin general în puterea politică și în prezența pe care au manifestat-o sindicatele în cadrul firmelor din rile europene. Puterea lor s-a diminuat semnificativ în privința acțiunilor întreprinse, tendință mai evidentă în Marea Britanie.

Atunci când este vorba de politicile de comunicare, studiul a relevat relația dintre organizații și țara în care activează, precum și legătura dintre dimensiunile organizațiilor, tipul de proprietate sau câmpul de activitate.

Unele tendințe prezente în Europa, indiferent de țară, pot fi menționate:

Creșterea comunicării cu angajații, axată în principal pe comunicarea directă, fără însă a exclude canalele colective;

Creșterea cantității de informații legate de strategia și rezultatele financiare oferite angajaților, și cu cât se coboară în ierarhia managerială, cu atât este mai puțin probabil să se ofere astfel de informații;

Există o legătură directă între comunicare și legislația din fiecare țară, un rol important aparținând altor elemente precum stilul de management, sindicatele, nivelul de educație, etc.

#### **Sindicatul în țările europene – participarea angajaților la sindicate**

Modul de organizare al sindicatelor diferă semnificativ de la o țară la alta, întrucât ele își desfășoară activitatea într-un anumit mediu cultural, social, politic și structural.

Între țările europene există diferențe privind participarea angajaților la sindicate. În Franța, aproximativ 12% din angajați fac parte din sindicate, iar în Danemarca 73,2%.

Același studiu a pus în evidență modificarea influenței sindicatelor într-o perioadă de trei ani asupra activității firmelor, în sensul creșterii influenței sau a reducerii acesteia, aspecte relevate de informațiile din Tabelul nr. 2.

În ultimii zece ani s-a constatat un declin general în puterea politică și în prezența pe care au manifestat-o sindicatele în cadrul firmelor din țările europene. Puterea lor s-a diminuat semnificativ în privința acțiunilor întreprinse, tendință mai evidentă în Marea Britanie.



**Average percentage (%) in countries related to the employees' participants in syndicates <sup>8</sup>**

Table no. 2

Country	Percentage related to the employees' participants in syndicates (%)
Denmark	73,2
Belgium	53
Ireland	52,4
Great Britain	41,5
Italy	39,6
Germany	33,8
Portugal	30
Netherlands	25
Greece	25
Spain	16
France	12

**Percentage (%) in countries related to the evolution of the syndicates influence <sup>9</sup>**

Table nr. 3

Country	Percentage (%) of organisations in which the syndicates influence		
	Increased	Diminished	Did not modify
Germany	23	9	67
Denmark	13	36	51
Spain	33	14	54
France	8	41	51
Finland	18	24	57
Ireland	10	23	66
Norway	32	16	52
Netherlands	25	14	60
Portugal	12	41	47
Sweden	11	29	61
Turkey	26	10	64
Great Britain	4	54	42

<sup>8</sup> Brewsler, C, Hegewisch, A., Policy and Practice in European Human Resource Management, Routledge, London, 1994, p.591

<sup>9</sup> Brewsler, C, Hegewisch, A., Policy and Practice in European Human Resource Management, Routledge, London, 1994, p. 606

Si birea sub aspect politic a sindicatelor în Marea Britanie constă în următoarele:

- reducerea influenței sindicatelor asupra politicii guvernamentale;
- un grad mai mic al recunoașterii sindicatelor de către patroni;
- rolul mai scăzut pe care liderii sindicali îl au în apărarea intereselor membrilor de sindicat.

Principalii factori care au dus la reducerea participării angajaților în sindicate se referă la recesiunea economică, la creșterea omajului și alte aspecte ale afacerilor. Se presupune că angajații se vor asocia în sindicate dacă efectele participării (concretizate în dobândirea unor avantaje salariale, accesul la anumite informații, organizarea de greve etc) vor depăși costurile (materializate în cotizații, riscul pierderii locului de muncă datorită ostilității patronilor față de participarea la sindicate).

Simpla analiză a condițiilor economice nu este suficientă pentru înțelegerea adecvată a reducerii gradului de participare a angajaților la sindicate. Astfel de exemplu, în Franța a existat o scurtă perioadă de timp în care a crescut participarea angajaților la sindicate și aceasta a fost mai mult dependentă de evenimente politice decât de schimbarea condițiilor economice. De asemenea, în majoritatea țărilor europene reducerea rolului sindicatelor poate fi explicată ca o necesitate de adaptare la mediul nefavorabil sub aspect politic și demografic înregistrat în deceniul 9. Mișcarea sindicală în deceniul 9 a slăbit în intensitate datorită diviziunii interne între sindicate sau între membrii aceluiași sindicat. În țările cu o pluralitate a confederațiilor sindicale a crescut numărul sindicatelor din afara confederațiilor.

Motivele lipsei de unitate în cadrul mișcării sindicale se referă la următoarele:

a) Impactul accentuat al relațiilor cu partidele politice asupra strategiei sindicatelor, fapt care se regăsește mai ales în țările cu mai multe federații sindicale centrale care prezintă deosebiri fundamentale sub aspect politic și ideologic (de exemplu în Franța, Italia, Spania, Portugalia);

b) Diversitatea accentuată a intereselor angajaților, fapt prezent în țările care au câte o singură organizație sindicală centrală, cum ar fi Marea Britanie și Germania, divizarea nefiind bazată pe ideologie, ci pe ocupație (de exemplu muncitori productivi, respectiv muncitori neproductivi).

The weakness under the political aspect of the syndicates in Great Britain resides in the following:

- reducing the syndicates influence over the government policy;
- smaller degree of syndicates acceptance by the owners;
- a smaller role that the syndicates leaders have in defending the interests of the syndicates members.

The main factors that led to a diminished participation of the employees in syndicates refer to the economic recession, to the unemployment increase and to other aspects related to business. It is supposed that the employees will join syndicates if the effects of the participation (materialised in subscriptions, the risks of losing the jobs due to the owners' hostility towards the participation in syndicates).

The simple analysis of the economic conditions is not enough for the adequate understanding of the decrease of participation of the employees in syndicates. Thus, for example in France, there was a short period of time when the participation of the employees in syndicates increased, this fact being connected more with the political events than to the changes related to the economic conditions. In most of the European countries, the decrease of the syndicates' role could be motivated as a necessity of adaptation to the unfavourable political and demographic context registered in the 9th decade. The syndicate movement in the 9th decade decreased due to the internal dividing among syndicates or its members. In countries with several syndicate confederations, the number of syndicates independent of confederations became bigger.

The reasons of the lack of unity refer to the following:

a) The high impact with the political parties concerning the syndicates' strategy, situation existing especially in countries with several central syndicate federations that are different from the political and ideological point of view (for instance in France, Italy, Spain, Portugal);

b) Diversity concerning the employees interests, fact present in countries with only one central syndicate organisation such as Great Britain and Germany, the division being not based on ideology but on occupation (for example workers in the productive sector, or in the non productive one).

Structura sindicatelor variaz puternic între rile europene. Datorit lipsei de unitate a sindicatelor exist tendin a patronilor de a profita de reducerea puterii sindicatelor.

Structura sindicatelor în rile din Comunitatea Economic European se prezint astfel:

- în Belgia exist trei sindicate apreciate ca reprezentative (sindicatul cre tin, sindicatul socialist i sindicatul liberal). Aceste organiza ii reprezint angaja i care lucreaz în acelea i sectoare de activitate. În acest ar nu sunt sindicate la nivelul firmelor. Cele trei sindicate sunt reprezentate în foruri na ionale economice i sociale, ceea ce prezint importan pentru via a economic i politic a rii.
- în Danemarca exist peste 70 sindicate care coopereaz în câteva organiza ii centrale. Cea mai mare organiza ie este Confedera ia Danez a Sindicatelor care reprezint 2/3 din for a de munc din sectorul privat i public. Ea are leg turi strânse cu Partidul Social Democrat. Aproximativ 85% din for a de munc danez este cuprins în sindicate.
- în Fran a exist cinci sindicate na ionale multiprofesionale: Confederation Generale du Travail (care este cea mai larg , de i în ultimii ani i-a redus num rul membrilor), Confederation Francaise des Travailleurs, Force Ouvriere (care rivalizeaz cu cea anterioar în anumite zone i domenii), Confederation Generale des Cadres (cuprinde persoane care ocup pozi ii de management), confederation Francaise des Travailleurs Chretiens (care este pe cale de a câ tigi teren, de i este mai slab comparativ cu celelalte). De i sindicalele i partidele politice sunt independente, totu i leg turile între ele sunt puternice. Cu toate c for a de munc nu este puternic organizat , totu i rolul sindicatelor nu a fost niciodat contestat, puterea i legitimitatea lor decurgând din capacitatea de a reprezenta clasele sociale din care s-au creat.
- în Germania sindicatele se prezint sub forma asocia iilor de ramur , ceea ce înseamn c angaja ii unei firme sunt adesea reprezenta i de un singur sindicat, indiferent de calificarea lor. În anul 1989 existau 16 sindicate reunite într-o confedera ie

The syndicates' structure is different among the European countries. Due to the lack of unity of syndicates, there is a tendency of the owners to take advantages of the decrease of the syndicates' power.

The syndicates' structure in the countries form the Economic European Community is presented as follows:

- In Belgium there are three syndicates appreciated as representative (the Christian syndicate, the socialist syndicate and the liberal syndicate). These organisations represent employees that work in the same areas of activity. In this country, there are no syndicates within organisations. The three syndicates are represented in national social and economic bodies that are representative for the economic and politic life of the country.
- In Denmark, more than 70 syndicates cooperate in some central organisations. The biggest organisation is the Danish Confederation of Syndicates that represents 2/3 of the labour force from the public and private sector. This confederation has relations with The Social and Democrat Party. Around 85% of the Danish labour force is part of syndicates.
- In France there are five national multi-professional syndicates: "Confederation Generale du Travail" (the biggest one even if it has reduced the number of members), "Confederation Francaise des Travailleurs", "Force Ouvriere" (that is in competition with the previous one in certain areas and fields), "Confederation Generale des Cadres" (contains personas that have management positions), "Confederation Francaise des Travailleurs Chretiens" (is expanding even if it is weaker than the others). Even if the syndicates and the political parties are independent, the connections between them are very strong and even if the labour force is not very strongly organised, the role of the syndicates has never been contested, their power and rightfulness residing in their capacity of representing the social classes that generated them.
- In Germany, the syndicates are presented under the form of the branch associations, meaning that only one syndicate, no dup

reunificarea Germaniei din 1990 sindicatele au început să se reorganizeze, ceea ce a avut un impact considerabil asupra cifrelor ce indic participarea la sindicate. S-a observat ulterior chiar o reducere a participării la sindicate.

- în Italia există trei sindicate care sunt independente din punct de vedere politic. Cu toate acestea cel mai mare dintre ele, Confederazione Generale Italiana del Lavoro, are prin tradiție o orientare de stânga, Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori are orientare centristă, iar Unione Italiana del Lavoro are orientare social-democrată și republicană. Sindicatele italiene acoperă anumite ramuri de activitate și nu sunt structurate pe profesii, în ultimii ani au început să se constituie și sindicate independente, al căror număr este în creștere, acestea reprezentând interese profesionale și nu de ramură.
- în Olanda sindicatele care cuprind aproape toate profesiile sunt reunite în trei federații: Federația generală a muncitorilor, Federația sindicatelor muncitorilor național-cristiani și Consiliul pentru managerii de la nivel mediu, respectiv angajații de la nivel înalt. Aproximativ 28% din forța de muncă este cuprinsă în sindicate. Sindicatele nu sunt privite ca având un rol "militant" și nu folosesc grevele ca mijloc principal pentru a-și atinge obiectivele. Ele sunt finanțate numai din cotizațiile membrilor.
- în Spania sindicatele sunt organizații politice și ideologice. Principalele sindicate sunt Comisiones Obreras (care se identifică cu ideologia marxistă) și Union General de Trabajadores (care este asociat cu guvernul socialist). Aproximativ 10% din forța de muncă participă la sindicate. O încercare recentă a fost de fuzionare a celor două organizații sindicale sau cel puțin de cooperare strâns pe o varietate de subiecte. Această tendință reflectă o convergență în politici și este o consecință a retragerii parțiale a Union General de Trabajadores din guvernul socialist.
- matter their qualifications, often represents the employees of an organisation. In 1989, there were 16 syndicates united in a confederation and (Christliche Gewerkschaftsbund). (Deutsche Gewerkschaftsbund), and 17 smaller Christian syndicates united in another confederation (Christliche Gewerkschaftsbund). After the reunification of Germany from 1990, the syndicates started to reorganise themselves generating a great impact over the data indicating the participation to syndicates.
- In Italy, three syndicates claim they are politically independent but the biggest one, Confederazione Generale Italiana del Lavoro, is traditionally oriented towards Christian – Democracy and Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori is oriented towards Social-Democracy and Republicanism. The Italian syndicates cover certain fields of activity and they are not structured according to professions. In the last years, several independent syndicates appeared these representing professional interests and not branch interests. The Italian Syndicates cover certain fields of activity and they are not structured on professions.
- In Netherlands, the syndicates that include almost all professions are united in three federations: The General Federation of Workers, The Federation of the National-Christian Worker Syndicates and the Council for the Middle Level Managers as well as the top level employees. About 28% of the labour force is included in syndicates that are not regarded as having a "militant" role; they do not use the strikes as main method of accomplishing the objectives. They are financed by the members' subscriptions.
- in Spain, the syndicates are ideological and political organisations. The main syndicates are "Comisiones", "Obreras" (identifies with the Marxist ideology) and Union General de Trabajadores (that is associated with the socialist government). About 10% of the labour force participates in syndicates. A recent tentative was to join two syndicate organisations or at least to make them

- în Marea Britanie există o confederație națională a sindicatelor (Trades Union Congress) care reprezintă 73 sindicate individuale și constituie un forum în care sindicatele afiliate discută și își stabilesc politica. Structura sindicatelor variază, astfel că nu este neobișnuit ca mai multe sindicate să reprezinte una sau mai multe grupuri profesionale din aceeași firmă. În asemenea cazuri se constituie un comitet mixt care discută probleme de interes comun sau negociază cu patronii. Încrederea în înțelegerile de la nivelul inferior al firmelor este o trăsătură unică a fragmentării sindicatelor din această țară.

### **Recunoașterea sindicatelor de către patroni**

Problema recunoașterii sindicatelor este mult mai critică decât participarea efectivă a angajaților la sindicate. Numai dacă patronii recunosc sindicatele și sunt de acord să colaboreze cu ele, atunci există premise ca rezultatele relațiilor industriale (adică relațiile dintre management și sindicate) să fie vizibile. Deși în multe țări europene s-a redus participarea angajaților la sindicate, totuși a crescut recunoașterea lor. În general pentru firmele cu mai mult de 200 angajați, patronii recunosc sindicatele în proporție de 70% din cazuri.

Drepturile de asociere, recunoașterea sindicatelor și negocierea cu acestea se prezintă diferit în țările europene, și anume:

- în Franța libertatea de asociere în sindicate este un drept constituțional. Firmele conform legii sunt obligate să negocieze anual privind salarizarea, timpul de lucru, pregătirea angajaților, dreptul de exprimare, dar nu există nici o obligație privind ajungerea la o înțelegere.
- în Germania participarea la sindicate este garantată prin lege, dar indivizii au posibilitatea de a nu face parte din sindicate. O asociație se bucură de protecție constituțională și are dreptul de a se angaja la negocieri colective.
- în Irlanda nu există nici o obligație pentru patroni să recunoască un sindicat în scopul negocierii cu acesta. Totuși în practică patronii recunosc sindicatele și negociază cu ele dacă reprezintă angajații.

cooperate on certain subjects. This tendency shows a convergence of policies, being a consequence of the partial withdrawal of "Union General de Trabajadores" from the socialist government.

- In Great Britain the national confederation of syndicates (Trades Union Congress) represent 73 individual syndicates and it is materialised as a body in which the affiliated syndicates discuss and create their own policy. The syndicates' structure is variable so that it is not unusual that several syndicates represent one or more professional groups in the same organisations. In these cases, a mix committee discuss common problems or negotiate with the owners. The trust in the negotiations at the inferior level of organisations is a unique feature of the syndicates' fragmentation in this country.

### **The owners' acceptance of the syndicates**

The problem of accepting the syndicates is more critical than the effective participation. If the owners accept the syndicates and they agree to collaborate with them, there are premises that the results of the industrial relations (relations between the management and the syndicates) to be visible. Even if in many European countries the participation to syndicates was reduced, their acceptance increased. Generally, for the organisations with more than 200 employees, the owners accept the syndicates in 70% cases.

The right of association, the acceptance of syndicates and the negotiations with them is presented differently in the European countries:

- In France, the liberty of association in syndicates is a constitutional right. The organisations according to the legislation are forced to negotiate annually the salaries, the working time, the staff professional training, but there is no obligation concerning the agreement.
- In Germany, the law grants the participation to syndicates but the individuals have the possibility to choose if they take part or not in syndicates. An association benefits from constitutional protection and has the right to engage in collective negotiations.
- In Ireland, there is no obligation for the owners to accept a syndicate in order to negotiate with them. However, in

- în Italia legea prevede dreptul angajaților de a participa la un sindicat și de a face grev, dar aceasta nu înseamnă obligativitatea pentru Țările de Jos de a negocia și de a ajunge la o înțelegere. Dar s-a constatat că în majoritatea cazurilor patronii recunosc sindicatele și negociază cu ele.
- în Olanda există o sumară legislație privind sindicatele. Acestea pot să se înființeze potrivit principiului de liberă asociere a angajaților, dar nu sunt obligatorii legale privind negocierea colectivă.
- în Portugalia Constituția prevede libertatea sindicatelor și dă posibilitatea muncitorilor de a decide privind participarea sau nu la sindicate. Sindicatele sunt libere să-și exercite drepturile în cadrul fiecărei firme.
- în Spania Constituția prevede dreptul de asociere în sindicate. Acestea au drepturi și răspund pentru fapte care sunt de competența lor.
- în Danemarca angajații sunt liberi să se asocieze sau nu în sindicate. Conform legii angajații au dreptul de a fi membri ai unor organizații relevante pentru exercitarea meseriei lor.
- în Finlanda guvernul joacă un rol central în procesul de negociere. În elegerile colective sunt adesea naționale și se aplică apoi la nivelul urnei asemenea în elegeri trebuie să poată fi aplicate și la patronii care nu apar în lista de negociere a patronilor.
- în Marea Britanie angajații sunt liberi să se asocieze în sindicate, dar nu există nici o prevedere legală pentru patronii care să-și obligă să recunoască sindicatele. Depinde de părțile implicate în negocieri colective dacă vor aplica în elegerile convenite.

S-a constatat că mișcarea grevistă din Europa are următoarele tendințe:

- reducerea generală a numărului grevelor începând din deceniul 9 (de exemplu în Marea Britanie numărul grevelor s-a redus de la 1.538 în anul 1982 la 781 în anul 1988);
- reducerea semnificativă a amplitudinii grevelor, adică a numărului de zile pierdute la 1.000 angajați;
- schimbarea conținutului disputelor, astfel că s-a redus numărul disputelor

privind problemele de existență și a crescut numărul grevelor pe motive

- practice, proprietarii acceptă sindicatele și negociază cu ele dacă ei reprezintă angajații.
- În Italia, legea impune dreptul angajaților de a participa la un sindicat și de a organiza greve dar acest lucru nu înseamnă că părțile sunt obligate să negocieze și să ajungă la un acord. Concluzia este că în majoritatea cazurilor proprietarii acceptă sindicatele și negociază cu ele.
- În Olanda, legislația privind sindicatele este foarte scurtă. Ele pot fi create pe baza principiului de liberă asociere dar nu există regulări privind negocierile colective.
- În Portugalia, Constituția impune libertatea sindicatelor și oferă posibilitatea muncitorilor de a decide privind participarea sau nu la sindicate. Sindicatele sunt libere să-și exercite drepturile în cadrul fiecărei firme.
- În Spania, Constituția impune dreptul de asociere în sindicate. Acestea au drepturi și răspund pentru fapte care sunt de competența lor.
- În Danemarca, angajații sunt liberi să se asocieze sau nu în sindicate. Conform legii angajații au dreptul de a fi membri ai unor organizații relevante pentru exercitarea meseriei lor.
- În Finlanda, guvernul joacă un rol central în procesul de negociere. În elegerile colective sunt adesea naționale și se aplică apoi la nivelul urnei asemenea în elegeri trebuie să poată fi aplicate și la patronii care nu apar în lista de negociere a patronilor.
- În Marea Britanie, angajații sunt liberi să se asocieze în sindicate, dar nu există nici o prevedere legală pentru patronii care să-și obligă să recunoască sindicatele. Depinde de părțile implicate în negocieri colective dacă vor aplica în elegerile convenite.

Strucătura mișcării grevistă din Europa are următoarele tendințe:

- - Pentru a scădea numărul grevelor începând cu deceniul 9 (în Marea Britanie numărul grevelor s-a redus)

- politice, îndreptate nu direct spre patroni (ca parteneri de negociere), ci spre sistemul politic.

S-a constatat în rile europene tendin a general de diminuare în timp a numărului de zile pierdute prin greve. Acest aspect este mai pronun at în Norvegia și Suedia, ri în care de i veniturile reale ale angaja ilor s-au redus a fost stabilit o în alegere care să evite conflictele. S-a constatat totodată c există o legătură strâns între tendin ele și c rii greviste și aspectele cheie ale ciclului afacerilor, și anume c este mai probabil ca sindicatele să exercite presiuni în perioadele prospere ale firmelor, când costul grevelor este mai mic.

- from 1.538 in 1982 to 781 in 1988);
- To reduce the dimension of the strikes, meaning that to reduce the number of persons/day lost at 1.000 employees;

To change the content of disputes by reducing their numbering terms of existence and resulting an increase of political strikes straighten not

- directly to the owners (as negotiation partners) but to the political system.

In the European countries, the general tendency is to diminish in time the number of days lost due to strikes. This aspect is present in Norway and in Sweden, countries in which even if the real income of the employees was reduced, an agreement was established in order to avoid conflicts. It is reported also that, at the same time, there is a strong connection between the tendencies of the strike movement and the key aspects of the business cycle; it is probable for the syndicates to put pressure in the prosperous periods of the organisations as long as the strikes' cost is less expensive.

**The number of persons/days, on countries lost for 1000 employees due to the strikes <sup>10</sup>**

Table no. 4

Country	No. persons/days lost at 1000 employees
Germany	0,68
Netherlands	1,61
Turkey	3,87
Norway	3,99
Denmark	10,31
France	14,25
Ireland	14,35
Portugal	39,21
Sweden	48,26
Finland	41,17
Great Britain	72,12
Spain	96,16
Italy	404,0
Greece	654,1

<sup>10</sup> Brewsler, C, Hegewisch, A., Policy and Practice in European Human Resource Management, Routledge, London, 1994, p. 595

În perioadele cu omaj redus cre te puterea de negociere a angaja ilor, ace tia având mai multe posibilit i pentru a lucra, iar costurile suportate de firme pentru a recruta i selecta persoane în locul celor care ar p r si firmele respective sunt mari.

Activitatea grevist s-a constatat c se intensific în perioadele de prosperitate economic i se reduce în perioadele de recesiune.

### **Influen a sindicatelor-determinarea politicii privind rela iile industriale**

Spre deosebire de participarea angaja ilor la sindicate sau de recunoa terea acestora, influen a sindicatelor este mult mai perceptual . Prin studiul efectuai în rile europene, managerii cu resursele umane au fost întreba i cum apreciaz evolu ia influen ei sindicatelor în ultimii trei ani, în sensul c s-a men inut aceea i, a crescut sau s-a diminuai, principalele concluzii fiind:

- în cadrul firmelor tendin ele sunt foarte diferite (în unele s-a men inut aceea i influen , în altele s-a diminuat sau s-a m rit influen a sindicatelor);
- în majoritatea rilor predomin firmele în care nu s-a modificat influen a sindicatelor. în Portugalia de exemplu, aproximativ 12% dintre firme au raportat cre terea influen ei.

### **Concluzii**

Cele mai multe companii considera ca pot rezolva problema comunic rii f r ca abilit ile personale de comunicare sa fie puse in evidenta si f r a exista proceduri organiza ionale care s pun in valoare in sens pozitiv aceste abilit i. Concluziile sunt dramatice.

Lipsa comunic rii sau gestionarea necorespunz toare a acestui proces duce la alterarea mai multor componente ale managementului companiei iar pe de alta parte lipsa unor abilit i si a culturii organiza iei privitoare la aceste componente invalideaz constant procesul de comunicare.

Problemele de comunicare nu se pot rezolva prin e-mail sau telefon. Este nevoie de o comunicare fata in fata (individual sau prin edin e) pentru a în elege exact cum se manifesta toate elementele unei comunic ri.

Indiferent de modalitatea de comunicare pe care decidem sa o folosim, prin întâlniri directe, prin edin e sau pur si simplu de la distanta, trebuie sa avem in vedere ca, bazata pe respect reciproc, comunicarea este con struita din cuno tin e, abilit i, experien si fler.

During the periods with reduced unemployment, the power of negotiation of the employees' increases, having several possibilities to work and the costs undertaken by organisations on the purpose of recruiting and selecting the replacing persons for the ones to leave the companies are big.

The strike activity intensifies during the periods of economic welfare and reduces during the periods of recession.

### **The syndicates influence – determining the policies regarding the industrial relations**

As opposed to the employees' participation to syndicates or their acceptance, the syndicates influence is more perceptible. During the study developed in the European countries, the human resources managers were asked how they appreciate the evolution of the syndicates' influence in the last three years, in the sense that it was the same, increase or decreased, the main conclusions being that:

- Within the companies, the tendencies are quite different (in some cases the influence was the same, in other cases it was reduced or increased);
- In most of the countries the present organisations are the ones in which the syndicates influence did not modify. In Portugal for example, about 12% of the organisations reported the increase of influence.

### **Conclusions**

Most of companies believe they can solve the problem of communication without underlining communication personal abilities and without organizational procedures to positively develop these abilities. Conclusions are dramatical.

Lack of communication or improper management of this process leads to alteration of several components of the company management and on the other hand lack of some abilities and of organization culture regarding these components constantly invalidates the communication process.

The communication problems cannot be solves by e-mail or phone. A face-to-face communication (individual or by sessions) is necessary to understand exactly how all the elements of communication appear.



No matter the way of communication that we decide to use, by direct meetings, by sessions or simply at distance, we must take into account that, based on mutual respect, communication is built on knowledge, abilities, experience and talent.

**Selective bibliography:**

1. Brewsler, C, Hegewisch, A., Policy and Practice in European Human Resource Management, Routledge, London, 1994
2. Candea, R., Candea, D., Managerial communication - concepts, skills, strategies, Expert Publishing house, Bucharest, 1996
3. Candea, R., Candea, D., Applied managerial communication, Expert Publishing house, Bucharest, 1998
4. Holden, L., Hegewisch, Price Waterhouse Cranfield Project in MRU in Europe, 1990
5. Mihuleac, E., The manager and his main activities, "România Mare" Foundation Publishing House, Bucharest, 2002