

THE EFFICIENT MANAGEMENT OF CONFLICTS – AN IMPORTANT FACTOR TO INCREASE LABOR PRODUCTIVITY IN CONSTRUCTION

Stela Cucuș

Technical University of Moldova, 168 Ștefan cel Mare și Sfânt Bd., Chișinău, Republic of Moldova
stela.cucos@mail.ru

Received: November, 20, 2018

Accepted: December, 24, 2018

Abstract. Solving conflicts leads to the need for extensive research on conflict issues in managerial conditions in construction. The study focuses on the analysis of conflict situations, the causes of its occurrence, the methods of solving, and in particular the negative consequences, borne by the firm, as a result of adopting an inappropriate behavioral style for the situation. Since the managers are responsible for anticipating, managing and improving unpredictable conflicts, the author of the article comes up with suggestions to obtain effective management in conflictual situations. The object of the research is the management of conflicts within a construction enterprise. Methods of research: economic analysis, synthesis, comparison, deduction. As well, the method of interviewing and testing was conducted.

Keywords: *conflict, management, style, strategies, fluctuation, methods, productivity.*

CZU 331.1:69

Introducere

În ultimii ani, în țările din spațiul est european (postsocialiste) a luat amploare dezvoltarea teoriei generale a managementului cu examinarea acelor factori ce conduc de obicei spre izbucnirea conflictelor în colectivele de muncă.

Contemporanii teoreticieni în management susțin că lipsa conflictului în cadrul firmei este o condiție nu numai ireală ci chiar nedorită. Fiecare persoană posedă o bază a unui sistem de valori personale pe care, cu tot dinadinsul, se va strădui să o păstreze și să și-o apere. Abilitatea de a dirija o situație conflictuală în condițiile noastre sociale, ale Republicii Moldova, exprimându-ne mai loial - nu prea confortabile, este cel mai important element component al activității de manager.

Pentru ameliorarea sau rezolvarea unui conflict în firmă este esențial de a depista primul focar sau imbold în urma căruia a survenit situația de criză. Este un lucru dificil de realizat, dar capacitatea managerului de a defini motivele inițiale ale conflictelor poate conduce la înăbușirea rapidă a lui sau îndreptarea lui într-o nișă fertilă, care va stimula adoptarea unor hotărâri mai dificile (neplăcute), totodată va permite evidențierea diversității de idei în cadrul firmei.

Problematic este modul în care să fie organizat corect sistemul de stimulare sau recompensă și cel de promovare pe scara ierarhică. Aici corectitudinea managerului are o importanță deosebită, deoarece acest fapt poate afecta eficacitatea îndeplinirii

obligațiunilor de către un angajat sau altul. Corectitudinea conducătorului este numită de către specialiști drept un principiu abstract. Dar în realitate senzația sau perceperea echității sau a neechității atât în cazul promovărilor, cât și a recompenselor, remunerărilor influențează nemijlocit calitatea îndeplinirii obligațiunilor de către angajați. Nemulțumirea lor seamănă cu o grevă pasivă sau un complot înăbușit, care ar putea căpăta proporții neașteptate și nedorite sau dimpotrivă gradul productivității angajatului poate brusc scădea: de exemplu de la 100% la 50%, chiar și mai jos. Drept exemplu ne poate servi situația din S. A. "X".

Managerii top ai firmei au generat o situație de conflict în cazul promovării unui angajat la momentul apariției unei vacanșii pentru o funcție superioară în subdiviziunea financiară, adoptând un stil comportamental neadecvat vizavi de subiect. Acest fapt a avut un deznodământ nedorit asupra eficacității îndeplinirii obligațiunilor de către un angajat sau altul, respectiv și asupra productivității.

Managerii superiori ai firmei nu au luat măsuri pentru ameliorarea situației, plasând-o maximei „Timpul le v-a aranja pe toate”. Deci, strategii de preîntâmpinare a conflictului nu au fost practicate, dintre metode de soluționare s-a preferat „Evitarea conflictului”, adoptând un comportament necooperant, au fost neglijate toate interesele, ce au determinat o scădere semnificativă a nivelului productivității muncii a unui salariat, calculată în baza analizei productivității maxime și productivității efective, care este prezentată în tabelul de mai jos.

Tabelul 1.

Calculul pauzelor unui salariat administrativ din cadrul firmei „X” în timpul evoluției conflictului.

Comportamentul angajatului	Durata pauzelor efectuate de către angajat în timpul zilei	Durata totală a pauzelor efectuate de către angajat pe parcursul lunii, în ore
Întârzieri la serviciu	40 minute	13,4
Concediu de boală	3 zile pe parcursul lunii	24
Pauze cumulative în timpul lucrului	2 ore	40
Prelungirea mesei	1 oră	20
TOTAL		97,4

Sursa: Analiza autorului în baza datelor fotocronometrării timpului de muncă din cadrul firmei

În baza datelor calculate pentru durata pauzelor și cunoscând productivitatea maximă autorul deduce productivitatea efectivă a unui angajat din administrația firmei „X”.

$$Prod. max = 8 om \times h \times 20 zile = 160 om \times h / lună \quad (1)$$

unde: $8 om \times h$ este norma zilnică de muncă pentru o persoană, 20 zile – numărul zilelor lucrătoare pe parcursul unei luni.

În baza datelor calculate pentru durata pauzelor și cunoscând productivitatea maximă vom deduce productivitatea efectivă a unui angajat din administrația firmei „X”.

$$Prod. efectivă = 160 om \times h - 97,4 om \times h = 62,6 om \times h \quad (2)$$

În procente aceasta va constitui:

$$Prod. efectivă = \frac{62,6}{160} \times 100\% = 39,1 \quad (3)$$

Grafic, scăderea nivelului productivității poate fi reprezentată astfel:

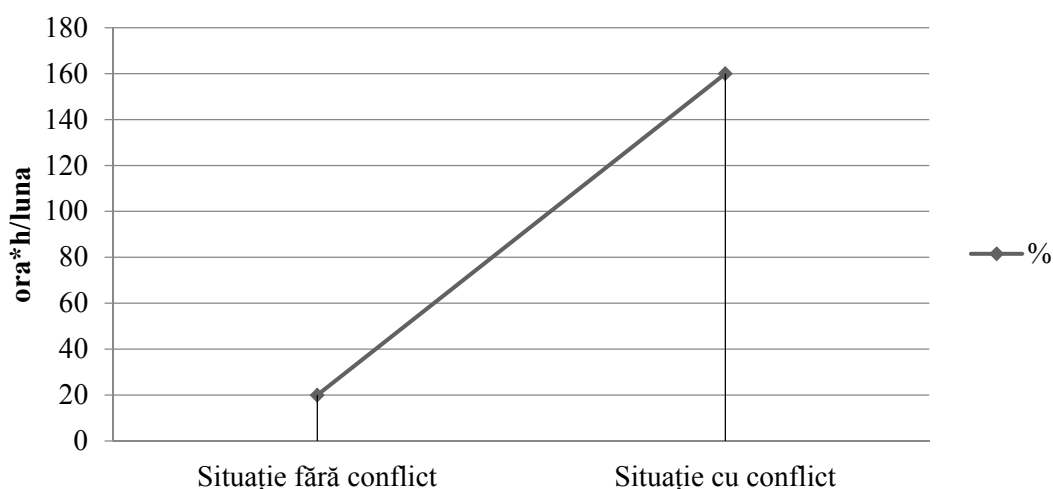


Figura 1. Reprezentarea nivelului productivității muncii în situația „cu” și „fără” conflict.

Sursa: întocmit de autor

Este regretabil faptul, deoarece cea mai joasă linie a nivelului productivității la care trebuie să ajungă un angajat cu un anumit stagiul de muncă și calificare este de 85% dar nu 60%, [2].

În urma celor descrise mai sus se poate spune că productivitatea muncii în cadrul firmei va depinde direct de gestionarea situațiilor conflictogene, dar nu neglijând motivarea și stimularea angajaților.

O altă disfuncționalitate în obținerea performanțelor organizaționale condiționată de abordarea incorectă a situației conflictogene de către manager este fluctuația cadrelor. Personalul departamentului financiar părăsește locul de muncă fiind supraîncărcat cu sarcini, remunerați neechitabil, nesatisfăcuți intrinsec.

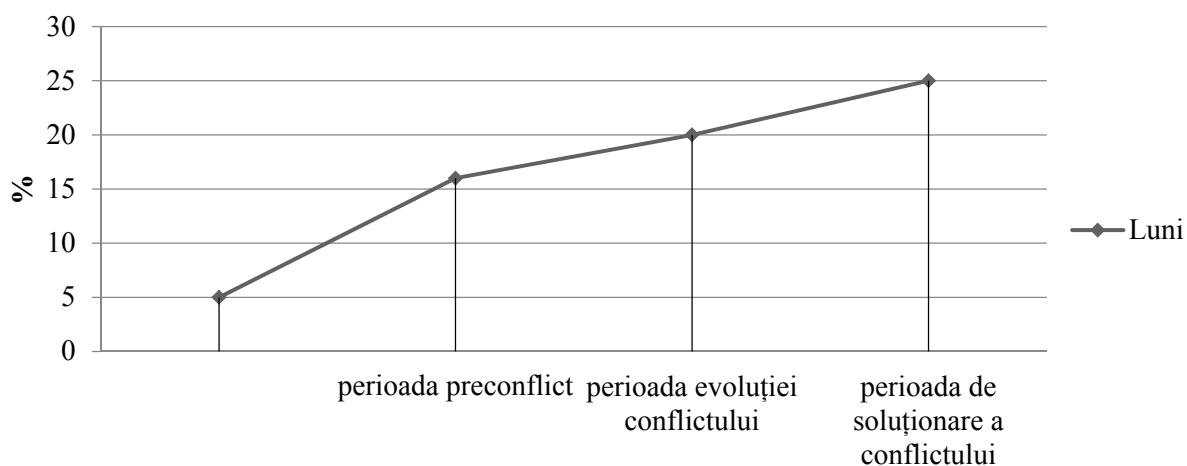


Figura 2. Rata fluctuației personalului în subdiviziunea financiară S.A. „X”.

Sursa: întocmit de autor

Deci în rezultatul conflictului rata fluctuației a crescut cu 11%, ceea ce pentru o subdiviziune a unei organizații și din cauza unei probleme rezolvate incorect, este suficient de semnificativ.

Organizația în cazul fluctuației excesive își asumă: costuri suplimentare, programe de muncă întrerupte, timp pierdut cu începători și greșelile lor. Acestea sunt doar câteva pierderi ale firmei ce se răsfrâng asupra întregii activități. Rolul managerului este important în reușita de a descoperi și de a ameliora un conflict apărut, care poate conduce la stări sau rezultate nedorite. Pentru aceasta managerul va face apel la toate mijloacele de motivare, chiar stimulare specifice pentru fiecare parte. Aceasta îi va permite să consolideze anumite valori, care ar trebui să conducă spre minimizarea posibilității de a scădea productivitatea muncii sau fluxul resurselor umane în cadrul întreprinderii [6].

Analizând situația de conflict în cadrul S.A. „X”, în baza rezultatelor chestionării angajaților, autorul menționează prezența următorilor factori generatori de conflicte, relevați în figura 3.

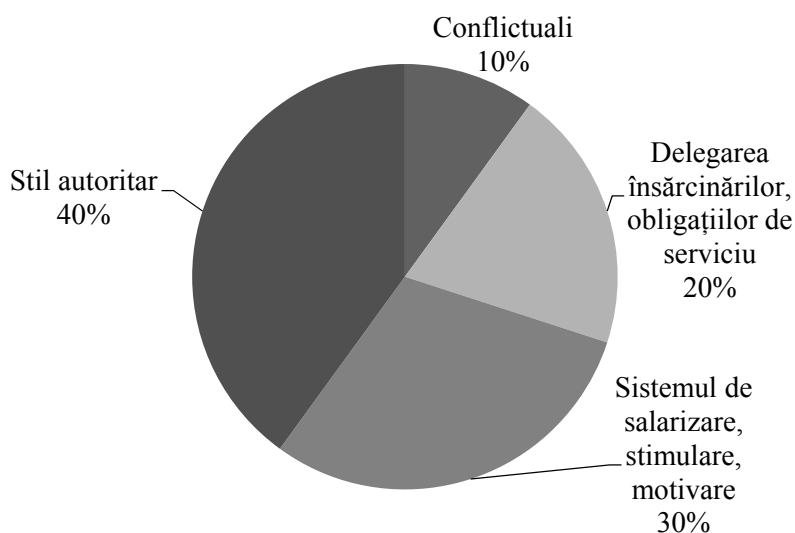


Figura 3. Motive generatoare de conflicte.

Sursa: întocmit de autor

10% țin de nepotrivirea de caractere a angajaților, adică o alegere naturală, firească care ar putea totuși fi înlăturată, depășită în cazul în care managerul își dorește să-și păstreze angajații conflictuali (purători de conflict);

30% - sistemul de salarizare și stabilirea gradului de importanță a funcțiilor, inclusiv stimularea angajaților, motivarea lor atât interioară, cât și exterioară;

20% - delegarea de către manager a însărcinărilor și stabilirea obligațiilor de serviciu stricte pentru angajați;

40% - stilul autoritar al managerului și auz de atribuțiile de serviciu.

Indiferent de motive, cert este faptul că consențențele finale ale evoluției conflictelor ce au o conotație negativă asupra întregii activități organizationale, sunt generate de erorile manageriale și atitudinea adoptată în rezolvarea problemelor.

Este puțin probabil de a găsi o metodă universală pentru a putea dirija subiecții conflictuali, dar managerul în activitatea sa este obligat să prevadă un conflict, calculând toate tipurile posibile de strategii pentru gestionarea lui.

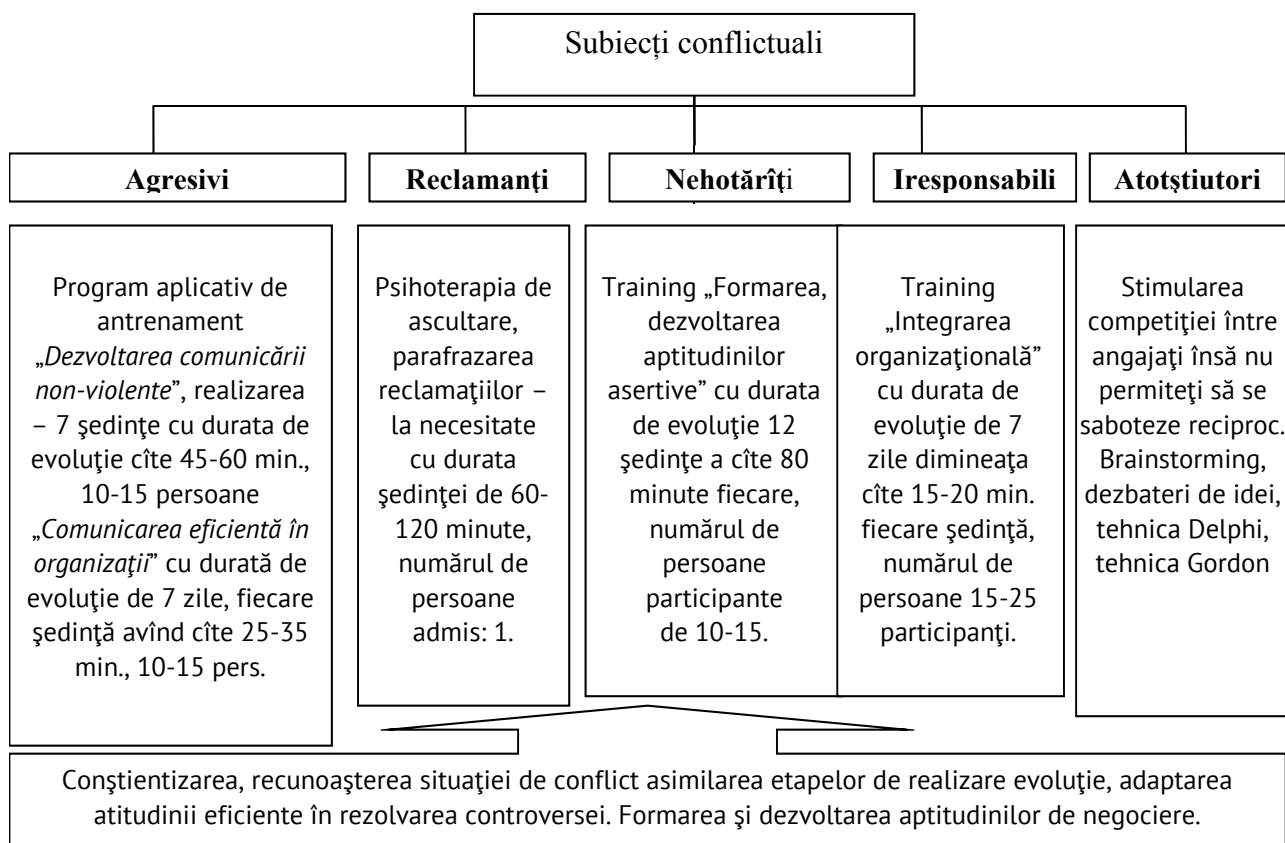
Recunoașterea conflictului drept o legitate firească, adică un fenomen normal în societate, chiar mai mult ca atât – o forță motrică a dezvoltării sociale, lărgeste și aprofundează problema de manipulare a lui. Tehnica preîntâmpinării conflictului prevede realizarea principiilor de bază – oportunitate, operativitate în situația de prevedere a posibilelor coliziuni [7].

Existența unui mare număr de situații conflictuale și amplificarea acestora a făcut ca numărul conflictelor să crească neconținut, o pondere tot mai importantă avînd-o conflictele din colectivele de muncă.

Din aceste considerente este necesar, la etapa actuală, ca managerii să posede mai multe cunoștințe despre posibilitățile de soluționare a situațiilor conflictuale, iar resursele instituționale alocate în acest sens să fie sporite în mod substanțial, pentru că metoda veche de soluționare „de la sine” a conflictelor provoacă conflicte noi și cu urmări grave pentru organizație, societate în genere.

Pe de altă parte, conflictul are și un caracter benefic, pentru că el poate da naștere motivației de a rezolva problemele, care altfel trec neobservate, putînd duce la un comportament creator. Transformarea conflictului ca o valoare a întreprinderii reprezintă implimentarea conflictului în cadrul culturii organizaționale.

Astfel conflictul însăși generează schimbarea, iar schimbarea tinde spre adaptare și astfel se ajunge la supravețuirea întreprinderii, organizației.



Schema 1. Activități pentru diminuarea, preîntâmpinarea situațiilor tensionate în cadrul firmei.

Sursa: elaborat de autor în baza [9]

Pentru preîntâmpinarea situațiilor de conflict și diminuarea lor managerul trebuie să țină cont de ponderea următorilor factori: cointeresarea materială, stimularea morală,

instruirea personalului și promovarea lui, delegarea obligațiilor concrete, stilul comportamental adoptat de către manageri, angajarea la serviciu în baza probelor, testelor, concursurilor, concurențelor.

Activități pentru subiecții conflictuali, care formează 7-10% din angajați, sunt prezentate în schemă.

Argumentul pentru funcționarea unor conflicte se bazează în special pe ideea că ele promovează schimbări necesare în organizație. Un avocat al acestei poziții o exprimă prin următoarea formulă:

CONFLICT=>SCHIMBARE=>ADAPTARE=>SUPRAVIEȚUIRE

Pentru ca organizațiile să supraviețuiască, ele trebuie să se adapteze la mediul în care activează, ceea ce cere schimbări în strategie, ce pot fi stimulate în rezultatul unui conflict (care servește ca un catalizator).

Printr-o astfel de modalitate conflictul poate fi folosit strategic, ca un catalizator al schimbărilor, dar pe de altă parte acesta poate fi prea intens și deveni complet disfuncțional. Toate acestea sugerează că există situații în care managerii pot provoca schimbarea printr-o strategie de stimulare a conflictelor.

În rezultatul cercetării autorul conchide: conflictul este un fenomen obiectiv, evitându-l, soluționarea devine mai dificilă. Ca urmare a nesoluționării la moment, acesta generează perturbări în întregul proces al activității întreprinderii: scăderea productivității muncii, un nivel excesiv al fluctuației personalului, relații interpersonale ostile, acumulând și un capital considerabil de stres ce afectează atât sănătatea psihologică, cât și cea fizică, conflictul căpătând caracter disfuncțional, distructiv indiferent de dimensiunile, forma, cauzele sale generatoare, ceea ce ne confirmă faptul că managerii nu adoptă un stil eficient de abordare a problemelor.

Pentru a putea manipula cu situațiile conflictuale, managerii trebuie să-și schimbe atitudinea față de conflicte, impunând-o în cultura organizațională.

Bibliografie

1. Bourhis R.Y., Leyens Jacques-Philippe. *Steriotipuri, discriminare și relații intergrupale*, Iași, 1997, pag. 24-27;
2. Buzărnescu Ș. *Introducere în sociologia organizațională și a conducerii*, București, 1995, pag. 234-241;
3. Carmen I., Carcea M. *Cunoașterea grupului profesional: Program de inițiere-învățare-evaluare*, Iași, 1997, pag. 67-70;
4. Kobayashi I. *20 de chei ale succesului*, Chișinău, ed. Arc, 2001, pag. 22-25;
5. Moscovici S. *Psihologie socială a relațiilor cu celălalt*, Iași, 1998, pag. 136-138;
6. Nicolescu O. *Ghidul managerului eficient*, Vol. 1-2, ed. Politică, București, 1993, pag. 167-174;
7. Stoica-Constantin A. *Știința rezolvării conflictelor*, *Psihologia*, 1995, nr.5,6;
8. Stoica-Constantin A. *Psihosociologia rezolvării Conflictului*, Iași, 1998, pag. 45-46;
9. Rahrendorf R., *Conflictul social modern*, București, 1996, pag. 34.