

PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ - -MANAGEMENTUL CONFLICTELOR DE  
MUNCĂ  
PO S07

**I. Lista responsabililor cu elaborarea, verificarea și aprobarea ediției sau după caz a reviziei:**

1. Elaborat - secretar, Baranetchi Luiza
2. Verificat, director, prof. ANDREI GABRIEL
3. Data elaborării : **01 SEPTEMBRIE 2013**

**II. SCOPUL DIFUZĂRII:**

1. Informare, aplicare- director
2. Evidență-secretariat
3. Arhivare – secretariat

**III. SCOPUL ELABORĂRII:**

Procedura este întocmită în scopul asigurării unui management corect a conflictelor de muncă.

**IV. DOMENIUL DE APLICARE** -departament resurse umane

**V. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ**- curs formare profesională- inspector resurse umane  
-drd.Alexandra Braica -,„Managementul conflictelor!”

**VI. PROCEDURA**

**NOȚIUNE.**

Conflictul reprezintă o neînțelegere, o ciocnire de interese, un dezacord puternic, un antagonism, o ceartă acută, un diferend, o discuție violentă. Din punct de vedere managerial, conflictul reprezintă o stare tensională acută care apare în situația în care două sau mai multe persoane, grupuri, subdiviziuni organizatorice din cadrul unei organizații trebuie să interacționeze pentru a realiza o sarcină, un obiectiv, pentru a adopta o decizie, pentru a soluționa o problemă, dar interesele părților care interacționează sunt diferite, inițiativa și acțiunile unei părți generează reacții violente negative la cealaltă parte, iar de regulă părțile, incapabile să depășească impasul și să soluționeze amiabil

controversa, se critica și se stânjenesc reciproc. Fiecare parte implicata încearcă să influențeze colaboratorii, prietenii și colegii pentru a i se atașa

### **Clasificari:**

In funcție de efectele lor, conflictele pot fi benefice sau distructive.

Din punctul de vedere al esenței lor, conflictele pot fi esențiale (de substanța), afective (generate de stări emotionale care vizează relațiile interpersonale), sau pseudo-conflicte (conflicte de manipulare).

Din punctul de vedere al subiecților aflați în conflict, pot exista:

1. conflictul individual interior;
2. conflictul dintre indivizii din același grup;
3. conflictul dintre indivizi și grupuri;
4. conflictul inter-grupuri;
5. conflictul dintre organizații.

Termenul de conflict are în vedere toate formele de intoleranță, și rezultă din încercările cu influență incompatibilă între și în cadrul unor indivizi, grupuri și organizații și este folosit pentru a descrie:

-Stări conflictuale

-Stări afective ale indivizilor (ostilitate, frustrare, frământare, neliniște sau anxietate)

-Stări cognitive (conștientizarea situațiilor conflictuale)

-Stări comportamentale (de la rezistența pasivă la agresiunea declarată, fără a neglija secretomania, meschinăria, s.a.)

## **II. ROLUL CONFLICTELOR ÎN VIAȚA ORGANIZAȚIEI**

În ceea ce privește rolul pe care îl au conflictele în viața organizațională, există mai multe puncte de vedere.

Conflictul organizațional poate fi perceput atât ca forță pozitivă - atunci când obligă întreprinzătorul sau managerul să adopte o atitudine, să rezolve o problema de comportament organizațional sau să adopte o decizie, dar și ca forță negativă - atunci când se creează și se menține mult timp o stare generală tensionată aparută ca urmare a interferenței dintre două sau mai multe probleme importante, dar a căror ierarhizare nu este acceptată de toți membrii grupului.

Nerezolvarea conflictului pe termen îndelungat afectează relațiile organizatorice - formale și/sau informale, dar și performanțele întregului grup și, prin extensie, performanțele organizației.

## **III. CAUZE ALE PERPETUĂRII CONFLICTELOR:**

**Cauze** - În cele mai importante sunt conflictele inter-grupuri. Cele mai importante cauze care generează conflictele inter-grupuri sunt:

1. comunicarea defectuoasă;
2. sistemul de valori;
3. existența unor scopuri diferite;

4. stilurile manageriale **CONFLICTELE DE DREPTURI**
5. dependenta de resurse cu volum limitat;
6. dependenta departamentala reciproca;
7. nemulțumirea fata de statutul profesional.

**Soluționarea conflictelor** - indiferent de metoda concretă de soluționare a conflictelor, trei acțiuni preliminare ar putea sa duca la creșterea șanselor de reușită:

1. definirea precisă a subiectului disputei;
2. îngustarea terenului de dispută;
3. lărgirea spectrului posibilităților de rezolvare.

## **CONFLICTELE DE MUNCĂ**

**Definire** - subordonându-se noțiunii de conflict, conflictele de muncă sunt generate de nesatisfacerea intereselor profesionale cu caracter economic și social ale angajaților.

### **Noțiunea de conflict de muncă**

- condițiile în care munca este prestată;
- cei doi parteneri sociali - patronatul și salariații;
- existența sindicatelor;
- existența unor situații de natură să genereze neînțelegeri care să perturbe procesul muncii;
- neînțelegerile vizează:
  1. interesele cu caracter profesional;
  2. interesele cu caracter social;
  3. interesele cu caracter economic;
  4. drepturile rezultate din desfășurarea raporturilor de muncă;

**Conflictele de muncă pot fi : conflicte de interese și conflicte de drepturi**

### **CONFLICTELE DE INTERESE**

- au ca obiect stabilirea condițiilor de muncă, cu ocazia negocierii contractelor colective de muncă;
- vizează interese cu caracter profesional, social sau economic;
- acestea sunt întotdeauna conflicte colective;
- pentru rezolvarea acestora la nivel de unitate salariații sunt reprezentați de sindicate;
- muncă în contractul colectiv;

## Procedura soluționării conflictelor de interese

1. Concilierea conflictelor de interese
2. Medierea conflictelor de interese
3. Arbitrajul conflictelor de interese
  - au ca obiect exercitarea unor drepturi sau îndeplinirea unor obligații decurgând din legi sau alte acte normative, precum și din contractele individuale sau colective de muncă;
  - pot fi atât colective cât și individuale;
  - se soluționează de către instanțele judecătorești;
  - aceste categorii de litigii se judecă în regim de urgență;

**Participanți** - conflictele de muncă rezultă din desfășurarea raporturilor de muncă dintre unitate, pe de o parte, și angajații acesteia ori majoritatea angajaților ei, pe de altă parte. Conflictele colective de muncă pot avea loc între conducerea organizației și angajații unei subunități sau a unui compartiment al acesteia.

**Reprezentanți** - în conflictele colective de muncă, angajații sunt reprezentați de sindicate. În cazul în care în unitate nu este constituit un sindicat sau dacă nu toți angajații sunt membri de sindicat, în vederea soluționării conflictului colectiv de muncă, angajații își pot alege un grup

## TEHNICI DE REZOLVARE A CONFLICTELOR

Conflictele necesită existența unei relații de tip interdependentă, de aceea este posibil ca acel gen de conflicte să fie soluționate prin restructurarea conexiunilor comune grupurilor aflate în conflict. O modalitate este aceea de a configura și dezvolta obiective noi, cu scopul de a obliga grupurile aflate în conflict să lucreze împreună. Alte tehnici vizează clarificarea unor aspecte ierarhice, separarea resurselor comune etc..

Negocierea este un proces prin care grupurile aflate în conflict de interese decid ce și în ce măsură vor ceda, respectiv primi în schimb din partea celuilalt.

Există cinci modalități de a gestiona interesele divergente care sunt caracterizate prin diferite grade de agresivitate sau cooperare.

### **Atitudini în situație de conflict:**

**AGRESIVITATE** (fermitate, necooperare) - reprezintă o tehnică ce presupune încercarea de a domina celelalte grupuri și de a impune conceptul de grup conducător al celorlalte grupuri.

**ACCEPTARE** (lipsa de fermitate, cooperare) - reprezintă tehnica prin care li se permite și celorlalte grupuri să-și satisfacă propriile doleanțe.

**NEUTRALITATEA** (lipsa de fermitate și de cooperare) - presupune situarea în afara conflictului și refuzul de a avea un rol activ în rezolvarea acestuia.

**COLABORAREA** (fermitate, cooperare) - reprezintă tehnica ce presupune rezolvarea tuturor doleanțelor prin lucrul împreună și găsirea unor soluții optime din care toată lumea are de câștigat.

**COMPROMISUL** - reprezintă cautarea satisfacției parțiale prin schimb la nivelul tuturor grupurilor.

## CÂND TREBUIE FOLOSITE DIFERITE STILURI DE MANAGEMENT PENTRU REZOLVAREA CONFLICTELOR

**Agresivitate** - atunci când este nevoie de luarea unei decizii rapide, când trebuie implementate soluții nepopulare, în abordarea unor probleme de interes vital pentru organizație, împotriva grupurilor care trag foloase printr-un comportament neloyal.

**Acceptare** - atunci când grupul nu are dreptate și încearcă să se alinieze la soluția potrivită, pentru a minimiza pierderile.

**Neutralitate** - când un conflict este trivial și te confrunți deja cu alte probleme, când ceilalți pot rezolva conflictul mai eficient decât tine.

**Colaborarea** - când se dorește găsirea unei soluții integrative, când cel mai important aspect este fondul de cunoștințe noi ce izvorăsc din conflict.

**Compromisul** - atunci când se dorește atingerea unor obiective temporare și tranzitoriale

În viața contemporană, extrem de complexă, persoane diferite doresc lucruri diferite și sunt puține lucruri pentru care se realizează consensul.

A lucra cu oamenii înseamnă a ne confrunța în mod inevitabil cu conflictul. Neînțelegerile, incompatibilitățile, aspirațiile, egourile jignite sunt câteva motive pentru care activitatea în colectiv generează conflicte.

Soluționarea eficientă a situațiilor conflictuale impune identificarea și conștientizarea conflictelor pentru a se putea acționa în vederea folosirii corespunzătoare a efectelor pozitive, precum și a reducerii efectelor negative (în măsura în care este posibil). Cauzele care generează stările conflictuale pot fi căutate atât în elementele de ordin psiho-sociologic, cât și în elementele structurale ce caracterizează organizațiile.

Concilierea și medierea constă în intervenția unei terțe persoane care acordă asistență atunci când negocierile directe intra în impas. Concilierea poate fi considerată ca o prelungire a negocierii, în prezența și cu sprijinul unei terțe persoane (care în unele țări - cum ar fi Franța - nu are un rol activ). În cazul medierii, terța persoană își asumă un rol activ, putând propune soluții proprii în vederea stingerii conflictului.

**Greva** constituie o încetare colectivă și voluntară a muncii de către personalul salariat, în scopul realizării unor revendicări profesionale, determinate în mod concret și cărora întreprinderea refuză să le dea curs. Conform legislației din România, grevele pot fi:

1. **de avertisment** (maxim 2 ore, dacă se face cu încetarea lucrului, și trebuie, în toate cazurile, să

- preceadă cu cel puțin 48 de ore greva propriu-zisă),
2. **greva propriu-zisă** (declarată numai dacă, în prealabil, au fost epuizate toate posibilitățile de soluționare a conflictului colectiv de muncă, prin procedurile de conciliere și dacă momentul declanșării a fost adus la cunoștința conducerii unității de către organizatori, cu 48 de ore înainte).

**Arbitrajul** - în cazul în care greva s-a derulat pe o durată de 20 de zile fără ca părțile implicate să fi ajuns la o înțelegere și dacă continuarea grevei ar fi de natură să afecteze interesele economiei naționale sau interese de ordin umanitar, Ministerul Muncii și Solidarității Sociale poate solicita soluționarea conflictului colectiv de muncă de către o comisie de arbitraj.

Comisia de arbitraj se compune din trei arbitri. În raport de obiectul conflictului colectiv de muncă, se desemnează câte un arbitru din partea conducerii unității, a sindicatului sau, după caz, a salariaților, și a Ministerului Muncii și Solidarității Sociale.

Hotărârea comisiei este definitivă, și se comunică în termen de 24 de ore de la încheierea dezbaterilor.

#### **IV. ANALIZA SITUAȚIILOR CONFLICTUALE**

**Toți suntem implicați în conflicte, mai mult sau mai puțin. Abordarea ordonată și sistematică a acestora este o necesitate cu atât mai importantă cu cât nevoile și temerile care ne conduc în situațiile conflictuale nu sunt conștientizate de toți cei implicați.**

De cele mai multe ori, „manipularea” conflictelor depinde în mare măsură de conștientizarea lor. Acest lucru este posibil prin analiza și întocmirea hărții conflictului. Un asemenea demers oferă o imagine clară a faptelor și evidențiază modul în care interacționează oamenii antrenați în conflicte.

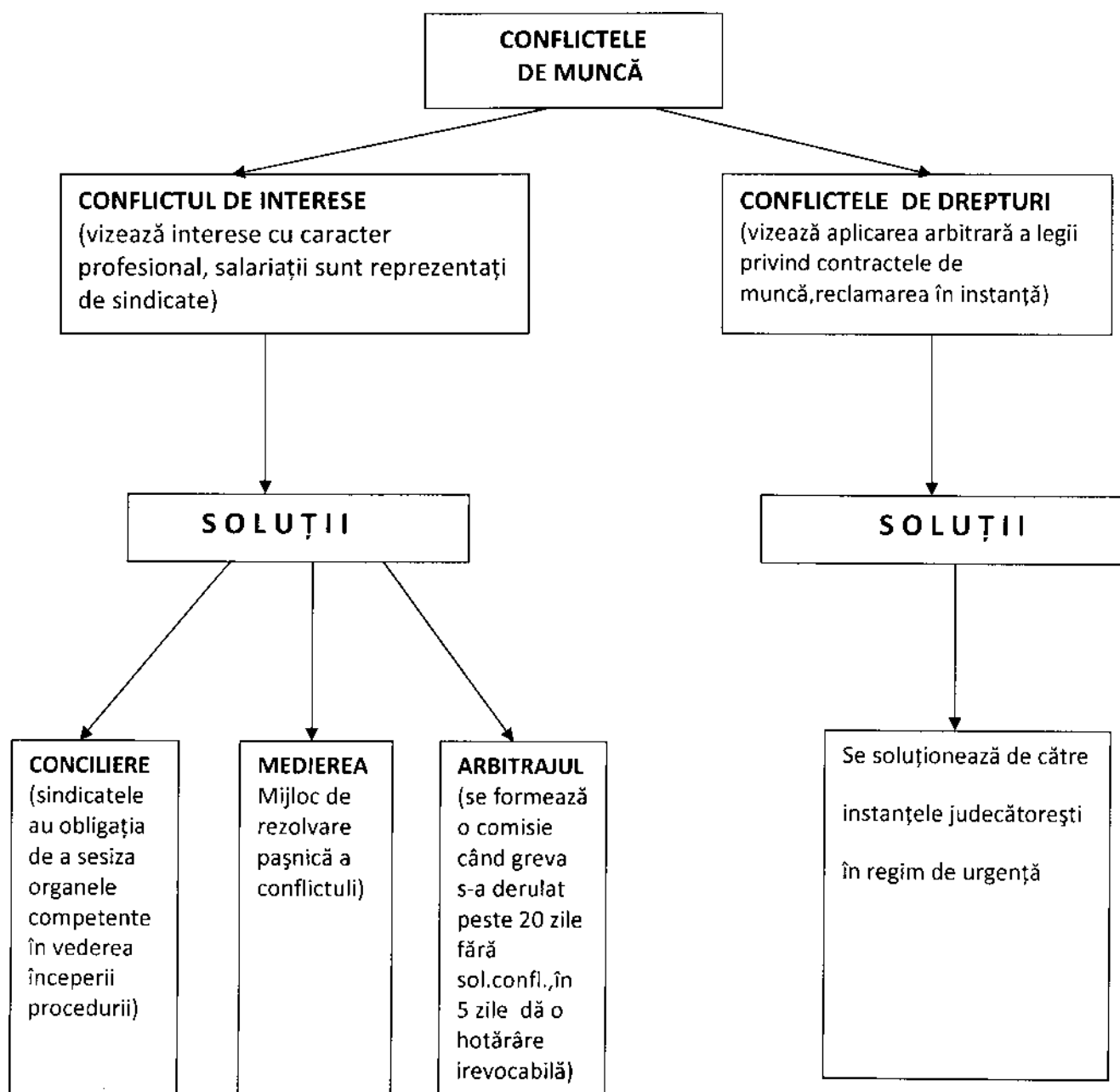
Punctul de pornire îl constituie formularea problemei. Lipsa comunicării, incompatibilitatea cu postul de muncă, neîndeplinirea datoriilor, agresivitatea pot constitui probleme ce stau la baza conflictelor.

Al doilea pas în construirea hărții conflictului îl constituie identificarea părților implicate în conflict. Acestea pot fi persoane, grupuri, secții, compartimente. Gruparea unor oameni pe harta conflictului, se va face întotdeauna pe baza nevoilor asemănătoare pe care aceștia le împărtășesc. De altfel, fiecare parte se implică deoarece are nevoi, trebuințe diferite. Răspunsul pe care îl formulează fiecare pentru rezolvarea problemei este strâns legat de aceste nevoi: o muncă plină de satisfacții, recunoașterea, înțelegerea, etc.

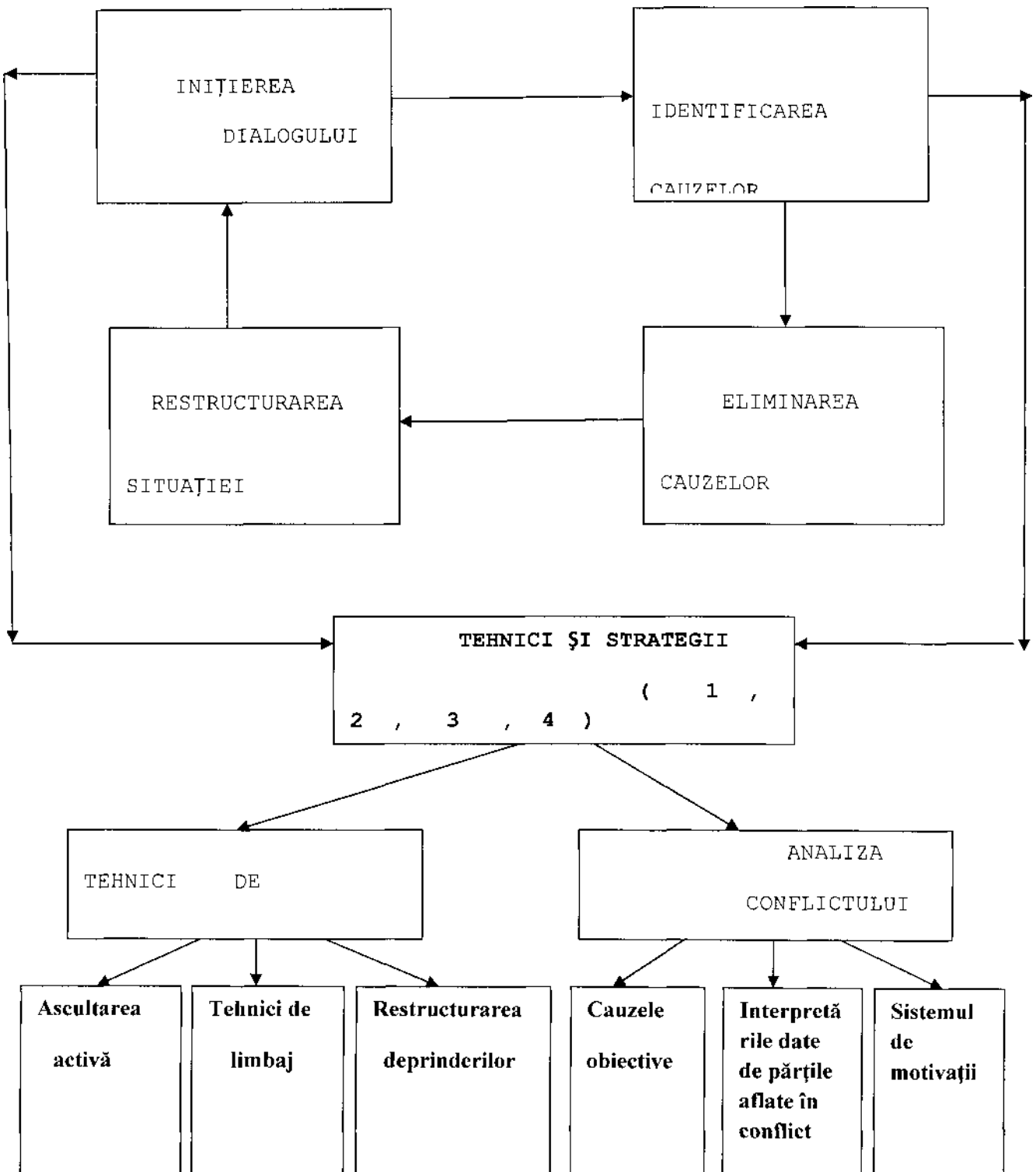
Alături de nevoi, părțile sunt caracterizate de preocupări, anxietăți, griji, în general au unele temeri, care pot fi: eșecul și compromiterea, nesiguranța pecuniară, respingerea, pierderea controlului, muncă rutinieră, pierderea locului de muncă, etc.

## A N E X E - D I A G R A M E F L U X

### ANEXA NR.1 - CONFLICTUL DE MUNCA



## ANEXA NR.2 - CONTROLUL ȘI REZOLVAREA CONFLICTELOR





### ANEXA NR. 3 - HARTA CONFLICTULUI

