

UZUN LILIANA, masteranda Departamentul  
Inginerie și Management Industrial.  
Cond. științific  
GOROBIEVSCHISVETLANA,  
dr.hab. prof. univ.  
Universitatea Tehnică a Moldovei

## CONFLICTELE IN GRUPUL DE MUNCA ȘI FORME DE SOLUȚIONARE

Codul muncii al R.Moldova reglementează conflictele de munca în titlul IX, care debutează cu definiția conflictului de munca. Conform art. 248, **conflictul de muncă reprezintă orice dezacord intervenit între partenerii sociali, în raporturile de muncă.**

Conflictul a existat și va exista întotdeauna între oameni, fie separat, fie în echipe manageriale. Oriunde sunt oameni, există idei, valori, conjuncturi, stiluri și standarde care pot intra în conflict, ceea ce înseamnă că orice poate fi cauza unui conflict: obiective, scopuri, aspirații, așteptări neconfirmate, obiceiuri, prejudecăți, competiția, sensibilitatea și mai ales agresivitatea cea mai importantă dintre prezumțiile conflictualiste.

Dupa Sam Deep și Lyle Sussman (1) pot fi identificate trei cauze ale perpetuării conflictelor:

1. Trăim într-o lume din ce în ce mai complexă și mai diversă; persoane diferite doresc lucruri diferite și sunt foarte puține lucruri care mulțumesc pe toată lumea. Este binecunoscut faptul că ființa umană se teme de situațiile diferite, ca și de cele noi.

2. A lucra cu oamenii, a manageria în domeniul resurselor umane nu poate fi decât o permanentă sursă de conflict. Incompatibilitățile, ego-urile și egocentrismul nu pot fi decât situații conflictuale.

3. Trăim și muncim într-o lume care impune limite asupra resurselor noastre. Conflictele organizaționale se datorează restricțiilor organizatorice și în egala măsură, resurselor invariabil limitate.

Dinamica organizațiilor, ca și dinamica grupurilor, presupun pe lângă consens și dialog și conflicte, deoarece, după cum subliniază Richard Hall (2) "**Conflictul este un proces organizațional inerent**". Conflictul este o parte importantă a vieții organizaționale iar motivațiile pentru care resursele umane intră în conflict sunt infinite. Totuși există câteva dintre motivațiile declanșării conflictelor în grupurile de munca (3). **Existența unui dualism în relațiile oamenilor cu semenii lor:** oamenii au nevoie să se implice în ceva, dar să și stea deoparte; să se conformeze, dar să se și revolte; să facă parte din ceva important și totuși să fie indivizi în afara colectivității; acest dualism atitudinal va genera conflicte intrapersonale.

1. **Responsabilitatea enormă a managementului care trebuie să "împingă" organizația dinspre haos înspre performanță.** Rolul managementului este de a minimiza ruptura între interesele individuale și cele organizaționale. Atunci când nu reușește să o facă, conflictul organizațional este inerent.

2. *Conflictul* cuprinde o serie de stări afective ale indivizilor cum ar fi: nelinistea, ostilitatea, rezistența, agresiunea deschisă, precum și toate tipurile de opoziție și interacțiune antagonistă, inclusiv competiția. În literatura sociologică de specialitate, conflictul este definit ca „*un blocaj al mecanismelor normale de luare a deciziei, de felul celui în care un individ sau un grup încearcă să depășească dificultățile în alegerea căilor sale de acțiune*".

Practica organizațională arată că situațiile conflictuale sunt utilizate ca strategii importante de obținere a unui rezultat cât mai bun în detrimentul progresului celorlalți. În consecință, conflictul trebuie privit ca un element al vieții organizaționale, tocmai datorită divergențelor existente între atitudini, scopuri, modalități de acțiune sau față de o situație din procesul de conducere. Practicarea

managementului de succes impune de la bun început identificarea surselor conflictuale precum și factorii care favorizează orientarea acestora în sensul diminuării performanțelor manageriale. În ceea ce privește rolul pe care îl au conflictele în viața organizațională, există mai multe puncte de vedere. Pe de o parte, conflictele sunt stări anormale în activitate, având un profund caracter disfuncțional. Pe de altă parte, conflictele sunt aspecte firești de existență și evoluție a afacerilor, funcțional având un rezultat pozitiv.

Managerii se confruntă zilnic atât cu conflicte interne, cât și externe. *Ce cauzează aceste conflicte?* Cercetătorii au descoperit șase domenii cauzatoare de conflicte: comportament deviat, sfidător, stres, spațiu, autoritate, credință, valori și scopuri. Mai pot fi incluse prea puțină responsabilitate, neparticiparea la luarea deciziilor, absența suportului managerial, creșterea standardelor și a performanțelor și schimbările tehnologice rapide. Spațiul personal este adesea invadat de alte persoane, lucru care conduce de cele mai multe ori spre stări de nervozitate, care mijlocesc apariția conflictelor. Lipsa respectului profesional reciproc duce la mânie și sentimente interioare distructive. Valorile și obiectivele celorlalți pot intra în conflict cu obiectivele organizației. Alte cauze ale conflictului implică stiluri de conducere diferite, climatul organizațional, diferența de vârstă și prejudecățile personale.

Dacă ai probleme cu alte persoane, cu siguranță mai devreme sau mai târziu vei avea de-a face cu un conflict. Conflictul nu este obligatoriu ceva rău. De fapt, conflictul este provocat de diferitele puncte de vedere. Din moment ce nu există două persoane care să vadă lumea la fel, neînțelegerile sunt ceva normal. De fapt, oricine în timp ce vorbești este de acord cu ceea ce spunei, probabil că spune ceea ce dorești să auziți, și nu ceea ce crede cu adevărat. Motivul pentru care conflictul este cunoscut pentru rezultatele negative, este din cauza aspectelor emoționale care apar odată cu el. Conflictul are de obicei legătura cu interesele sau ideile care înseamnă foarte mult pentru una din părțile implicate. Conflictele necontrolate conduc spre violență și insubordonare. Cheia pentru controlul conflictelor este aceea de a avea și a dezvolta abilitățile necesare pentru a deveni un manager al conflictelor.

Uneori, în relațiile interpersonale, asemenea celor între manager și unul dintre angajații tăi, poate exista un conflict fără ca părțile implicate să realizeze acest lucru (conflict /criză asimptomatică). Dacă cineva, care în mod normal este prietenos cu interlocutorul, dintr-o dată începe să-l evite, sau să fie nepoliticos, există, de obicei, un motiv. Dacă acea persoană se comportă frumos cu toată lumea mai puțin cu interlocutorul respectiv, șansele de confruntare cu un conflict sunt destul de mari.

În acest caz ar fi bine ca respectivul conflict să se rezolve urmând pașii de mai jos :

- Încercați să vedeți dacă între Dumneavoastră și cealaltă persoană există o problemă;
- dacă credeți că există o problemă, stabiliți o întâlnire « față-în-față » cu cealaltă persoană pentru a discuta;
- Nu vă prezentați asemeni unui acuzator, întrebați dacă este vre-o problemă. Dacă răspunsul este negativ, explicați interlocutorului că Dumneavoastră considerați că există cel puțin o stare prezumat conflictuală;
- În timp ce comunicați cu interlocutorul Dumneavoastră, cereți feed-back. Nu acuzați interlocutorul!
- Încercați să vă ascultați activ interlocutorul și propria comunicare publică!
- Fiți siguri că vă respectați unul altuia opiniile.
- În câteva minute încercați să vă formați în minte opiniile celuilalt.
- Încercați să descoperiți ce a determinat comportamentul respectiv la interlocutorul Dumneavoastră (de obicei agresivitatea este insuflată).

Încercați să mediați respectiva stare conflictuală!

La baza acestor conflicte se află o serie de "dușmani" care ne conduc pe această cale: Primul nostru dușman este dorința înnăscută prin care dorim să explicăm primii lucrurile din punctul nostru de vedere. Credem că astfel ei vor înțelege ceea ce vrem și că în final vor ajunge la aceeași concluzie ;Al doilea dușman este ineficiența cu care ascultăm. A asculta nu înseamnă să nu vorbești și să aștepti să-ți vină rândul să iei cuvântul. A asculta implică un efort real în a încerca să înțelegem punctele de vedere ale

**Комратский Государственный университет**  
**Научно-исследовательский центр «Прогресс»**  
**Международный конкурс студенческих научно-исследовательских работ**  
**по экономике**  
**март - июнь 2018**

---

celuilalt ; Al treilea dușman al nostru este frica. Vestea bună este că există instrumente simple și eficiente pentru a schimba neînțelegerile în soluții. Viața ne oferă multe oportunități de a pune în practică soluțiile simple de rezolvare a conflictelor și mai ales, de a le îmbunătăți. Oricum, " dușmanii" amintiți mai sus vor încerca mereu să revină.

Pentru a rezolva un conflict, trebuie să privim înainte nu în trecut. Câteva abordări comune în rezolvarea conflictului includ: evitarea, înțelegerea, colaborarea, compromisul și competiția. Toți utilizăm stiluri diferite în rezolvarea conflictelor. Când ne gândim la transformările aduse de un conflict, importanța problemei care a provocat conflictul, starea emoțională și rezultatele devin hotărâtoare. Rezolvarea conflictelor implică atât dorința de cooperare a unei părți ( ajutându-i pe ceilalți să obțină ce vor ), cât și insistența celuilalt de a obține ce dorește.

*Algoritmul soluționării conflictelor: Conflictul = Situația de conflict + Incidentul (1)*

Tentația este, în general, de a evita abordarea problemei, în speranța că ea se va rezolva de la sine. Din nefericire, se întâmplă mult prea rar ca problemele să dispară fără ca cineva să acționeze în acest sens. De cele mai multe ori, situația se înrăutățește

Legislația în vigoare spune ca un conflict colectiv de munca poate fi solutionat prin mediere, conciliere și arbitraj. Concilierea este o faza obligatorie în care se încearcă soluționarea conflictului de munca, faza la care participă un reprezentant al Ministerului Muncii. Conflictul se stinge dacă ambele părți ajung la o înțelegere.

Medierea conflictelor de munca este o faza care are loc în cazul în care părțile implicate nu se înțeleg prin conciliere, la inițiativa uneia dintre părți, dar mereu de comun acord. Părțile implicate trebuie să opteze pentru un mediator care va întocmi un raport. Este de menționat că medierea reprezintă o etapă facultativă în rezolvarea conflictelor de la locul de munca.

În cazul unui conflict individual de munca, acesta se poate soluționa de către o instanță de judecată. Angajatul își poate lua un avocat specializat în conflicte de acest tip, care să îl reprezinte. De reținut că un conflict individual de munca se poate rezolva și prin mediere, în urma unui acord de mediere. Este o soluție care salvează atât timp, cât și bani.

***Conflicte de munca: exemple***

Conflictele de munca se pot declanșa din cauza mai multor factori. Printre factorii care pot declanșa un conflict de munca se numără modificarea contractului individual/colectiv de munca, orele de lucru, condițiile de munca, nerespectarea drepturilor salariale sau plata zilelor de concediu.

Astfel, dacă un angajat nu a primit salariul la timp, dacă a fost concediat fără un motiv clar sau dacă angajatorul i-a respins salariului participarea la un examen pentru a ocupa un alt post în companie, se poate declanșa un conflict de munca.

La această metodă de soluționare a conflictului vom aduce următorul **exemplu**:

La Întreprinderea X se fac multe schimbări între angajați, adică reformele de care noi toți știm, însă nimeni din angajatori nu ia în calcul părerea angajaților. Reformele vor fi oricum făcute vrem noi ori nu vrem, de aceea pe nimeni nu interesează părerea personală a angajaților. Ne ciocnim la momentul dat de conflictul prin confruntare: angajații nu sunt de acord cu hotărârea luată de șefi, angajatorul fiind neobișnuit să vadă vreo decizie pusă la îndoială, a invitat pe toți și le-a adus la cunoștință sentința - fiindcă altfel nu poate fi numită. În urma acestei confruntări, moralul personalului era într-o stare foarte proastă. Și apoi a fost folosită forțarea tuturor schimbărilor.

*Sugestii.* Orice schimbări făcute într-o întreprindere trebuie să fie făcute conform contractului individual de muncă, în care este stipulat că angajatorul poate schimba temporar, pe o perioadă de cel mult o lună, locul și specificul muncii salariatului, ceea ce în cazul dat nu a fost respectat. Din lipsa cunoștinșelor codului muncii de către angajați, angajatorul face aceste schimbări astfel încât nimeni nu-i poate da în judecată.

**Комратский Государственный университет  
Научно-исследовательский центр «Прогресс»  
Международный конкурс студенческих научно-исследовательских работ  
по экономике  
март – июнь 2018**

---

În concluzie, putem menționa că practica organizațională arată că situațiile conflictuale sunt utilizate ca strategii importante de obținere a unui rezultat cât mai bun în detrimentul progresului celorlalți. În consecință, conflictul trebuie privit ca un element al vieții organizaționale, tocmai datorită divergențelor existente între atitudini, scopuri, modalități de acțiune sau față de o situație din procesul de conducere.

**BIBLIOGRAFIE**

1. Sam Deep si Lyle Sussman "Secretul oricarui succes: Sa actionam inteligent", Ed. Polimark, Bucuresti,1996, p.120) .
2. Richard Hall "Organizations. Structures, Processes and Outcomes", Prentice-Hall International.Inc.,1996 .
3. Rentrop&Stranton "Rezolvarea conflictelor si negocierea", Bucuresti, 1999, p.15-16.
4. Aurel Manolescu, Managementul resurselor umane, Ed. Economică, Bucuresti, 2001, p.518.
5. Iulia Chivu, Dimensiunea europeana a managementului resurselor umane, Ed. Luceafarul,2003.