



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014 -2020

PROmotorii **FI**rmei **TA**le
pentru regiunea de dezvoltare: Centru

Fii propriul tău șef!
Profită de oportunitate și vino alături de noi pentru un nou început

**Seminariile de bune practici în antreprenoriat
la nivelul regiunii Centru**

GESTIONAREA CONFLICTELOR

APĂRUTE ÎN ORGANIZAȚIE

Pliant - rezumat, Iunie 2020

Proiect implementat de Agenția de Dezvoltare Durabilă a Județului Brașov
în parteneriat cu Universitatea Spiru Haret.



Denumirea proiectului: "PROMOTORII FIRMEI TALE (PROFIT) PENTRU REGIUNEA CENTRU" (ID: 104254)

Componenta 1 România Start Up Plus / Axa Prioritară Locuri de muncă pentru toți, Operațiunea: Creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană, Schema de ajutor de stat România Start-Up Plus

1. CE SUNT CONFLICTELE ?

În opinia unor specialiști, conflictul reprezintă “un punct de vedere comportamental ca o formă de opoziție care este centrată pe adversar”.

Baza conflictului o reprezintă incompatibilitatea scopurilor, intențiilor sau valorilor părților care se confruntă.

Conflictul a fost descris ca o stare tensională care apare atunci când două sau mai multe părți ale organizației intră în interacțiune pentru a lua o decizie, a realiza un obiectiv sau a soluționa o problemă și:

- interesele părților sunt diferite;
- acțiunile unei părți determină reacții negative într-o altă parte;
- părțile incapabile să soluționeze controversa, se critică reciproc

2. CINE GENEREAZĂ CONFLICTELE ?

De regulă, în organizațiile economice și publice, conflictele sunt generate de organizațiile sindicale (sindicatul). Ce sunt sindicatele?

Conform Codului muncii, “sindicatul este organizația profesională care se constituie în temeiul dreptului de asociere prevăzute de Constituție și funcționează pe baza statutelor proprii”.

În completare, Legea nr. 54/1991 precizează: “sindicatul este organizația fără caracter politic, constituită în scopul apărării și promovării intereselor profesionale, economice, sociale, culturale și sportive ale membrilor lor și a drepturilor acestora, prevăzute în legislația muncii și în contractele colective de muncă”.

Pe plan individual, libertatea sindicală constă în dreptul recunoscut oricărui membru al profesiei de a adera la un sindicat în mod liber, de a se retrage când dorește sau de a nu adera la un alt sindicat. Referitor la sindicatele concurente, libertatea sindicală se manifestă pe principiul egalității și pluralității. În raporturile dintre sindicate și stat, sindicatele și unitățile în care ele funcționează, libertatea sindicală se manifestă prin independența față de aceste organe.

Orice intervenție din partea statului sau a unităților în problemele interne ale sindicatelor este interzisă. Pentru a beneficia de libertatea sindicală, o persoană trebuie să aibă calitatea de salariat, de asociat într-o cooperativă sau să facă parte dintr-o categorie profesională.

3. CUM GESTIONĂM CONFLICTELE?

Părțile (managerii și liderii sindicatelor) sunt responsabile de gestionarea fazelor conflictului. Acestora le revine, în primul rând, sarcina de a analiza eventualele cauze care ar putea conduce la apariția unui conflict colectiv de muncă, inclusiv al unui conflict între grupuri.

Această fază presupune evaluarea internă a organizației, adică analiza obiectivelor, resurselor, structurilor, fluxurilor informaționale, legăturilor funcționale și altele.

În aceeași fază de veghe, părțile analizează legalitatea actelor manageriale, respectarea prevederilor dreptului muncii, realizarea obiectivelor legate de dezvoltarea resurselor umane ș.a. Părțile analizează oportunitățile și eficiența legăturilor organizației cu mediul exterior, promovarea unor abateri de la legislația muncii ș.a.

Identificarea divergențelor este primordială în procesul evolutiv al unui conflict de muncă. Liderii organizației și ai sindicatelor trebuie să evite apelarea la factorii politici invocați în conflictul de muncă, să evite desfășurarea discuțiilor cu fracțiuni sindicale sau cu organizații care nu au competență în materie.

Așa cum s-a arătat, conflictul de muncă poate fi rezolvat prin negociere cu reprezentanții legali ai sindicatelor; dacă această metodă nu poate conduce la identificarea căilor de rezolvare, se poate cere unui mediator să preia procedurile de căutare a cauzelor primare și a mijloacelor de soluționare a problemelor divergente.

Conflictul disfuncțional trebuie convertit într-unul funcțional, pentru a limita efectul consecințelor nefavorabile organizației.

Inițial punctele de vedere ale părților sunt diferite și obiectivitatea este abandonată, deoarece grupurile se identifică cu ideile susținute, opiniile comune sunt ignorate, iar opiniile divergente sunt amplificate.

Clarificarea obiectului conflictului reprezintă îngustarea ariei de dispută și lărgirea spectrului posibilităților de rezolvare. Acest proces este iterativ: pe măsura eliminării treptate a divergențelor minore sau conexe, se extind căile de soluționare a conflictului. Procedul poartă numele de strategie a relaxării limitate (Deutsch). Astfel, sunt realizate treptat înțelegeri asupra unui număr limitat de probleme secundare sau ușor de acceptat de către părți. Rămânând în litigiu diferențele majore, conflictul devine simplu, dar acut; rezolvarea acestuia nu poate să dea satisfacție totală ambelor părți.

Grila conflictuală poate fi caracterizată astfel:

a) "Aplanarea" ca proces managerial este justificat în situațiile:

- când o acțiune rapidă este vitală;
- când o acțiune nepopulară trebuie aplicată;
- când managerul are dovezi că acțiunea este în folosul personalului;
- împotriva persoanelor care obțin avantaje nemeritate.

b) "Colaborarea" ca atitudine managerială este recomandată atunci când:

- obiectivul este acumularea de noi cunoștințe;
- obiectivul este realizarea unor relații socio-profesionale importante;
- obiectivul este realizarea climatului de încredere.

c) "Evitarea" ca atitudine managerială se manifestă atunci când:

- apar atitudini neprincipiale;
- nu există o evidentă cale de rezolvare;
- sunt necesare informații suplimentare;
- alții pot rezolva mai bine conflictul;
- se așteaptă ca problemele să nu mai fie acute.

d) "Medierea" ca atitudine managerială se poate aplica atunci când:

- managerul constată că a greșit;
- problema este mult mai importantă pentru salariați decât pentru manageri;

- pentru asigurarea climatului de dialog;
- pentru a permite salariaților să învețe din greșeli.

Medierea presupune acceptarea explicațiilor, argumentărilor și concesiilor.

Moderatorii trebuie să aibă calități multiple:

- a) să cunoască bine domeniul de activitate în care a apărut conflictul de muncă;
- b) să cunoască bine prevederile legislative în materie de organizare și de funcționare a organizațiilor;
- c) să cunoască bine prevederile dreptului muncii;
- d) să dea dovadă de calm;
- e) să fie perseverenți;
- f) să aplice consecvent principiile morale;
- g) să fie precauți și atenți, pentru a nu fi induși în eroare și pentru a nu permite exercitarea unor presiuni asupra părților;
- h) să aibă argumente puternice pentru toate afirmațiile pe care le fac;
- i) să dovedească flexibilitate și toleranță, în egală măsură față de opiniile ambelor părți, fără a instiga și fără a permite încălcarea legilor;
- j) să aibă capacitatea de a sesiza momentul în care se poate declara depășită rezolvarea unei probleme și să consemneze progresul obținut;
- k) să dea dovadă de discreție în cadrul negocierilor și să nu încerce să apară ca persoane providențiale;
- l) să nu dea declarații mediilor de informare, fără consimțământul părților;
- m) să dea dovadă de fermitate, dar să nu fie autoritari;
- n) să atragă atenția părților asupra efectelor pe care soluțiile de rezolvare care urmează a fi adoptate le pot avea asupra organizației, asupra personalului și asupra mediului exterior.



Titlul proiectului

“PROMotorii Firmei Tale (PROFIT) pentru Regiunea Centru”

ID: 104254

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020,
Componenta 1 România Start Up Plus

Axa Prioritară Locuri de muncă pentru toți,
Operațiunea: Creșterea ocupării prin susținerea
întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană,
Schema de ajutor de stat România Start-Up Plus

Implementat de Agenția de Dezvoltare Durabilă a Județului Brașov
în parteneriat cu Universitatea Spiru Haret.

Valoare totală a proiectului
8.722.301,38 lei

Durata proiectului
36 de luni

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul
Operațional Capital Uman 2014 -2020**

Editorul materialului
Universitatea Spiru Haret

Data publicării
Iunie 2020

”Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu
poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”



0268.47.05.05; 0268.47.05.06



www.profitantreprenor.ro



[profitantreprenor](https://www.facebook.com/profitantreprenor)



ush.blackboard.com