

Relațiile industriale în epoca actuală

Cristian-Nicolae Ghena¹

Mod de citare:

Ghena, C. (2026). *Relațiile industriale în epoca actuală*. Seria Working Papers a Institutului de Economie Națională, Nr. 1/2026, 1-14.

Rezumat: *Relațiile industriale reprezintă un concept relativ nou, apărut în terminologia economică românească. Prima referire, în acest mod, la termenul de relații industriale, îi aparține lui Brentano și datează din 1870. Mai târziu, conflictele apărute pe piața muncii, au condus la o conceptualizare a relațiilor industriale, ca relații între angajat și angajator, respectiv patronate și sindicate. Undeva în preajma Primului Război Mondial, dar și în perioada interbelică, activitatea în ceea ce privește relațiile industriale a devenit una mult mai bogată. Conceptul de relații industriale, utilizat pentru a desemna raporturile dintre angajați și angajatori, a fost consacrat în literatura de specialitate de economistul american John R. Commons, în anul 1920, marcând astfel intrarea sa în vocabularul științelor economice și sociale. Relațiile industriale, în momentul de față, reprezintă esența funcționalității muncii într-o organizație. Dacă în perioada comunistă s-a considerat, greșit, că relațiile industriale nu există, în momentul de față, relațiile industriale reprezintă mediatorul între interesele și obiectivele angajatorilor, respectiv ale angajaților. **Obiectivul** lucrării constă în analizarea evoluției conceptului de relații industriale și în evidențierea rolului acestora în armonizarea intereselor dintre angajatori și angajați, în cadrul contextului socio-economic contemporan. Lucrarea utilizează o **metodologie** de tip teoretico-descriptiv, bazată pe analiza literaturii de specialitate, a surselor istorice și a evoluției conceptului de relații industriale. Sunt investigate contribuțiile teoreticienilor reprezentativi și modul în care acest concept s-a dezvoltat și adaptat în diverse contexte economice și politice. **Principalul rezultat** al lucrării constă în evidențierea faptului că relațiile industriale reprezintă un element esențial pentru funcționarea echilibrată a pieței muncii, având rolul de intermediar între interesele angajaților și cele ale angajatorilor. **Originalitatea** lucrării constă în reinterpretarea istorică și conceptuală a relațiilor industriale în contextul economic românesc, subliniind modul în care acest concept a fost ignorat în perioada comunistă și revalorizat în prezent ca instrument esențial al dialogului social. Lucrarea oferă o abordare integratoare, aducând împreună perspective din istoria economică, sociologia muncii și teoria organizațională, pentru a evidenția rolul relațiilor industriale în echilibrarea intereselor dintre angajatori și angajați într-o economie modernă.*

Cuvinte-cheie: relații industriale, patronat, sindicat, angajator, piața muncii

Clasificare JEL: J50, J51, J52, J53, J83, N34

1. Introducere

Relațiile industriale reprezintă un domeniu esențial pentru înțelegerea și gestionarea dinamicilor dintre angajați, angajatori și alte părți interesate din piața muncii. Într-un context marcat de schimbări economice, sociale și tehnologice accelerate, aceste relații capătă o importanță din ce în ce mai mare pentru stabilitatea și performanța organizațiilor. Lucrarea de față își propune să analizeze evoluția și specificul relațiilor industriale în România contemporană, punând accent pe diferențele dintre sectorul public și cel privat, dar și pe influența integrării europene și a noilor instrumente

¹ Academia Română, Școala Doctorală de Științe Economice, Institutul Național de Cercetări Economice "Costin C. Kirițescu", Institutul de Economie Națională, București, România; adresă e-mail: crfrisk@gmail.com.

teoretice, precum teoria jocurilor. Printr-o abordare calitativă, studiul urmărește să ofere o înțelegere critică și aplicabilă a modului în care aceste relații pot contribui la echilibrul și sustenabilitatea în mediul profesional actual.

2. Trecere în revistă a literatura de specialitate

Literatura de specialitate privind relațiile industriale a evoluat semnificativ în ultimele decenii, acoperind o gamă largă de abordări conceptuale și empirice. Autori clasici precum Dunlop (1993), Hyman (1975) și Fox (1966) au fundamentat teoriile moderne despre interacțiunea dintre angajat, angajator și stat, subliniind rolul instituțiilor și al conflictului în modelarea relațiilor de muncă. În contextul post-socialist românesc, contribuțiile lui Zamfir (2001, 2004), Mișu (2005) și Mișu și Mihăilescu (2006) au documentat tranziția relațiilor industriale după 1989, evidențind dificultățile adaptării la economia de piață și la standardele europene.

Literatura recentă aduce însă noi perspective. Godino, Molina și Martí (2023) au demonstrat, printr-o analiză comparativă de rețea, că interacțiunile informale (precum întâlnirile sociale sau schimburile cotidiene) joacă un rol esențial în consolidarea relațiilor industriale, chiar și în sisteme puternic reglementate. Această abordare completează viziunea tradițională, arătând că dialogul social nu se desfășoară exclusiv în cadrul instituțional formal, ci este influențat de dinamici subtile de încredere și cooperare.

De asemenea, cercetările recente subliniază impactul crizelor globale asupra valorii muncii și a relațiilor industriale. Gavin și colab. (2024) au arătat că pandemia COVID-19 a adus în prim-plan problema valorii muncii și a protecției grupurilor vulnerabile, ceea ce a generat noi provocări pentru sindicate și angajatori. În paralel, studiile de specialitate (Eurofound, 2025a) au evidențiat o stabilitate relativă în peisajul relațiilor industriale europene, dar și apariția unor noi organizații sindicale și patronale, semn al adaptării la schimbările structurale.

Un alt domeniu emergent al relațiilor industriale este cel al digitalizării și al „Construction 4.0”, unde Hajirasouli și colab. (2025) au analizat modul în care transformările tehnologice influențează relațiile industriale, punând accent pe reconfigurarea rolului forței de muncă și pe adaptarea instituțiilor la noile tehnologii. Aceste contribuții sugerează că relațiile industriale trebuie înțelese într-un cadru mult mai larg, care include factori tehnologici, culturali și informali.

Astfel, literatura contemporană indică faptul că relațiile industriale nu mai pot fi reduse la negocieri formale între angajatori și angajați, ci trebuie analizate ca un sistem complex, influențat de informalitate, crize globale, digitalizare și politici publice. Această perspectivă oferă un cadru mai robust pentru înțelegerea și dezvoltarea dialogului social în România și în alte economii post-tranziție.

3. Metodologie

Lucrarea de față utilizează o metodologie de tip calitativ, bazată pe analiza comparativă a surselor documentare și pe analiza de conținut aplicată asupra legislației muncii, strategiilor naționale și rapoartelor instituționale. Această abordare permite identificarea diferențelor dintre mediul public și cel privat privind factorii care influențează relațiile industriale. Datele sunt completate de exemple din literatura academică și studii de caz teoretice pentru validarea ipotezelor.

Astfel, metodologia combină analiza calitativă tradițională cu instrumente cantitative moderne, oferind un cadru mai robust pentru înțelegerea și evaluarea relațiilor industriale în România contemporană și în contextul integrării europene.

Epoca actuală, începută după 1990, este definită prin globalizare, transformări tehnologice profunde și trecerea la economia digitală. Ea continuă și astăzi, fiind marcată de dezvoltarea inteligenței artificiale, schimbările climatice și transformarea relațiilor de muncă spre modele mai flexibile și colaborative. Perioada de analiză pe care se fundamentează prezenta lucrare este cea de după 1990 și se raportează în special la România, dar are în vedere și situația globală la nivel UE. În științele sociale (inclusiv în studiul relațiilor industriale), epoca actuală se referă, în general, la perioada istorică începută după anii 1990, adică după:

- căderea comunismului în Europa de Est,
- globalizarea accelerată a economiei,

- dezvoltarea tehnologiei informației și a internetului,
- tranziția către economia bazată pe cunoaștere.

Această perioadă este uneori numită și epoca postindustrială sau societatea digitală.

4. Rezultate și discuții

Analiza comparativă prezentată în Tabelul 1 evidențiază diferențele de influență ale factorilor asupra relațiilor industriale în mediul public și privat. Această primă etapă, bazată pe experiența empirică acumulată de autor, oferă o imagine inițială asupra modului în care comportamentul individual, structura organizațională, stilul de conducere, mediul economic și tehnic, precum și mediul juridic și politic modelează interacțiunile dintre angajați și angajatori. Pentru a consolida aceste rezultate, cercetarea propune extinderea analizei prin utilizarea instrumentelor statistice și econometrice. Aplicarea unor chestionare standardizate pe eșantioane reprezentative din sectoarele public și privat ar permite cuantificarea influenței fiecărui factor și subfactor (comportament individual, structura organizațională, stil de conducere, mediul economic și tehnic, mediul juridic și politic). De exemplu, întrebările ar putea viza: nivelul de satisfacție al angajaților, percepția asupra stilului de conducere, impactul tehnologiilor digitale asupra relațiilor de muncă sau gradul de implicare al guvernului în reglementarea pieței muncii.

Rezultatele centralizate ar putea fi analizate prin metode statistice descriptive și regresii multiple, pentru a identifica relațiile cauzale și intensitatea influenței factorilor. Astfel, comparația dintre mediul public și privat ar deveni mai sensibilă și mai riguroasă, oferind concluzii nu doar empirice, ci și validate prin date. Acest cadru ar permite formularea unor recomandări diferențiate: pentru angajați (creșterea implicării și motivării), pentru angajatori (adaptarea stilului de conducere și a structurii organizaționale), și pentru guvern (politici de reglementare mai eficiente și adaptate contextului socio-economic actual).

În acest fel, rezultatele nu se limitează la o descriere comparativă, ci devin un instrument de analiză aplicabil, capabil să genereze implicații practice și să contribuie la dezvoltarea politicilor publice în domeniul relațiilor industriale.

5. Relațiile industriale – abordare conceptuală

5.1. Conținutul relațiilor industriale

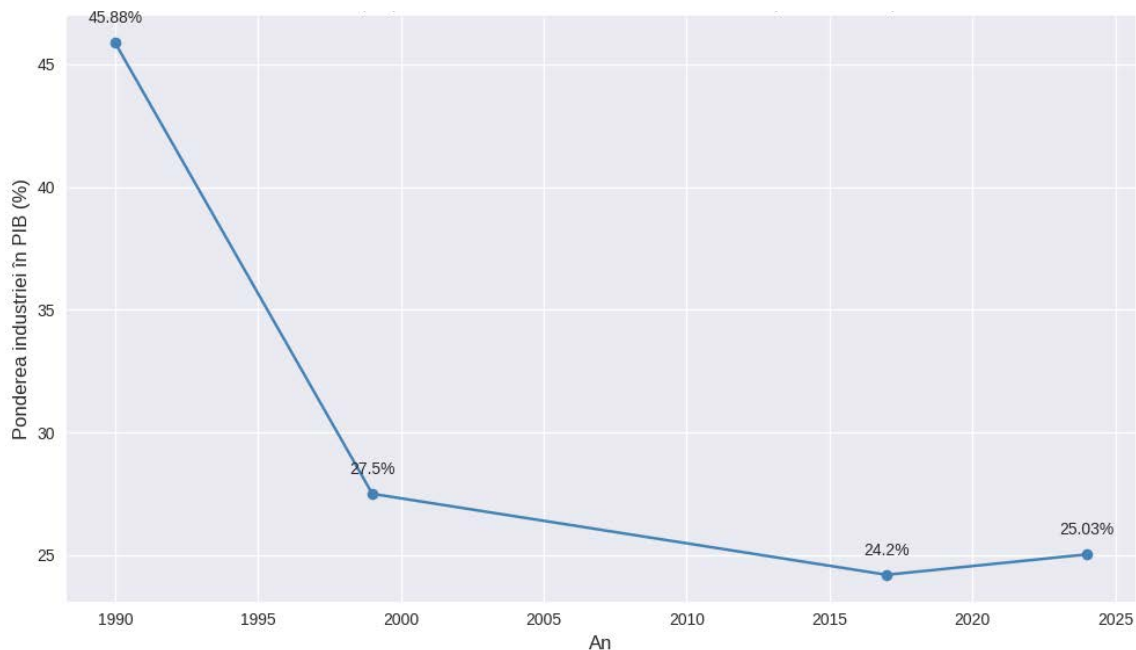
Industria a reprezentat, în ultimele decenii, un pilon central al economiei românești, însă ponderea sa în produsul intern brut (PIB) a cunoscut o evoluție descendentă. În anul 1990, valoarea adăugată brută generată de industrie reprezenta aproximativ 45,88% din PIB (Institutul Național de Statistică, 1991). Până în 1999, această pondere a scăzut la circa 27–28%, pe fondul restructurărilor masive și al procesului de privatizare (World Bank, 2024). În 2017, datele statistice indicau o contribuție situată între 24,2% și 30%, în funcție de sursa de raportare (Eurostat, 2024), ceea ce confirma stabilizarea sectorului industrial la un nivel mai redus, dar constant. În 2024, industria continua să dețină o pondere de aproximativ 25,03% din PIB (European Commission, 2025a), ceea ce demonstrează rolul său persistent, chiar dacă diminuat, în structura economiei naționale. Conținutul relațiilor industriale poate fi aplicat în corelație cu diverse sectoare de activitate, cum ar fi cel militar (Ghena, 2026a), respectiv poate fi legat de indicatorii dezvoltării durabile (Ghena, 2026b). Practic, sistematizarea relațiilor industriale se poate aplica pe orice domeniu de activitate care implică resurse umane, angajați, angajatori și tot sistemul de conținut al relațiilor industriale.

Această evoluție evidențiază tranziția României de la o economie puternic industrializată către una diversificată, în care serviciile și comerțul au câștigat teren. Totodată, datele subliniază importanța menținerii și modernizării sectorului industrial, prin investiții în digitalizare, cercetare-dezvoltare și tehnologii verzi, pentru a asigura competitivitatea pe termen lung. În acest context, relațiile industriale capătă o relevanță sporită, deoarece restructurărilor, schimbările tehnologice și politicile guvernamentale influențează direct raporturile dintre angajați și angajatori.

Graficul evolutiv prezentat la Figura 1 oferă vizibilitate imediată asupra scăderii ponderii industriei în PIB-ul României între 1990 și 2024 și întărește argumentul despre transformarea structurală a economiei.

Cel puțin în privința României, dar și al altor țări din sfera politico-ideologică a comunismului, după încheierea celui de-al Doilea Război Mondial, s-a considerat, în opinia autorului, că relațiile industriale nu există. Foarte probabila ipoteză conform căreia economia de tip închis subordona relațiile de muncă, a funcționat în acest caz. Deși relațiile de muncă, într-o formă sau alta au existat și s-au manifestat, faptul că mai degrabă era o economie bazată pe comandă, nu pe competitivitate și pe legitățile economiei politice, a condus la ideea cum că relațiile industriale nu au existat. Implicit, negându-se existența acestora, studiile și cercetările științifice în domeniu au lipsit aproape cu desăvârșire, ori au fost strict tangențiale la alte teme majore de interes pentru cercetarea științifică a epocii respective.

Figura 1. Evoluția ponderii industriale în PIB-ul României (1999-2024)



Sursa: elaborat de autor.

După Revoluția din 1989, când România a trecut la un sistem politic, social și economic de tip democratic, relațiile de muncă au reapărut în discursurile științifice, urmare a experiențelor practice determinate de funcționalitatea economiei de piață, dar mai ales de tranziția greoaie de la tipul de economie de comandă la economia de piață. Practic, după 1990, societatea românească s-a confruntat cu o serie de probleme economice care, la rândul lor, au generat alte problematice de diverse tipuri. Aceste chestiuni au făcut ca interesul cercetărilor asupra domeniului relațiilor industriale să reapară, necesitatea practică a relațiilor industriale fiind de necombătut.

Relațiile industriale se construiesc pe aceeași bază fundamentală sesizată în secolul al XIX-lea, precum și la începutul secolului al XX-lea, dar schimbările structurale propuse de societate, la nivel global, conduc, invariabil, către modificări structurale în ceea ce privește forța de muncă și utilizarea acesteia. Analog, se poate considera că astfel de schimbări conduc și spre modificarea raporturilor de muncă. Schimbările de poziție și de interese, relevate atât în cazul angajatorilor cât și al angajaților, propun o modificare majoră, radicală chiar, a tabloului conceptual referitor la relațiile industriale, în epoca modernă. Analiza dezechilibrelor pieței muncii din perioada interbelică arată că relațiile industriale din România au fost profund influențate de contextul economic și politic, ceea ce a generat tensiuni între angajatori și angajați și a determinat apariția unor forme incipiente de dialog social (Pavelescu, 2023).

De altfel, următoarele subcapitole subliniază cât de mult s-au modificat relațiile industriale din toate punctele de vedere, față de definiția inițială a relațiilor industriale. Actualmente, se poate vorbi despre relațiile industriale ca despre o componentă aparte, specializată, care are legături directe cu

legislația referitoare la muncă, dar și cu managementul resurselor umane, cu marketingul intern, relațiile publice, managementul serviciilor, economia întreprinderii și așa mai departe.

Implicit, relațiile industriale au legătură directă cu obiectivele dezvoltării durabile, așa cum sunt ele definite în literatura de specialitate, dar și cu alte laturi ale științei economiei politice. Totodată, relațiile industriale stau la baza creșterii economice pe de o parte, dar și a dezvoltării economice, pe de altă parte, aceste axiome fiind valabile de la apariția termenului de relații industriale, până în prezent. Foarte probabil, viitorul nu va schimba adevărul axiomatic enunțat, relațiile industriale urmând să aibă același impact și aceeași importanță, relaționate cu creșterea economică, dezvoltarea economică și dezvoltarea durabilă.

Conținutul relațiilor industriale reprezintă un concept, și totodată un obiect de studiu, foarte larg din perspectiva cuprinderii și limitelor acestuia. Există foarte multe păreri convergente în ceea ce privește conținutul relațiilor industriale, dar, totodată, ne confruntăm și cu divergențe de opinie în acest caz. Consultarea literaturii de specialitate a statuat un aparat bibliografic util în privința delimitărilor definiției și conținutului relațiilor industriale (Dunlop, 1993; Commons, 1990; Hyman, 1975; Baron, 1999).

Relațiile industriale, ca definiție generală, reprezintă acel domeniu de studiu care analizează relațiile ce se stabilesc pe parcursul desfășurării unei activități, între conducere și angajații unei organizații, la locul de muncă. Relațiile industriale pot oferi, în acest context, un mecanism de soluționare a potențialelor conflicte de muncă, acestea fiind destul de frecvente, indiferent de perioada la care raportăm cercetarea. Originea acestui concept al relațiilor industriale, ca relații între angajați și angajatori, respectiv ca mecanism de soluționare a potențialelor conflicte de muncă, a evoluat grație dezvoltării intensive și nevoii de a avea forță de muncă, în urma Revoluțiilor Industriale.

Din punct de vedere semantic, termenul de relații industriale, așa cum a fost el tradus și interpretat în limba română, conține două părți. Activitatea economică în sine, indiferent de natura și tipologia acesteia, care este realizată de un grup de oameni, acoperă partea definită de subtermenul "industriale", în vreme ce legătura dintre angajat și angajator, la locul de muncă de interes reciproc, asigură necesitatea subtermenului "relații". Cele două părți componente, așezate împreună, definesc, relativ complet, ceea ce înseamnă relații industriale, relații profesionale, relații de muncă etc.

Din punct de vedere al conținutului, relațiile industriale se preocupă de comportamentul uman, în primă instanță, dar și de managementul resurselor umane, sau managementul de personal, în configurație organizațională, a unei instituții de drept public sau de drept privat. Este greșit să se limiteze conceptul de relații industriale numai la instituțiile private, deoarece și instituțiile publice se pot confrunta cu probleme din sfera de interes atinsă de relațiile industriale.

Cei mai importanți dintre factorii care influențează relațiile de muncă, sau relațiile industriale, sunt descriși, succint, în continuare.

- Comportamentul individual. Angajații se comportă, de la caz la caz, de la situație la situație, în modalități diferite. Aceste diferențe de abordare comportamentală au un impact direct și puternic asupra mediului de lucru din orice instituție, indiferent de mărimea ei sau de tipologia ei. Comportamentul individului este influențat de percepțiile personale, setul de abilități și cunoștințe, capacitatea de decodare și interpretare a mesajelor și informațiilor, experiența, expertiza, realizările profesionale, palmares, aspirații etc. Toate acestea fac ca relațiile industriale să țină cont, nemijlocit și permanent, de comportamentul individual.
- Structura organizațională. Orice organizație are la bază o structură. Ierarhia descrisă de această structură conduce la crearea de relații, formale și informale, între angajații care se află pe diferite niveluri ale structurii organizaționale, dintr-o instituție. De asemenea, tot la nivel de structură organizațională, acțiuni precum delegarea și exercitarea puterii decizionale, de către managementul superior, influențează relațiile industriale dintre angajați și angajatori.
- Factori psihologici. Abordarea psihologică a angajatorului, în relația cu angajații, poate fi pozitivă sau negativă. În toate situațiile, o astfel de abordare, fie că este pozitivă ori negativă, are influență directă și puternică asupra relațiilor industriale. Atitudinea și mentalitatea angajatorului, în relațiile de muncă față de angajați, sunt factori determinanți pentru coeziunea și cooperarea în organizație. Însuși modul de a trasa sarcinile și de a urmări ducerea lor la bun sfârșit, reprezintă un important factor psihologic care influențează relațiile industriale.

- **Stilul de conducere.** Orice manager se bazează pe un anumit stil de conducere, precum și pe trăsături profesionale distincte. Aceste diferențe conduc către stiluri diferite de abordare managerială, de aici decurgând și diferențierile de impact ale stilului de conducere asupra relațiilor industriale. Modalitățile, formale sau informale, pe care managerul le folosește pentru a crea spirit și coeziune de echipă, capacitatea de a motiva angajații, de a-i face pe aceștia să se simtă parte integrantă a echipei și a organizației, reprezintă tot atâtea motive de impact ale stilului de conducere asupra relațiilor industriale.

- **Mediul economic și tehnic.** Condițiile economice și tehnologice, noile tehnologii, apariția și utilizarea inteligenței artificiale, concurența asimetrică, influențele sociale, politice și militare, sunt tot atâția factori care compun mediul economic și tehnic al unei organizații. Efectele acestor transformări tehnologice se observă și în alte domenii economice. De exemplu, digitalizarea bancară a reconfigurat relația dintre instituții financiare și utilizatori, și a demonstrat că tehnologia modifică modul în care organizațiile funcționează și interacționează cu publicul. În economiile emergente, digitalizarea a devenit un factor al modernizării economice și al accesului la servicii (Oprea și Nicula, 2026). Schimbările diverse generate de toți factorii enumerați conduc către ideea că mediul economic și tehnic poate fi într-o continuă mișcare și remodelare. De aceea, mediul economic și tehnic este, fără discuție, un factor major de influență asupra relațiilor industriale. Durata muncii, condițiile de muncă, salariile, restructurările organizaționale etc., conduc la diferențe de adaptare, comportament, spirit de echipă, atitudine, motivare etc. Mediul economic și tehnic este un factor cu puternic impact atât pentru organizație, dar și pentru angajați. Globalizarea a transformat profund modul în care organizațiile gestionează resursele umane, impunând adaptarea la diversitatea culturală și la mobilitatea internațională a forței de muncă. Popescu (2021) subliniază că managementul resurselor umane devine un factor strategic în menținerea echilibrului dintre competitivitate și coeziune socială.

- **Mediul juridic și politic.** Cadrul legal, modificările pachetului legislativ în special, reprezintă un alt factor major de influență al relațiilor industriale. De asemenea, circumstanțele politice, locale sau globale, influențează în mod direct relațiile industriale. Acțiunea comună a factorilor juridici și politici conduce și contribuie la stabilirea unui set minim de reguli în relațiile de muncă. Stabilirea drepturilor, limitele exercitării autorității și puterilor decizionale, stabilirea și îndeplinirea rolurilor și responsabilităților într-o organizație, sunt aspecte direct influențate de mediul juridic și politic. La rândul lor activitățile enumerate, influențate de factori legislativi și politici, se răsfrâng asupra eficienței economice raportate de organizație și la relațiile industriale derivate din scopurile și obiectivele organizațiilor.

Tabelul 1. Diferențele de influență a factorilor asupra relațiilor industriale în mediul public și privat

Nr. crt.	Factorul de influență	Organizație publică	Organizație privată	Observații
1	Comportamentul individual	XXX	X	Într-o organizație publică, absenteismul poate fi un factor negativ foarte puternic, ca și lipsa de motivare și implicare. În organizațiile private se constată o anumită uniformizare comportamentală
2	Structura organizațională	X	XXX	Organizațiile publice au aproximativ același tip de structură, foarte dificil de a fi schimbată, în vreme ce în sectorul privat organigrama se poate modifica mult mai ușor, în funcție de cerințele de moment.
3	Factori psihologici	X	XXX	Aspectul psihologic poate influența slab activitatea în sistemul public, în schimb este foarte puternic în mediul privat.
4	Stilul de conducere	XX	XX	În ambele situații, stilul de conducere influențează moderat activitatea.

Nr. crt.	Factorul de influență	Organizație publică	Organizație privată	Observații
5	Mediul economic și tehnic	X	XXX	Organizațiile private sunt primele interesate de a se adapta la noile influențe economice și tehnice, diametral opus față de abordarea din sistemul public
6	Mediul juridic și politic	XXX	X	Organizațiile publice sunt puternic conectate la schimbările juridice și ale mediului politic, raport invers proporțional însă în mediul privat.

Note: unde: X – influență slabă; XX – influență medie; XXX – influență puternică.

Sursa: elaborat de autor, în baza experienței empirice acumulate în anii de carieră profesională, petrecuți atât în mediul privat, dar și în instituții publice.

Pe lângă factorii enumerați, mai pot fi decelate și alte tipuri de factori care au influență asupra sistemului de relaționare industrială, în cadrul unei organizații. Acești factori își pot manifesta diferită influența într-o organizație de tip public sau într-o firmă privată. Mai ales în contextul în care se urmărește remodelarea relațiilor industriale, din perspectiva aderării la Uniunea Europeană, este interesant de făcut o paralelă între modul cum se manifestă factorii amintiți, într-o organizație publică, respectiv una privată.

Înțelegerea deplină a conceptului de relații industriale înseamnă, în primul rând, cunoașterea amănunțită a tuturor părților care pot fi implicate în relațiile industriale. Părțile implicate în relațiile industriale pot fi împărțite, la rândul lor, în două categorii: părțile imediat implicate, respectiv, părțile secundare, altele decât cele imediat implicate. Relațiile industriale trebuie înțelese nu doar ca raporturi economice, ci ca parte integrantă a structurii sociale. Giddens (2021) subliniază că instituțiile sociale, inclusiv piața muncii și organizațiile, modelează interacțiunile dintre indivizi și influențează echilibrul dintre stabilitate și schimbare.

Părțile direct implicate în relațiile industriale sunt angajații, angajatorii și guvernul.

Angajații sunt acei specialiști, prestatori, care își oferă serviciile organizației beneficiare. Ei reprezintă o resursă esențială, având o contribuție directă la generarea rezultatelor finale. Motivele principale pentru care angajații, ca parte direct implicată în procesul de muncă și dezvoltare organizațională, consideră că menținerea relațiilor industriale este importantă, sunt:

- împărtășirea unor idei, opinii, sugestii cu managementul organizației, în vederea îmbunătățirii activității;
- participarea la procesul de adoptare a deciziilor din organizație și asigurarea unor condiții mai bune de muncă;
- exprimarea problemelor apărute, a nemulțumirilor și căutarea soluțiilor de remediere a acestora.

Angajatorii reprezintă categoria de responsabilitate pentru asigurarea condițiilor de muncă favorabile pentru angajați. Comparativ cu angajații, angajatorii beneficiază de drepturi și puteri decizionale directe asupra angajaților. Deciziile strategice (fuziuni, achiziții, concedieri, parteneriate) sunt apanajul angajatorilor. Principalele motive pentru care angajatorii au nevoie de relații industriale solide la nivel de organizație sunt:

- motivarea angajaților, câștigarea încrederii și obținerea angajamentului total din partea acestora;
- îmbunătățirea eficienței generale a organizației, asigurarea unei comunicări eficiente între management și angajați, crearea unui mediu plăcut de lucru;
- abordarea problemelor sindicale, negocierea termenilor și condițiilor de angajare reciproc avantajoase pentru angajați și angajatori.

Guvernele intră în categoria actorilor direct implicați în relațiile industriale. Până la sfârșitul secolului al XIX-lea, potrivit abordării istorice, guvernele nu obișnuiau să intervină în conflictele iscate între angajați și angajatori. Ulterior, prin instanțele și tribunalele cu specific al relațiilor de muncă, guvernele au început să se implice mai mult în relațiile de muncă. Prin pachetele legislative, din ce în ce mai cuprinzătoare, guvernele au creat un cadru convențional de reglementare a relațiilor de muncă. Principalele interese guvernamentale, în relațiile industriale, sunt:

- salvagardarea intereselor celor două părți, angajați și angajatori;

- asigurarea că angajații și angajatorii respectă termenii și condițiile legale.

În afara celor trei mari categorii definite ca părți direct implicate în relațiile industriale (angajații, angajatorii și guvernele) există o a doua categorie de factori diverși, care sunt implicați în relațiile industriale. Acești factori de categorie secundă au nevoie de cel puțin una dintre părțile direct implicate (angajați, angajatori sau guverne) pentru a avea impact asupra procesului de relații industriale. Factorii secundari care influențează relațiile industriale sunt: asociațiile patronale, sindicatele, instanțele și tribunalele, Organizația Internațională a Muncii și funcția de resurse umane.

Asociațiile patronale sunt organismele de autoritate alcătuite prin liberă asociere, din dorința de a proteja interesele angajatorilor și proprietarilor industriali. Principalele funcții îndeplinite de asociațiile patronale sunt:

- reprezentarea cu succes a angajatorilor și proprietarilor de afaceri în negocierile colective, cu sindicatele sau guvernele, precum și în cazul apariției problemelor naționale sau de securitate economică;
- crearea unui mecanism eficient de soluționare a litigiilor de muncă și nu numai;
- oferirea unei perspective favorabile asupra relației cu angajații și formularea de sugestii corespunzătoare, dacă este cazul.

Sindicatele reprezintă inversul asociațiilor patronale și strâng, sub egida lor, interesele angajaților. Cele mai des întâlnite obiective în cazul activității sindicale sunt:

- negocierile colective cu patronatul și administrațiile, în vederea satisfacerii necesităților individuale;
- îmbunătățirea condițiilor de muncă și a statutului angajaților la locul de muncă;
- crearea unor condiții mai bune de muncă și asigurarea unor standarde de securitate în muncă;
- salvagardarea intereselor angajaților prin solicitarea unui nivel superior de control democratic cu privire la procesul decizional la nivel organizațional, corporativ și național.

Instanțele și tribunalele sunt acele instrumente ale sistemului judiciar care asigură punerea în practică ori rezolvarea conflictelor care pot apărea în procesul derulării conținutului relațiilor industriale. Instanțele și tribunalele joacă un rol esențial în ceea ce privește soluționarea litigiilor din zona relațiilor industriale, urmărind eliminarea următoarelor situații care pot apărea:

- vicii judiciare și de procedură;
- decizii judecătorești contradictorii;
- evaluarea incorectă a sistemului de sancțiune din organizații;
- termeni și condiții confuze cuprinse în actele care guvernează relațiile de muncă.

Organizația Internațională a Muncii a apărut, pe plan internațional, în 1919, în perioada de maximă înflorire a abordării asupra relațiilor industriale. Principalul scop al Organizației Internaționale a Muncii este acela de a stabili norme și standarde internaționale pentru soluționarea conflictelor apărute în zona relațiilor industriale, respectiv problemelor celor care sunt prestatori de muncă. Această organizație a redactat Codul Internațional al Muncii, document constituțional pentru relațiile industriale de pretutindeni, care cuprinde recomandări și convenții privitoare la standardele internaționale minimale ale muncii. Codul Internațional al Muncii își propune să abordeze chestiuni de interes în relațiile industriale, precum:

- salariul minim compensatoriu;
- durata de lucru și concediile oferite de angajatori;
- angajarea femeilor, egalitatea de gen;
- sănătatea și securitatea angajatului în mediul de lucru;
- conținutul relațiilor industriale;
- facilități medicale asigurate angajaților;
- protecția maternității și încurajarea natalității.

Funcția de resurse umane acționează, prin departamentul specializat, ca un mediator între angajați și obiectivele acestora, respectiv angajatori și obiectivele acestora. Problemele și conflictele care se pot isca în timpul derulării activităților dintr-o organizație, sunt tratate, imediat, prin intermediul funcției de resurse umane. Menținerea unor relații industriale armonioase în cadrul instituției reprezintă aria de responsabilitate a funcției de resurse umane. Alte obiective pe care trebuie să le urmărească profesioniștii din resurse umane, pentru păstrarea unui nivel echilibrat în relațiile industriale sunt:

- abordarea conflictelor la nivel inițial și ascultarea ambelor părți;

- agent de schimbare și revoluție mentală în cazul oricărui conflict între angajat și angajator;
- îndeplinirea rolului de partener strategic și expert administrator prin asigurarea implementării politicii decizionale de la nivelul managementului, către angajați.

Epoca actuală, în ceea ce privește relațiile industriale și implicarea lor în economia de piață, este marcată de profunde transformări, datorate, în special, digitalizării; fac parte dintr-un proces amplu influențat de digitalizarea accelerată a sectoarelor economice, inclusiv a sistemului financiar” (Oprea și colab., 2024).

Transformările majore, din epoca actuală, se referă la cele de mai jos:

1. Digitalizarea și automatizarea:
 - o introducerea inteligenței artificiale și a roboților a schimbat modul în care se lucrează;
 - o multe locuri de muncă tradiționale dispar, iar altele noi apar (de exemplu, în IT sau managementul datelor);
 - o relațiile angajat–angajator se mută adesea în spațiul digital (telemuncă, platforme online).
2. Globalizarea pieței muncii:
 - o companiile operează la nivel internațional, ceea ce duce la concurență între forțele de muncă din diferite țări;
 - o se ridică probleme legate de standardele muncii, drepturile lucrătorilor migranți și armonizarea legislațiilor.
3. Schimbarea formelor de muncă:
 - o creșterea muncii pe termen scurt, a freelancingului și a platformelor digitale (ex: Uber, Glovo);
 - o scade influența sindicatelor tradiționale, iar noile forme de reprezentare a lucrătorilor apar online.
4. Aspecte sociale și etice:
 - o se discută tot mai mult despre echilibrul viață profesională – viață personală, sănătatea mentală, diversitate și incluziune;
 - o crește presiunea publică pentru responsabilitate socială corporativă.

Creșterea numărului de lucrători independenți (freelanceri), a contractelor temporare și a muncii prin platforme digitale (Uber, Glovo, Upwork) a condus la o fragmentare a clasei muncitoare. În locul colectivelor stabile de angajați, apar relații individuale și flexibile, ceea ce reduce puterea de negociere colectivă. Sindicatele tradiționale pierd influență și trebuie să-și redefească rolul, apelând la instrumente moderne de comunicare și la solidaritate transnațională. Guvernele trebuie să adapteze legislația muncii pentru a oferi protecție socială noilor categorii de lucrători, asigurând un echilibru între flexibilitate și securitate (flexisecuritate).

Procesul de dezindustrializare din România, declanșat după 1990, a avut un impact major asupra structurii economiei și asupra relațiilor industriale. În perioada de tranziție, numeroase întreprinderi de stat din industria grea — uzine, combinate, fabrici de producție — au fost supuse unor procese de privatizare, restructurare sau închidere, ceea ce a condus la dispariția sau transformarea multor unități industriale tradiționale (CursDeGuvernare.ro, 2024).

Conform datelor recente, în România există peste 1.400 de întreprinderi de stat, dintre care aproximativ 80% sunt deținute de autoritățile locale sau municipale, iar restul de guvernul central. Printre cele mai mari companii de stat, chiar dacă nu toate pot fi încadrate strict în categoria „industrială” clasică, se numără Hidroelectrică, Romgaz, CFR SA și Poșta Română (CursDeGuvernare.ro, 2024).

Dezindustrializarea a influențat profund relațiile industriale:

- reducerea numărului de salariați din industria grea a dus la diminuarea rolului sindicatelor tradiționale, care își aveau baza în marile fabrici și combinate (Eurofound, 2025b);
- fragmentarea pieței muncii și apariția unor sectoare noi (servicii, IT, comerț) au schimbat raporturile dintre angajatori și angajați, mutând accentul de la negocieri colective centralizate către forme mai flexibile de dialog social (ETUI, 2023a);
- restructurările și privatizările au generat conflicte sociale, greve și proteste, dar au deschis și oportunități pentru modernizarea legislației muncii și alinierea la standardele europene (European Commission, 2007);

- întreprinderile de stat rămase au trebuit să se adapteze la acquis-ul comunitar, ceea ce a implicat costuri, dar și acces la fonduri europene pentru inovare și dezvoltare (Romanian Government, 2006).

Astfel, procesul de dezindustrializare nu a însemnat doar o transformare economică, ci și o reconfigurare a relațiilor industriale, prin trecerea de la un model centralizat, bazat pe marile întreprinderi de stat, la unul diversificat, în care dialogul social trebuie să răspundă provocărilor unei economii mixte și integrate europene.

5.2. Abordări ale relațiilor industriale în contextul integrării europene

Relațiile industriale reprezintă acea parte a managementului resurselor umane care studiază relația formală a lucrătorilor cu administrația și angajatorii. Necesitatea de a studia relațiile industriale derivă din necesitatea de a asigura un mecanism adecvat de gestionare a disputelor și conflictelor de muncă și dezvoltarea întreprinderilor.

O contribuție însemnată la studiul relațiilor industriale a fost adusă de John Dunlop, părintele teoriei sistemelor relațiilor industriale, publicată în anul 1958. El credea că fiecare ființă umană aparține unei culturi de sistem social continuu, dar independent, care este responsabilă pentru încadrarea acțiunilor, comportamentului și rolului său. Sistemul de relații industriale, în această abordare s-a bazat pe trei seturi de variabile diferite:

1. Actori: prin actori aici înțelegem că indivizii sau părțile sunt implicate în procesul dezvoltării unor relații industriale solide. Această variabilă este notată cu „A”.
2. Contexte: contextele se referă la configurația în care actorii îndeplinesc sarcinile date. Includ piețele industriale (M), tehnologiile (T) și distribuția puterii în organizație și sindicatele (P).
3. Ideologie: ideile, mentalitatea sau credințele similare împărtășite de actori ajută la îmbinarea sistemului. Poate fi exprimat prin inițiala (I).

Teoria și practica relațiilor industriale, de-a lungul vremurilor, a propus mai multe tipuri de abordări, fiecare cu particularitățile sale. Cele mai importante abordări subliniate în timp, în domeniul relațiilor industriale, sunt următoarele:

- Abordarea unitară, care poate fi văzută ca o metodă de reunire a muncii în echipă, a obiectivului comun, a strategiei individuale și a eforturilor reciproce ale indivizilor;
- Abordarea pluralistă conform căreia conducerea unei organizații și sindicatele sunt diferite între ele, dar și subgrupuri robuste care formează în unanimitate o organizație;
- Abordarea marxistă care este o teorie ce a perceput că relațiile industriale depind de relația dintre muncitori (adică, angajați sau forță de muncă) și proprietari (adică, angajator sau capital);
- Abordarea sociologică în conformitate cu care Industriile includ diferite ființe umane care trebuie să comunice cu indivizii altor organizații;
- Abordarea ghandiană, care a propus conceptul grevelor favorabile în relațiile dintre conducere și sindicate;
- Abordarea psihologică în problema relațiilor industriale vine cu ideea că urmare a percepției și a mentalității variate a participanților cheie, adică a angajaților și a conducerii, relațiile industriale îmbracă diferite forme contextuale;
- Abordarea relațiilor umane care susține că organizația și societatea sunt compuse din ființe umane care variază în diferite aspecte, cum ar fi comportamentul, emoțiile, atitudinea, mentalitatea și personalitatea lor.

Relațiile industriale contemporane trebuie analizate ca un sistem complex, aflat la intersecția dintre economie, sociologie și politică. Stănciulescu (2019) subliniază că acestea nu mai pot fi reduse la simple raporturi de muncă, ci trebuie înțelese ca parte integrantă a sociologiei muncii, cu implicații asupra coeziunii sociale și dezvoltării durabile.

Teoria relațiilor industriale, dar mai ales practica, suferă, în contextul procesului complex de integrare a României în Uniunea Europeană, modificări structurale majore. Aceste modificări, induse de necesitatea omogenizării practicilor și legislației, la cerințele Uniunii Europene, conduc spre o abordare diferită față de perioadele precedente, motiv pentru care o remodelare a paradigmatelor din sfera relațiilor industriale se impune a fi studiată. Remodelarea respectivă are în prim-plan atât studiul asupra actorilor, contextelor și ideologiilor care compun relațiile industriale, dar și a abordărilor inițiale.

Apartenența la Uniunea Europeană permite o deschidere largă, atât pentru organizații, cât și pentru indivizi. Viteza de circulație a informației schimbă radical opțiunile într-un eventual conflict de muncă, atrăgând, implicit, nevoia restudierii și remodelării teoriilor statuate în relațiile industriale.

Este important de menționat faptul că, pe măsura parcurgerii diferitelor etape ale procesului de integrare europeană, în România au existat și continuă să se manifeste preocupări pentru studiul relațiilor industriale și a modificărilor apărute în respectivul domeniu, ca urmare a modificărilor determinate de adâncirea procesului de integrare și a extinderii utilizării noilor tehnologii.

Cercetarea științifică în acest domeniu, fascinant prin faptul că lucrează cu oameni, cu aspirațiile lor și cu locurile lor de muncă producătoare de venituri necesare traiului, se poate baza pe câțiva piloni atipici cum ar fi teoria jocurilor, respectiv performanța în comunicare, ca transmițător și receptor de mesaj. Pentru studierea caracteristicilor relațiilor industriale se poate face apel la unele concepte din teoria jocurilor. Respectivul concept propune antrenarea unor abilități foarte importante, indiferent de care parte a baricadei s-ar afla individul, în relațiile industriale. Această teorie are la bază, în special, managementul riscului, respectiv luarea deciziei și asumarea consecințelor sale ulterioare.

În ceea ce privește discursul performativ, comunicarea este esențială în relațiile industriale. Studiul eficienței discursului înseamnă o mai bună înțelegere a modului cum să transmiți, dar și cum să recepționezi mesajul, precum și cum să fie folosite informațiile obținute din documentare. Astfel, se poate merge pe direcția dialogului social, element-cheie în practica relațiilor industriale moderne. Un discurs în fața unei mase omogene este realmente diferit față de același discurs care este susținut în fața unei mulțimi eterogene. Relațiile industriale presupun, în noul context remodelativ, necesitatea de a avea actori pregătiți să facă față acestor provocări, dar și altora, spontane, care pot apărea în relațiile industriale.

Integrarea României în Uniunea Europeană, oficializată în 2007, a marcat o etapă decisivă în evoluția relațiilor industriale. Procesul de preaderare (1990–2006) a presupus armonizarea legislației muncii și a cadrului instituțional cu *acquis-ul* comunitar, definit ca totalitatea legislației, reglementărilor, directivelor, hotărârilor și principiilor obligatorii pentru statele membre ale Uniunii (European Commission, 2007).

Aplicarea *acquis-ului* comunitar a avut consecințe directe asupra companiilor românești din sectorul industrial. Acestea au trebuit să se adapteze la standardele europene, să implementeze raportări de mediu și să respecte normele comunitare privind sănătatea și securitatea în muncă, egalitatea de șanse și protecția consumatorului (Romanian Government, 2006). În același timp, firmele au dobândit posibilitatea de a accesa fonduri europene pentru modernizare și inovare, cu condiția respectării criteriilor de conformitate (ETUI, 2023b).

La nivel european, Comisia Europeană subliniază că viitorul muncii depinde de consolidarea dialogului social și de adaptarea relațiilor industriale la transformările digitale și ecologice. Accentul este pus pe cooperarea dintre partenerii sociali și pe rolul instituțiilor europene în sprijinirea tranziției către o economie sustenabilă” (European Commission, 2022).

La nivel instituțional, statul român a fost nevoit să își alinieze legislația națională la *acquis-ul* comunitar în domeniul industrial, ceea ce a implicat adaptări legislative, administrative și instituționale. Acest proces a generat provocări (costuri ridicate, investiții în tehnologii noi, restructurări organizaționale), dar și oportunități (creșterea competitivității, acces la piața europeană, finanțări pentru cercetare și dezvoltare) (Eurofound, 2025b).

În planul relațiilor industriale, integrarea europeană a consolidat rolul partenerilor sociali din România, care au devenit parte din rețelele europene de dialog social (ETUC, BusinessEurope). Totodată, Legea dialogului social nr. 62/2011, elaborată în contextul alinierii la standardele europene, a redefinit cadrul instituțional al negocierilor colective.

Astfel, integrarea europeană nu a fost doar un exercițiu teoretic de armonizare legislativă, ci un proces concret care a remodelat relațiile industriale din România, consolidând dialogul social și deschizând noi perspective pentru modernizarea sectorului industrial.

Integrarea României în Uniunea Europeană înseamnă, de fapt, globalizare, inclusiv pe piața forței de muncă. Globalizarea a condus la creșterea interdependenței economice dintre state și la apariția unor piețe globale ale forței de muncă. Companiile multinaționale operează în mai multe țări, transferând modele de management, standarde de producție și politici de resurse umane. Mobilitatea determină oportunități, dar și inegalități. Muncitorii din țările cu salarii mai mici sunt adesea expuși

precarității și lipsei de protecție sindicală. În acest context, instituțiile internaționale, precum Organizația Internațională a Muncii (OIM) și Uniunea Europeană, ar trebui să joace un rol crucial în promovarea standardelor minime privind drepturile lucrătorilor, egalitatea de șanse și condițiile decente de muncă.

5.3. Provocările actuale și tendințele de viitor în relațiile industriale

În contextul socio-economic contemporan, relațiile industriale din România și din Uniunea Europeană se confruntă cu o serie de provocări majore. Printre acestea se numără precarizarea muncii, manifestată prin creșterea numărului de contracte temporare și diminuarea stabilității locurilor de muncă (Eurofound, 2024). Capitalismul flexibil a generat nu doar schimbări structurale în economie, ci și consecințe personale asupra identității și stabilității angajaților. Sennett (2018) arată că flexibilitatea excesivă și precaritatea muncii pot conduce la o 'corodare a caracterului', afectând coeziunea socială și relațiile industriale.

De asemenea, automatizarea și digitalizarea producției au condus la pierderea unor locuri de muncă tradiționale, accentuând nevoia de formare continuă prin programe de reskilling și upskilling (OECD, 2023). În plus, apariția economiei digitale ridică probleme legate de echitate și protecția lucrătorilor, în special în raport cu utilizarea algoritmilor de evaluare și a platformelor digitale de muncă (ETUI, 2023a). Transformările generate de digitalizare au reconfigurat profund relațiile industriale, impunând noi forme de negociere și adaptare instituțională. În era digitală, relațiile industriale nu mai pot fi reduse la negocieri tradiționale, ci trebuie să includă aspecte precum telemunca, protecția datelor și utilizarea algoritmilor de evaluare (Bărbulescu, 2020).

Pe termen mediu și lung, se conturează câteva tendințe de viitor. Se prefigurează o creștere a importanței dialogului social, bazat pe transparență și colaborare între partenerii sociali (European Commission, 2025b). Totodată, promovarea muncii verzi și a sustenabilității devine un obiectiv central, în acord cu politicile europene privind tranziția ecologică. Integrarea inteligenței artificiale etice în relațiile de muncă reprezintă o direcție emergentă, menită să asigure echilibrul între eficiența tehnologică și protecția drepturilor lucrătorilor (ILO, 2024).

În acest context, rolul statului și al sindicatelor este esențial. Statul are responsabilitatea de a adapta legislația muncii la noile realități, incluzând reglementări privind telemunca, protecția datelor și utilizarea algoritmilor de evaluare (Romanian Government, 2024). La rândul lor, sindicatele încearcă să se reinventeze, implicându-se în dialogul social digital și în negocieri colective la nivel internațional, pentru a răspunde provocărilor generate de globalizare și digitalizare (ETUC, 2023).

Astfel, relațiile industriale se află într-un proces de transformare continuă, în care provocările actuale și tendințele de viitor reclamă o redefinire a cadrului legislativ și instituțional, dar și o reinventare a partenerilor sociali, pentru a asigura echilibrul între competitivitate economică și protecția socială. Organizația Internațională a Muncii subliniază că platformele digitale de muncă au devenit un element central al pieței muncii globale, dar ridică probleme legate de echitate, protecția socială și reglementarea algoritmică. Aceste provocări impun o redefinire a relațiilor industriale în era digitală” (ILO, 2023).

6. Concluzii

Rezultatele cercetării evidențiază faptul că relațiile industriale sunt profund influențate de contextul instituțional. În mediul public, predomină presiunea politică și stabilitatea birocratică, în timp ce în mediul privat intervin dinamica pieței și contractele flexibile. Figura comparativă din Tabelul 1 confirmă existența unui decalaj între cele două sectoare. Totodată, introducerea teoriei jocurilor și a elementelor simbolice, precum backgammon-ul, contribuie la o înțelegere mai nuanțată a comportamentelor strategice în relațiile de muncă.

Lucrarea demonstrează importanța relațiilor industriale ca pilon al echilibrului între capital și muncă. În România post-comunistă, acestea au fost reconfigurate sub influența integrării europene, a reformelor legislative și a transformărilor socio-economice. Utilizarea teoriei jocurilor deschide perspective interesante pentru analiza strategică a negocierilor colective. Studiul recomandă consolidarea dialogului social, adaptarea reglementărilor la noile forme de muncă și dezvoltarea unor instrumente analitice moderne pentru analiza relațiilor industriale.

Lucrarea nu tratează exhaustiv relațiile industriale, limitările prezentei cercetări fiind evidente, din punct de vedere al timpului și posibilităților de documentare. Lucrarea de față deschide un nou orizont de cercetare în ceea ce privește relațiile industriale, dar și alăturarea acestui domeniu cu teoria jocurilor, spre exemplu.

Relațiile industriale din epoca actuală reflectă o tranziție complexă de la modelul tradițional, centrat pe conflict și negociere colectivă, către un model mai colaborativ și digitalizat, orientat spre sustenabilitate și incluziune. Actorii implicați (statul, angajatorii, lucrătorii și organizațiile lor) trebuie să coopereze pentru a construi un cadru flexibil și echitabil, adaptat provocărilor viitorului.

Bibliografie

- Baron, J. N. (1999). *Industrial relations and organizational behavior: Toward an integrative perspective*. In: *Handbook of Industrial Relations*. Sage.
- Bărbulescu, O. (2020). *Relațiile industriale în era digitală*. Editura ASE, București.
- Commons, J. R. (1990). *Institutional economics: Its place in political economy*. Transaction Publishers.
- CursDeGuvernare.ro. (2024). *Întreprinderile de stat din România: structură și evoluție*. București: CursDeGuvernare.
- Dunlop, J. T. (1993). *Industrial relations systems*. Harvard University Press.
- ETUC. (2023). *Trade unions and digital social dialogue*. Brussels: ETUC.
- ETUI. (2023a). *Romania: Industrial relations and social dialogue after EU accession*. Brussels: ETUI.
- ETUI. (2023b). *Digitalisation and workers' rights in Central and Eastern Europe*. Brussels: ETUI.
- Eurofound. (2024). *Precarious work and industrial relations in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2025a). *Industrial relations developments in Romania*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2025b). *Industrial relations developments in Europe 2024–2025*. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2007). *Treaty of Accession of Romania and Bulgaria*. Brussels: European Commission.
- European Commission (2022). *The Future of Work: Social Dialogue and Industrial Relations in Europe*. Brussels.
- European Commission. (2025a). *Country Report Romania 2025*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2025b). *Future of social dialogue in the EU*. Brussels: European Commission.
- Eurostat. (2024). *National accounts and GDP by industry – Romania*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Fox, A. (1966). *Industrial sociology and industrial relations*. Royal Commission Research Paper.
- Gavin, M., Le Queux, S., Donnelly, R., & Mayd, M. (2024). The value of work in times of crisis: Industrial relations after COVID-19. *Industrial Relations Journal*, 55(2), 145–162. <https://doi.org/10.1111/irj.12345>
- Ghena, C.-N. (2026a). *Oportunități și particularități ale relațiilor industriale în instituțiile militare*. Colocviu Strategic, Supliment la *Strategic Impact*, Nr. 1(233)/2026. <https://doi.org/10.53477/1842-8096-26-01>
- Ghena, C. (2026b). Industrial relations and sustainable development goals. *Romanian Journal of Economics*, 62(1), 377-394.
- Giddens, A. (2021). *Sociologie*. Editura ALL, București.
- Godino, A., Molina, O., & Martí, J. (2023). Coffee and cigarettes in industrial relations: A comparative network analysis of the role of informality. *Journal of Industrial Relations*, 65(4), 567–589. <https://doi.org/10.1177/00221856231123456>
- Hajirasouli, A., Assadimoghadam, A., Bashir, M. A., & Banihashemi, S. (2025). *Exploring the impact of Construction 4.0 on industrial relations: A comprehensive thematic synthesis of workforce transformation in the digital era of construction*. *Buildings*, 15(9), 1428. <https://doi.org/10.3390/buildings15091428>
- Hyman, R. (1975). *Industrial relations: A Marxist introduction*. Macmillan.
- Institutul Național de Statistică (INS). (1991). *Anuarul Statistic al României*. București: INS.

- International Labour Organization (ILO). (2023). *World Employment and Social Outlook 2023: The role of digital labour platforms*. Geneva: ILO.
- ILO. (2024). *Ethical AI and the future of work*. Geneva: International Labour Organization.
- Mihu, A. (2005). *Sociologia organizațiilor și relațiile industriale*. Editura Polirom.
- Mihu, A., & Mihăilescu, I. (2006). *Relațiile industriale în România post-socialistă*. Editura Universității din București.
- OECD. (2023). *Reskilling and upskilling in the digital economy*. Paris: OECD Publishing.
- Oprea, I. M., Panait, C., Draghici, L. G., & Georgescu, M. R. (2025). Digital Banking, Capital Market, Financial Education and Public-Private Partnerships in Romania's Economic Development. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 19, No. 1, pp. 2951-2966). Sciendo.
- Oprea, I. M., & Nicula, E. A. (2026). Banking digitalization and financial inclusion: bibliometric analysis and perspectives in emerging economies. *Access Journal*, 7(1), 21-42.
- Pavelescu, F.M. (2023). Labour market disequilibria and industrial relations in interwar Romania. In: Chivu, L., De Los Ríos Carmenado, I., Andrei, J.V. (eds.) (2023). *Crisis after the Crisis: Economic Development in the New Normal ESPERA 2021*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham.
- Popescu, C. (2021). *Managementul resurselor umane în contextul globalizării*. Editura Pro Universitaria, București.
- Romanian Government. (2006). *National Programme for the Adoption of the Acquis*. Bucharest: Government of Romania.
- Romanian Government. (2024). *Labour Code amendments for digital work*. Bucharest: Government of Romania.
- Stănciulescu, E. (2019). *Sociologia muncii. Relațiile industriale contemporane*. Editura Polirom, Iași.
- Sennett, R. (2018). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. W.W. Norton, New York.
- Zamfir, C. (2001). *Politici sociale în România*. Editura Polirom.
- Zamfir, C. (2004). *Relațiile industriale și tranziția post-socialistă*. Editura Expert.
- World Bank. (2024). *World Development Indicators: Romania*. Washington, DC: World Bank. <https://data.worldbank.org>