

CONFLICTUL ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR

Silvia ȚIPLEA

*masterand, anul II, specializarea Managementul
Serviciilor Publice, Departamentul de Administrație
Publică, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca*

Even if we are looking for a perfect organization, our attempt will not be a successfully one. The most often met conflicts in the organization are the work conflicts that are considered as a negative attitude that have to be immediately eliminated; in the same time, these kind of conflicts are considered to be necessary by determining important changes in the organization.

Once the conflict appeared, it has to be solved through the co-operation of the both sides involved, an important function having the moderators, their ability being crucial for the organization's fate.

But, in order to avoid any troubles, the best solution it would be equilibrium between the employer and employees, the dialogue being one of the most efficient ways to solve the disagreements.

*Revista Transilvană
de Științe Administrative,
2(14), 2005, pp. 124-131*

Conflictul a existat și există întotdeauna între oameni. Oriunde sunt oameni, există idei, valori, conjuncturi, stiluri și standarde care pot intra în conflict; acesta înseamnă că orice poate fi cauza unui conflict: obiective, scopuri, aspirații, obiceiuri, prejudecăți, competiția, sensibilitatea și jignirea, agresivitatea etc.

Conflictul se instalează între oameni în toate situațiile și este exprimat în mod specific uman în orice stadiu.

Existența și dinamica oricărei organizații presupune atât cooperare sau dialog, cât și conflict, deoarece „conflictul este un proces organizațional inerent” (Richard H. Hall).

Chiar dacă am căuta, nu am găsi o organizație perfectă, deoarece nu există relații fără dificultăți, iar relațiile cu angajații din cadrul organizațiilor nu fac excepție de la regulă. Conflictul este o parte importantă a vieții organizaționale.

Dacă în urma procesului de negociere, una din părți nu reușește să obțină în întregime ceea ce dorește, dacă nu reușește stabilirea unei relații de încredere și un sentiment de siguranță între grupurile negociatoare, posibilitatea declanșării unui conflict e mare.

Conflictele sunt inevitabile în orice grup social.

Conflictul este „o stare tensională care apare atunci când două sau mai multe părți din cadrul organizației

trebuie să intre în interacțiune pentru a îndeplini o sarcină, a lua o decizie și a realiza un obiectiv sau a soluționa o problemă și interesele părților sunt diferite; acțiunile unei părți determină reacții negative la alții; părțile, incapabile să soluționeze controversa, se critică reciproc”.¹

Declanșarea și consumarea conflictelor e percepută ca foarte dăunătoare, consumatoare de energie și de timp.

În timp însă, concepțiile referitoare la conflict au început să se nuanțeze, astfel încât în prezent sunt percepute ca niște forțe pozitive și negative în același timp. Așadar, problema nu este cea a conflictului în sine, ci cea a modului în care poate fi canalizat și gestionat.

Conflictul apare atunci când una din părți recurge la un mijloc de presiune și este întreținut de managementul autoritar al organizației. Reducerea și îndepărtarea stării conflictuale pot fi realizate dacă se îndeplinesc simultan următoarele condiții: părțile fac declarații sincere; părțile recunosc că singura cale de rezolvare a conflictului e dialogul; părțile fac toate eforturile pentru a identifica mijloacele prin care obiectivele pot să devină proprii amândurora.²

În cadrul organizațiilor și întreprinderilor central și est europene se constată că relațiile dintre management și angajați nu sunt deloc îmbucurătoare deoarece:

- nu există implicare din partea personalului;
- există relații de suspiciune, neîncredere între personal și manager;
- atmosfera de lucru e tensionată în mod artificial;
- rareori apar solidaritatea în echipă și curajul opiniei directe în fața șefului;
- acuzațiile nefondate, amenințările cu concedierea, nerespectarea repetată a promisiunilor, duc la atitudini negative din parte angajaților.

Pentru a se putea vorbi de un conflict, trebuie îndeplinite următoarele condiții:

- conflictul trebuie să fie între lucrători și angajatorul lor;
- conflictul trebuie să se refere la problemele care influențează direct prevederile contractului de muncă.

Conflictele de muncă (cele colective) se referă la problemele ridicate în numele grupurilor de angajați de către reprezentanții lor desemnați.³

În cazul unui protest de muncă, orice sindicat răspunde civil pentru acesta, iar dacă există daune în urma protestului, persoanele care au suferit pierderi din această cauză, pot da în judecată sindicatul. Pentru sindicate sau membrii de sindicat care inițiază acțiuni în sprijinul unor persoane care au fost concediate ca rezultat al unor greve neoficiale, nu există nici un fel de protecție.

Dat fiind caracterul inevitabil al conflictelor, înseamnă că gestionarea este una din cele mai importante activități, iar managementul conflictelor este considerat de tot mai mulți specialiști în domeniu ca fiind la fel de important ca și celelalte funcții ale Managementului Resurselor Umane. Un studiu efectuat de către Asociația Americană a Managementului⁴ a evidențiat faptul că managerii consumă circa 24% din timpul lor pentru soluționarea conflictelor.

Rachim subliniază că „managementul conflictelor trebuie înțeles ca un management al succesului”, adică să înțelegem de ce controlul asupra conflictului trebuie să fie pozitiv și orientat spre obținerea unor performanțe înalte; să fim conștienți de necesitatea unei analize speciale în sfera conflictelor; să fim în stare să punem în practică principiile relațiilor armonioase cu angajații pentru a crea un climat

¹ Burduș, E. , Căprărescu, G., „Fundamentele Managementului Organizației”, Editura Economică, București, 1999, p. 463

² Stanciu Ștefan, „Managementul Resurselor Umane”, București, Editura SNSPA - Facultatea de Comunicare și Relații Publice, 2001, p.213

³ Cole, Gerald A., „Managementul personalului”, București, Editura CODECS, 2000, p. 476

⁴ R.E. Callahan, P.C. Fleenor, H.R. Knudson: *Understanding Organizational Behavior, A managerial view point*, Coyzright 1986, p. 283

care să minimalizeze conflictul dăunător și să mărească șansele de a-l rezolva atunci când apare. De aceea este necesară promovarea unei culturi a înțelegerii și a soluționării conflictelor.

Conform Codului Deontologic al instituției profesionale din Marea Britanie, managerii de personal sunt obligați să respecte o serie de norme cu privire la angajați și anume:

- „...să mențină înalte standarde de acuratețe în privința informațiilor și sfaturilor de specialitate pe care le furnizează angajatorilor și angajaților”;
- „...să se asigure că toate informațiile privitoare la personal... vor rămâne confidențiale”;
- „...trebuie să fie pregătiți să acționeze în calitate de consilieri pentru fiecare angajat, pensionar și dependenți ai acestora sau să-i îndrume ... spre alți profesioniști de specialitate sau agenții de sprijin...”;
- „... să mențină standarde echitabile și rezonabile în tratamentul aplicat fiecărei persoane în parte”.⁵

Conflictele de muncă apar din diferite cauze, profesorul Ștefan Stanciu⁶ enumerând câteva dintre ele:

- lipsa de comunicare
- lipsa comunicării oneste
- puncte de vedere diferite asupra obiectivelor prioritare
- puncte de vedere diferite asupra metodelor folosite
- diferențe majore dintre sistemele de valori recunoscute de părți
- natura activităților și interdependența sarcinilor
- managementul autoritar
- managementul neprofesionist
- imposibilitatea atingerii obiectivelor asumate de organizației, datorită resurselor limitate sau prost planificate
- schimbarea mediului extern al organizației
- agresivitatea și încăpățânarea
- lipsa politicii privind dezvoltarea resurselor umane
- existența unui climat de neîncredere
- competiția profesională care poate genera dezechilibre în relațiile de muncă etc.

În literatura de specialitate există cel puțin trei abordări ale conflictului: abordarea tradițională, abordarea relațiilor umane și cea interacționistă.

Abordarea tradițională consideră conflictul ca fiind disfuncțional, ceea ce determină o atitudine negativă față de aceasta, rămânând și astăzi la fel în concepția multor indivizi. Conflictul e considerat un rău de care trebuie să scăpăm cât mai repede, deoarece neînțelegerile, disputele sau certurile nu sunt experiențe plăcute. Conflictul fiind perceput ca fiind și consumator de energie și de timp, abordarea tradițională consideră necesară evitarea sau eliminarea conflictului prin eliminarea cauzelor acestuia.

Abordarea relațiilor umane are ca premisă relațiile interumane care se stabilesc între indivizi cu personalități, obiective, mentalități, educație, sisteme de valori și comportamente diferite, care sunt generatoare de conflicte. Adepții acestui tip de abordare consideră conflictul un rezultat natural și inevitabil, care nu trebuie perceput neapărat ca o forță negativă, ci și ca o forță pozitivă care poate determina performanțele grupului sau ale organizației. Această concepție susține deci acceptarea conflictului.

Abordarea interacționistă percepe conflictul ca fiind inevitabil, dar și absolut necesar, fiind considerat o forță stimulatorie pentru inovare și schimbare. În acest caz, problema care se pune este cum poate fi

⁵ Manolesu, Aurel, „*Managementul Resurselor Umane*”, București, Editura R.A.I. – Imprimeria „Coresi” , 2000, p. 11

⁶ Ștefan Stanciu, „*Managementul Resurselor Umane*”, București, Editura SNSPA- Facultatea de Comunicare și Relații Publice, 2001, p. 11

orientat și gestionat conflictul, astfel încât să maximizeze efectele sale pozitive și să le minimizeze pe cele negative.

Tipuri de conflict:

A. *Din punct de vedere al efectelor pe care le generează*⁷, conflictele pot fi:

- 1 **Conflicte funcționale sau constructive**, care apar în urma unor confruntări de idei între părți cu posibile soluții pentru creșterea performanțelor. Astfel managerii pot crea un conflict constructiv prin: angajarea unor persoane care nu gândesc ca ei, dar care îi vor respecta autoritatea; ridicarea nivelului obiectivelor și așteptărilor față de angajați; încurajarea angajaților de a avea păreri diferite.
- 2 **Conflicte disfuncționale sau distructive**, reprezentând o confruntare sau interacțiune între persoane sau grupuri a căror desfășurare împiedică realizarea obiectivelor organizației (spre exemplu, conflictele între management și sindicate, materializat în greve parțiale și totale). Conflictele disfuncționale se manifestă ca tensiuni negative, distructive atât pentru indivizi, cât și pentru organizație.

B. *Din punct de vedere al sferei de cuprindere există*:⁸

1. **Conflicte intrapersonale (interioare)**, care se produc când există o incompatibilitate între elementele cognitive corelate, aceasta afectând capacitatea de autocontrol al individului; conflictele intrapersonale apar atunci când un individ nu știe cu precizie ce trebuie să facă și ce se cere de la el.
2. **Conflicte interpersonale**, care apar și se amplifică între doi sau mai mulți indivizi din același grup sau din grupuri diferite, formale sau informale, cauzate de diferențe de personalitate, de valori, interese și atitudini. O sursă generatoare de conflict interpersonal este *hărțuirea sexuală*⁹. Deși în România acest tip de conflict este trecut sub tăcere, nu înseamnă că nu există. Veche de când lumea, ea a ajuns în atenția opiniei publice mondiale doar de câțiva ani. Hărțuirea sexuală la locul de muncă apare atunci când un bărbat consideră că rolul sexual al femeii este superior rolului ei de lucrător. O altă sursă similară de conflict este *sexismul*. Această practică este mai cuprinzătoare decât hărțuirea sexuală, în ea fiind inclusă orice situație în care există un tratament diferențiat al sexelor, prin care se promovează o discriminare politică, economică, socială (de exemplu, un șef care își selectează colaboratorii numai din rândul bărbaților, respingând tinerele femei, deoarece se căsătoresc, au copii etc.)
3. **Conflicte intergrupuri**, care apar între grupuri cu interese și obiective diferite, implicând energii negative, animozități, tensiuni, solicitând abilitate managerului de a le împiedica și de a le canaliza spre soluții constructive.

C. *Din punct de vedere al nivelului ierarhic*:¹⁰

1. **Conflicte orizontale sau de la egal la egal**, care apar între persoane, grupuri sau departamente aflate pe același nivel ierarhic.
2. **Conflicte verticale**, care apar între persoane, grupuri sau compartimente situate pe niveluri ierarhice diferite.
3. **Conflicte diagonale**, care apar în legătură cu alocarea resurselor în întreaga organizație.

D. *Din punct de vedere al duratei și al evoluției*:¹¹

1. **Conflicte spontane**, apar brusc și din cauze aleatoare; sunt greu de prevăzut, de scurtă durată și se manifestă la nivel interpersonal.

⁷ Burduș, E., Căprărescu, G., „Fundamentele Managementului Organizației”, Editura Economică, București, 1999, p. 464

⁸ Manolescu, Aurel, „Managementul Resurselor Umane”, București, Editura R.A.I.- Imprimeria „Coresi”, 2000, p. 523

⁹ Burduș, E., Căprărescu, G., „Fundamentele Managementului Organizației”, București, Editura Economică, 1999, p. 467

¹⁰ *Ibidem*, p. 523

¹¹ *Ibidem*, p. 523

2. **Conflicte acute**, au cauze evidente sau cunoscute; au o evoluție scurtă dar cu manifestări intense; posibilitățile de soluționare sunt mult mai numeroase comparativ cu celelalte tipuri de conflicte.
3. **Conflicte cronice**, care au cauze ascunse, greu de depistat; sunt conflicte mocnite, cu evoluție lentă și de lungă durată; se manifestă la nivelul interpersonal, dar pot să apară și între grupuri și compartimente.

Conflictele pot lua diferite forme, precum pichetarea sau greva.

Pichetarea:

Constă în încercarea de a pune forțat în aplicare o acțiune grevistă și efectele ei, prin amplasarea membrilor de sindicat la poarta întreprinderii, pentru a-i convinge pe colegii angajați să nu treacă de linia pichetului în incinta întreprinderii.

Pichetarea nu este permisă decât la locul de muncă. Această restricție are scopul de a preveni formarea a ceea ce altădată se numeau „pichete volante”, adică grupuri de persoane care treceau de la un punct de pichetare la altul, indiferent dacă erau sau nu angajați ai punctului de lucru respectiv. Prezența pichetelor în masă ducea la agravarea stării de tensiune și la apariția unor scene violente.

Pentru ca acțiunea de pichetare să nu degenereze în conflict, trebuie să respecte anumite condiții:

- organizatorii trebuie să se asigure că numărul pichetelor nu depășește cifra de șase la fiecare din intrările amplasamentului pichetat;
- linia de pichetare trebuie supravegheată de o persoană cu experiență, de preferat un reprezentant oficial al sindicatului;
- organizatorii trebuie să rămână în contact direct și permanent cu poliția, pe durata acțiunii de pichetare;
- pichetarea nu trebuie să împiedice furnizarea de bunuri și servicii esențiale (de exemplu, către spitale, școli, unități de asistență medicală).

Greva:

Cuvântul „grevă” provine din cuvântul „grava” din limba latină populară, însemnând un teren plat format din nisipuri și pietriș pe malul mării sau al unui curs de apă. În limba română a fost preluat din limba franceză după numele pieței din Paris „Place de la Greve” situată pe malul Senei, pe amplasamentul actual al Primăriei Parisului, respectiv pe locul unde erau executați condamnații la moarte prin spânzurătoare sau tragere pe roată. În această „Place de la Greve” se adunau muncitorii neocupați, așteptând să li se ofere de lucru. Era o adevărată „piață a forței de muncă”. În prezent, noțiunea de grevă e legată însă de încetarea colectivă și voluntară a lucrului.

Greva reprezintă încetarea lucrului de către salariați, ținând cont de o serie de revendicări profesionale. Forma clasică de grevă presupune întreruperea completă a lucrului de către salariați și părăsirea localurilor respective pentru o durată de timp determinată sau nedeterminată.¹²

Angajații care intră în grevă comit o încălcare a contractului de muncă încheiat cu angajatorul lor, iar pentru aceasta, angajatorul poate să emită preavize de concediere angajaților intrați în grevă. În Marea Britanie, până spre mijlocul anului 1980, doar 5% din totalul grevelor erau „oficiale”, liderii de sindicat dându-și consimțământul cu privire la grevă.

Există două tipuri de grevă în funcție de amploare: grevă generală și grevă parțială.

Greva generală e forma cea mai severă, paralizând activitatea în domeniul în care s-a declanșat, putând cuprinde o întreprindere, o ramură sau întreaga economie.

¹² Lefter, Viorel, Manolescu, Aurel „*Managementul Resurselor Umane*”, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1995, p. 54

Greva parțială cuprinde doar o parte din întreprindere și poate lua următoarele forme¹³:

- *greva pe locul de muncă* sau greva brațelor încrucișate în care muncitorii rămân inactivi la locul lor de muncă;
- *greva de autolimitare a timpului de lucru*, în care nu se lucrează în tot programul de lucru, luându-se pauze la întâmplare;
- *greva de încetinire a ritmului de lucru*; muncitorii nu întrerup munca, dar micșorează ritmul de lucru;
- *greva de debraiaj*, constând în opriri scurte și repetate a ritmului de lucru;
- *greva tromboză sau sectorială*, care se produce într-un loc strategic al întreprinderii, paralizându-i activitatea;
- *greva turnantă*, care afectează în mod succesiv toate sectoarele de producție;
- *greva de zel*, în care se aplică în mod meticulos toate instrucțiunile de muncă în vederea blocării oricărei activități;
- *greva cu ocuparea uzinei*, în care muncitorii rămân în întreprindere, nepermițând reluarea lucrului;
- *greva administrativă*, în care munca se desfășoară normal, fără completarea formularelor destinate administrației;
- *greva cocktail*, în care se practică amestecat diferite forme de grevă;
- *greva surpriză*, care izbucnește fără preaviz;
- *greva sălbatică*, izbucnește spontan, fără nici o indicație sindicală;
- *greva de solidaritate*, exprimă acordul cu salariații din altă întreprindere sau ramură aflată în grevă pe baza comunității de interese economice, sociale profesionale;
- *greva repetată*, însemnând opriri succesive a lucrului de către salariați pe perioade scurte de timp;
- *greva de avertisment*, adică o oprire scurtă a lucrului de către salariați, urmărind atât mobilizarea greviștilor, cât și determinarea părților aflate în conflict pentru a începe negocierile.

Soluționarea conflictelor:

Soluționarea conflictelor trebuie să parcurgă următoarele faze: recunoașterea existenței conflictului; identificarea cauzei conflictului; adoptarea deciziei de confruntare; confruntarea primară propriu-zisă; evaluarea rezultatelor parțiale; adoptarea deciziei pentru faza secundară a conflictului; confruntarea principală; evaluarea rezultatelor.

Liderii organizației și ai sindicatelor trebuie să evite desfășurarea discuțiilor cu fracțiuni sindicale sau cu organizații care nu au competență în materie. Conflictul de muncă poate fi rezolvat prin negociere cu reprezentanții legali ai sindicatelor, iar dacă acest lucru nu e posibil, se poate cere unui mediator să soluționeze problemele divergente.

Conducătorii organizației au atitudini diferite față de situațiile conflictuale. Astfel, managerii neglijează și minimalizează conflictul, având o atitudine de ignoranță sau sunt lipsiți de reacții. Aceștia consideră că problemele sunt irelevante sau neesențiale, acordând prioritate altor interese. De multe ori, acest tip de manageri impun mijloace de presiune pentru a opri organizația sindicală de la demersul ei.

O altă categorie de manageri e formată din cei care acceptă conflictul, cu scopul declarat de a-l transforma într-o discuție benefică pentru organizație. Aceștia cunosc bine legislația muncii, problemele organizației implicându-se direct în negocieri. În acest caz, rezolvarea conflictului e garantat.

Managerii autoritari însă, contribuie la agravarea conflictului. Aceștia reacționează rapid, respectând prevederile legale. În acest caz, problemele care au declanșat conflictul nu sunt rezolvate.

¹³ Burloiu, Petre „Managementul Resurselor Umane. Tratare globală interdisciplinară”, București, Editura Lumina Lex, p. 402

Managerii lipsiți de profesionalism sau cei cu caracter dual pot aplana temporar conflictul care însă va izbucni cu mai mare intensitate și va avea efecte dramatice. Managerii în acest caz sunt cooperanți, lipsindu-le însă abilitățile necesare rezolvării conflictului; este oscilant între satisfacerea intereselor salariaților și cele ale organizației.

Managerii cu stil managerial evoluat abordează conflictul cu profesionalism, fără compromisuri care să afecteze imaginea organizației; scopul lor este acela de a identifica toate cauzele care au generat că pierderile organizației ar putea fi mult mai mari dacă nu ar recurge la negocieri.

Modalități de soluționare a conflictelor:

O modalitate prin care sindicatele evită acțiunile greviste și alte forme de protest sindical este elaborarea unei proceduri convenite de comun acord cu privire la soluționarea conflictelor colective. Această procedură poate fi cuprinsă într-un acord colectiv, alteori, se încheie un acord separat cu privire la procedura de soluționare a litigiilor.

Concilierea colectivă este o altă modalitate de soluționare a conflictelor de muncă și constă într-un mijloc prin care o terță parte neutră și independentă poate ajuta angajatorii și sindicatele să ajungă la o soluționare reciproc acceptabilă a conflictelor dintre ei. În acest caz, părțile sunt cele care stabilesc termenii acordului final pentru a-și lămurii neînțelegerile.

Colaborarea presupune dorința părților de rezolvare a problemelor, de căutare de soluții prin cooperare, în speranța obținerii unui acord care să satisfacă interesele tuturor părților implicate în conflict.

Compromisul reprezintă acceptarea negocierii și căutarea realizării unor acorduri. Este cea mai răspândită modalitate de soluționare a conflictelor. Se poate aplica pentru a se obține o soluție temporară sau ca o ultimă soluție atunci când cooperarea sau competiția sunt nerealizabile. Strategia are ca obiectiv găsirea unei soluții reciproc avantajoase care să satisfacă parțial ambele părți aflate în conflict.

Adaptarea e acea strategie de soluționare a conflictelor în care părțile aflate în conflict nu acționează în direcția impunerii punctului de vedere propriu, ci mai mult pentru a satisface nevoilor celorlalți. Acest tip de strategie determină managerii să devină cooperanți și dispuși să satisfacă nevoile celorlalți în dauna propriilor intense.

Evitarea reprezintă retragerea din conflict sau adoptarea pasivității. Angajații nu fac nici o încercare de a înțelege conflictul, iar managerul neagă existența conflictului când i se cere să-l soluționeze. Grupul învingător dobândește o mulțumire de sine, un sentiment de superioritate, pe când grupul învins are tendința de a se retrage, de a se izola.

Medierea e o etapă de mijloc între conciliere și arbitraj; mediatorul încearcă să vină cu propuneri care să asigure părților posibilitatea de a-și părăsi pozițiile ireconciliabile și de a reîncepe tratativele. Mediatorul se întâlnește, pe rând, cu reprezentanții fiecărui grup, având ca atribuții: pregătirea discuțiilor comune; stimularea empatiei; eliminarea tensiunii dintre părți; formularea propunerilor care să satisfacă ambele părți.

Acordurile fără grevă sunt reprezentate în Marea Britanie prin acordul “mono-sindical, fără grevă” (single-union no strike). Principalele caracteristici ale unui acord fără grevă sunt: drepturile de negociere sunt acordate în mod exclusive unui singur sindicat; angajamentul sindicatului de a nu le cere membrilor să oprească lucrul în caz de conflict de muncă cu angajatorul; în caz de conflict, ambele părți convin să recurgă la arbitraj; sistemele de îmbunătățire de consultare și participare a angajaților; flexibilitate totală a încadrării pe post.

Moderatorii trebuie să aibă calități multiple: să cunoască bine domeniul de activitate în care a apărut conflictul de muncă; să cunoască bine prevederile legislative de organizare și funcționare a organizațiilor; să cunoască prevederile Dreptului Muncii; să fie perseverenți, calmi, să aibă argumente

puternice pentru toate afirmațiile pe care le fac; să dea dovadă de discreție în timpul negocierilor; să aplice principiile morale.

În ultimii ani, în țările occidentale, se constată o diminuare a numărului de conflicte de muncă ca urmare a existenței dialogului social, a motivării personalului etc.

Concluzii:

Conflictul este o stare proprie unui grup social. Multă vreme el a fost considerat o stare negativă care trebuia cu orice preț prevenită și eliminată. Ulterior, atitudinea față de conflict a fost mai nuanțată, considerându-se că el poate fi folosit cu succes în scopuri constructive. Această atitudine diferențiată a cerut și o clasificare a conflictelor după efectele asupra organizației, după sfera de cuprindere, după nivelul ierarhic și după durata și evoluția acestuia.

Identificarea surselor de conflict, ca și a consecințelor, reprezintă, din punct de vedere al managementului, posibilități de sporire a funcționalității organizației, dar și de creștere a motivației în muncă a personalului.

Locul revoltelor sporadice care s-au desfășurat încă în societatea sclavagistă, continuată cu cea feudală, a fost luat, în orânduirea capitalistă, de lupta organizată de asociațiile profesionale, respectiv de sindicate. Forma cea mai severă de luptă este greva. Aceasta reprezintă oprirea lucrului de către un grup de angajați, de obicei în legătură cu un conflict privitor la condițiile contractului de muncă, dar uneori și din alte motive.

Pentru evitarea oricăror manifestări de protest din partea angajaților, cea mai bună soluție de ambele părți ar fi existența echilibrului între angajator și angajați. Unitatea și puterea sindicatelor trebuie să fie garanția echilibrului dintre patronat și salariați reprezentați de sindicate. Acest echilibru corespunde stării economice a întreprinderii care îi permite să realizeze un profit din care să asigure dezvoltarea prin investiții și crearea de noi locuri de muncă, precum și salarizarea personalului, care să-i asigure prosperitate continuă. Deci, echilibru înseamnă reținere atât din partea patronatului, care să evite acumularea lăcomă în detrimentul salariaților, cât și din partea salariaților, care să evite pretenții salariale exagerate, care ar putea pune în dificultate prosperitatea sau chiar existența întreprinderii.

Experiența a arătat că cele mai complexe probleme își pot găsi rezolvarea prin dialog între părțile de bună-credință, sincere doritoare să le soluționeze. În concluzie, o cerință de bază a managementului resurselor umane dintr-o întreprindere o constituie cunoașterea permanentă a reclamațiilor și revendicărilor salariaților și rezolvarea acestora, în scopul prevenirii conflictelor sociale.

Bibliografie:

1. Burduș, E.; Căprărescu, G, *Fundamentele managementului organizației*, Ed. Economică, București, 1999
2. Burloiu, Petre, *Managementul resurselor umane- tratare globală interdisciplinară*, Ed. Lumina Lex, București, 1997
3. Cole, G.A., *Managementul personalului*, Ed. CODECS, București, 1999
4. Lefter, Viorel; Manolescu, Aurel, *Managementul resurselor umane*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1995
5. Manolescu, Aurel, *Managementul resurselor umane*, Ed. RAI- Imprimeria „Coresi”, București, 2001
6. Porumb, Elena, *Managementul resurselor umane*, Ed. Fundația pentru Studii Europene, Cluj-Napoca, 2001
7. Stanciu, Ștefan, *Managementul resurselor umane*, Ed. SNSPA, Facultatea de Comunicare și Relații Publice, București, 2001
8. Zorlențan, Tiberiu, *Managementul organizației*, vol.II, Ed. Holding Reporter, București, 1996.