

Aspecte ale perfecționării raporturilor organizaționale în agricultura socialistă

Maria Cobianu

Agricultura ca ramură hotărâtoare a economiei naționale, menită să asigure bună aprovizionare a populației cu cele necesare traiului și a industriei cu materia primă, rămâne în același timp terenul unor perfecționări continue a raporturilor organizaționale atât la nivelul fiecărei unități economice, cât și al întregii ramuri. Expresie grăitoare a necesității continue de perfecționare în agricultură o constituie Proiectul Legii retribuirii muncii în unitățile agricole cooperatiste¹, proiect cu profunde implicații în creșterea standardului material de viață al tuturor cooperatorilor și în optimizarea modalităților de conducere a agriculturii, a organizării producției și a muncii. Vizînd, în primul rînd, aplicarea consecventă și riguroasă a principiului socialist al repartiției prin care se asigură cointeresarea materială a cooperatorilor în creșterea producției și a productivității muncii, în mai bună gospodărire și dezvoltare a averii obștești, Proiectul de lege exprimă, în același timp, necesitatea îmbunătățirii sistemului de organizare a producției și a muncii prin constituirea în cooperativele agricole de producție a subunităților de producție și în cadrul acestora a formațiilor de muncă pentru întărirea spiritului de echipă, de muncă colectivă, a disciplinei, pentru creșterea responsabilității personale și de grup, pentru folosirea deplină a bazei tehnico-materiale, executarea la timp și de calitate a volumului de muncă stabilit.

Studiul de față * se va ocupa cu analiza raporturilor organizaționale din interiorul unităților agricole de producție, cooperative agricole, întreprinderi agricole de stat și stațiuni de cercetare și producție. Deși diferite din punctul de vedere al dimensiunii și nivelului de dezvoltare economică aceste trei tipuri de unități sînt tratate relativ uniform din punctul de

¹ Proiectul Legii retribuirii muncii în unitățile agricole cooperatiste, în „Scînteia”, 11 decembrie 1975.

* Cercetările au fost realizate de sectorul de sociologie rurală și agrară de la Centrul de sociologie în perioada 1972—1974, pe un eșantion de circa 1 300 de subiecți din C.A.P. Pecineaga, jud. Constanța; C.A.P. Jurilovca, jud. Tulcea; C.A.P. Leordeni, jud. Argeș; C.A.P. Băicoi, jud. Prahova; C.A.P. Eftimie Murgu, jud. Caraș-Severin; I.A.S. Murfatlar, jud. Constanța; I.A.S. Carei, jud. Satu Mare; Stațiunea de cercetări viticole Murfatlar și Stațiunea de cercetare și producție Livada, jud. Satu Mare. Cea mai mare parte a datelor — 75% — au fost obținute prin interviul direct pe bază de chestionar realizat de cercetători și investigatori. Ca metode au mai fost folosite chestionarele prin autoînregistrare, culegerea de date din materialele adunărilor generale, ale consiliului de conducere, ale Comitetului oamenilor muncii sau ale Consiliului științific și de administrație ale unităților studiate, ca și observația co-participarea cercetătorilor.

vedere al organizației. În acest sens, în cele ce urmează, prin raporturi organizaționale semnificăm raporturile dintre individ și unitatea de producție sau organizația de muncă. În calitate de organizații — C.A.P.-ul, I.A.S.-ul și stațiunea de cercetare — desfășoară o activitate social-umană orientată deliberat spre realizarea unui obiectiv economic și social înscris prin plan, cu ajutorul unui număr relativ mare de indivizi, fiecare avînd statutul și rolul său formal definit care instaurează între toți lucrătorii raporturi reciproce pe orizontală și raporturi de subordonare pe verticală pe baza cărora se fixează drepturile și obligațiile lor. În virtutea acestor raporturi definite regulamentar se statuează și comportamentul organizațional prin care membrii organizației sînt antrenați într-un efort comun, unitar la îndeplinirea obiectivelor organizației. Comportamentul organizațional se caracterizează prin aceea că este un comportament motivat pe sistemul de nevoi și valori pe care le reclamă participanții, a căror satisfacere determină creșterea responsabilității în favoarea autocontrolului, asimilarea intereselor întreprinderii ca pe propriile interese.

Relațiilor organizaționale și comportamentului organizațional le corespunde și un cadru organizatoric adecvat constituit din *adunarea generală* prin care membrii organizației participă nemijlocit la conducerea treburilor obștești și din *Consiliul de conducere* (în cadrul C.A.P.), *Comitetul oamenilor muncii* (în I.A.S.) și *Consiliul științific* (în stațiunile de cercetare), ca organe alese de adunările generale pentru îndeplinirea sarcinilor de plan anuale și de perspectivă.

Raportul individ-organizație evidențiază modul în care se situează individul față de întreprindere. Din modul în care se situează — acesta fiind statutul perceput — se poate deduce și ponderea și calitatea participării la obiectivele acesteia.

Centrele de interes. Un prim indicator al comensurării și evidențierii relațiilor organizaționale a fost studiul priorităților de interes, al interferențelor de interes între membrii întreprinderii și întreprindere.

Societatea socialistă realizează, pentru prima dată în istorie, unitatea intereselor fundamentale ale individului și societății, dar de aici nu decurge că în socialism interesele generale coincid nemijlocit cu cele particulare și individuale. În virtutea dialecticii reale, ele formează o unitate contradictorie, o categorie de interese neputînd exista fără celelalte.

Cercetarea concretă a raportului dintre ele va releva unitatea organică, întrepătrunderea lor în conștiința și practica nemijlocită a lucrătorilor din agricultură. Astfel, la întrebarea *Ce vă preocupă mai mult în activitatea dv.*, s-au obținut următoarele distribuții de centre de interes la unitățile cercetate:

Distribuția centrelor de interes

Unitatea	1	2	3	4	5	6	Total
Stațiunea Livada	28,7	31,9	4,0	17,0	14,5	3,9	100,0
Stațiunea Murfatlar	37,0	25,0	5,5	17,9	11,9	2,7	100,0
I.A.S. Murfatlar	31,1	26,7	6,0	13,1	19,1	4,0	100,0
I.A.S. Carei	52,5	25,0	4,0	6,0	10,5	2,0	100,0

În care: 1 = obligațiile de plan ale întreprinderii; 2 = obținerea unei retribuții mai mari; 3 = avansarea, promovarea; 4 = satisfacția, mulțumirea sufletească; 5 = relațiile bune cu conducerea, cu colegii de muncă; 6 = altele.

Din cele 6 variante, cea mai mare pondere de răspunsuri se obțin la varianta „obligățiile de plan ale întreprinderii” la I.A.S. Carei, Stațiunea Murfatlar și I.A.S. Murfatlar. Pentru Stațiunea Livada cel mai puternic mobil este „obținerea unei retribuții mai mari”, întrucât aici retribuția era mai mică (în comparație cu cea de la I.A.S. și Stațiunea Murfatlar renumite în vinificație și I.A.S. Carei care asigurau o retribuție mai mare). Argument pentru ideea că retribuția rămâne stimulentele material fundamental în muncă îl constituie faptul că pe locul doi, la cele trei unități, a apărut interesul pentru obținerea unei retribuții mai mari, pe cînd la Stațiunea Livada — obligațiile de plan ale întreprinderii. Prioritatea celor două tipuri de interese reflectă în esență caracterul lor esențial în munca și viața muncitorilor, constituirea lor ca mobiluri de participare mai intensă la activitatea productivă.

În ordinea ponderilor atinse, alte centre de interes care polarizează activitatea sînt *satisfacția sufletească* (exprimată mai ales la cercetătorii celor două stațiuni de cercetare unde se manifestă mai intens nevoia de ordin psihologic, spiritual a satisfacției în muncă) și *relațiile bune cu conducerea* la I.A.S. Murfatlar și Stațiunea Livada — preocupate în mod deosebit de crearea unui climat organizațional optim.

În problema unui mod relativ constant de soluționare a celor două tipuri de interese, cercetarea concretă a reliefat deopotrivă preocuparea pentru satisfacerea ambelor tipuri de interese, ale întreprinderii și ale individului. Însși subiecții recunosc că practic nu este posibilă numai satisfacerea intereselor întreprinderii sau numai a celor personale. La întrebarea: *În general, ce este cel mai adesea satisfăcut interesul dv, interesul întreprinderii sau ambele*, studiul de opinie relevă următorul tablou:

Unitatea	Total răspunsuri	Interesul personal	Interesul întreprin- derii	Ambele
I.A.S. Murfatlar	100,0	2,6	32,2	65,2
Staț. Murfatlar	100,0	1,3	42,7	56,0
Staț. Livada	100,0	4,3	35,6	60,1

Îmbinarea armonioasă a satisfacerii ambelor interese este evidentă. Dealtfel, ea este o idee de bază a politicii partidului și statului nostru care prin întregul complex de măsuri și legi pune pe primul plan omul și realizarea bunăstării și fericirii acestuia.

În investigarea raporturilor organizaționale o importantă contribuție a o aduce studiul locului pe care îl ocupă interesele personale ale membrilor organizației pentru organizație, a modalităților de satisfacere a lor. S-a pornit de la premisa că raporturile funcționale dintre conducerea organizației și membrii ei își manifestă valențele în mod explicit cînd sînt capabile de a genera o dublă satisfacție pentru îndeplinirea obiectivelor întreprinderii și a celor personale.

La întrebarea dacă conducerea întreprinderii, șefii lor direcți se îngrijesc de satisfacerea nevoilor lor personale cea mai mare pondere de răspunsuri categoric pozitive s-a obținut la I. A. S. Murfatlar (66,7 %)

și la I.A.S. Carei (43,5 %). Cele două stațiuni, Murfatlar și Livada, se înscriu la un nivel mai scăzut în preocuparea pentru oameni și problemele lor. La Stațiunea Murfatlar și la Stațiunea Livada s-au înregistrat chiar cele mai ridicate scoruri la răspunsuri negative în raport cu celelalte, de 31,0 % și 30,1 %.

Satisfacerea la timp a unor nevoi de muncă sau personale, familiale capătă valori sporite în conștiința oamenilor și constituie stimulente reale în muncă. Aprecieri pozitive cu privire la „omenia” conducerii cooperativei s-au făcut la C.A.P. Pecineaga, unde cooperatorii au relevat o seamă de acțiuni întreprinse de conducerea cooperativei în vederea ajuto- rării bătrînilor, a distribuirii celor care mai erau apti de muncă cu sarcini corespunzătoare capacității lor de muncă, a ajutorării familiilor cu copii la școală în vederea începerii în bune condițiuni a anului școlar. Aici coo- perativa este recunoscută ca „gospodăria” căreia cooperatorii i se adre- sează cu încredere pentru a fi ajutați, iar conducerea cooperativei repre- zentată prin președinte, contabil-șef, ingineri, recunoscută ca purtîndu-se „omeneste”.

Spre deosebire de C.A.P. Pecineaga, la C.A.P. Jurilovca cooperatorii exprimau o adîncă insatisfacție față de modul de comportare a unor cadre de conducere în problemele de muncă și de viață ale lor. Spiritul părătitor față de cei din Jurilovca și neprincipialitatea și inechitatea față de cei din Vișina, care constituiau majoritatea forței de muncă active și cu cea mai mare participare la muncă, se adăugau la lipsa de preocupare pentru problemele vitale ale cooperativelor în general, întrucît nici cei din Jurilovca nu erau toți satisfăcuți de modul de realizare a problemelor social-umane.

Modul de rezolvare a problemelor social-umane la C.A.P. Eftimie Murgu, Băicoi și Leordeni constituie, de asemenea, o notă importantă a locului pe care se situează omul ca entitate complexă, demnă de luat în seamă cu toate nevoile sale de ordin economic, social, psihologic. Iată cum se prezintă datele la întrebarea: *Problemele social-umane ale coopera- torilor sînt rezolvate în cooperativa dv.?*

C.A.P.	Da	De cele mai multe ori da	De cele mai multe ori nu	Nu	Indife- rență	Nu știe	Total
Eftimie							
Murgu	41,0	17,9	25,6	9,4	1,8	4,3	100,0
Băicoi	24,0	7,5	37,0	21,2	1,4	8,9	100,0
Leordeni	21,6	5,7	29,5	31,3	3,4	8,5	100,0

În probleme social-umane au fost incluse problemele pensionării, alocației de stat pentru copii, concediului de odihnă și de boală, asigu- rărilor sociale, asistenței sanitare etc. Soluționarea atentă și optimă a acestor probleme implică raporturile dintre individ și organizație în sensul potențării eforturilor individului, a participării sale mai angajate și mai responsabile.

Urmărind datele rezultate din investigație, după opiniile subiec- ților, rezultă că la C.A.P. Eftimie Murgu există o preocupare mai mare

pentru soluționarea problemelor oamenilor, ea ridicându-se la ponderea de 58,9 % (prin cumularea primelor două răspunsuri). Celelalte două cooperative, Băicoi și Leordeni, înregistrează ponderi destul de scăzute în raport cu prima, de 31,5 % și 27,3 %. Faptul că 31,3 % din eșantionul de la Leordeni au arătat că ele nu constituie deloc o dominantă a conducerii și 29,5 % că de cele mai multe ori nu intră în câmpul soluționărilor, rezultă că peste 60 % sînt nesatisfăcuți din acest punct de vedere, ceea ce trebuie să constituie motiv de reflecție pentru cadrele de conducere ale cooperativei.

Concepînd demersul sociologic ca un demers cu finalitate practică, transformatoare s-au cerut subiecților și propuneri de măsuri pentru o mai bună satisfacere a nevoilor rezultate din procesul muncii și de viață pentru perfectarea raporturilor organizaționale. Puși în situația de a formula judecăți de valoare și de a avansa propuneri concrete privind posibilitățile de perfecționare a organizării muncii, a stilului de conducere, a condițiilor de viață, muncitorii agricoli și cooperatorii s-au manifestat ca factori activi propunînd un adevărat sistem de măsuri. În I.A.S. și stațiune, cele mai multe se referă la îmbunătățirea condițiilor de locuit, mărirea retribuției, îmbunătățirea mijloacelor de transport pentru angajați. S-a sugerat, de asemenea, ideea cunoașterii oamenilor și a nevoilor lor materiale și spirituale, a perfecționării sistemului de conducere și organizare.

Propunerile de perfecționare a raporturilor dintre indivizi și organizație, în cadrul cooperativei studiate, vizează *respectarea normelor democrației cooperatiste* ca luarea în considerare a propunerilor oamenilor, rezolvarea cu operativitate a problemelor lor, respectarea hotărîrilor adunărilor generale; *aspectul moral al raporturilor dintre cadrele de conducere ale cooperativei și membri cooperatori* în sensul ca acestea să asculte cu răbdare și nu în grabă nevoile oamenilor, să manifeste înțelegere și apropiere pentru toți, să fie obiective; *aspectele organizatorice* prin care sugerează să se țină o evidență fermă a tuturor problemelor legate de procesul de muncă și de viață a cooperatorilor și să se verifice măsura în care sînt rezolvate, să se repartizeze problemele între membrii consiliului de conducere și să răspundă în fața adunării generale dacă nu sînt rezolvate sau le târăgănează rezolvarea.

Avînd în vedere caracterul fundamental al intereselor indivizilor pentru dobîndirea unei retribuții mai mari, Proiectul de lege privind retribuirea muncii în unitățile agricole cooperatiste va reglementa aplicarea cu fermitate a principiului unității socialiste prin care se va asigura o proporție corespunzătoare între veniturile minime și maxime, dînd astfel un răspuns afirmativ propunerilor valoroase venite de la cooperatori.

Bogăția de propuneri avansate de lucrătorii din agricultură, reflectă marele rezervor de creativitate de care dispun oamenii muncii și care poate fi valorificat în vederea perfecționării activității de conducere și organizare a organizațiilor economice agricole. Ele exprimă totodată aspecte ale contradicției inerente dintre individ și organizație care se impun a fi rezolvate pentru a asigura dezvoltarea în continuare atît a organizației, cît și a individului.

Utilizarea deplină a forței de muncă din agricultură, cu realizarea unor relații cît mai umane între oameni, satisfacerea intereselor acestora

reprezintă o importantă forță motrice, devenind o componentă de bază a sistemului de motivații al acțiunii umane. Stimularea muncii în echipă, în brigadă, în sector de prelucrare sau de servire — prevăzută în Proiectul legii retribuirii — conduce la perfecționarea raportului individ-întreprindere atât prin crearea acelei emulații a muncii — produs al muncii în colectiv — proprie societății socialiste, cât și prin creșterea potențialului de integrare a individului în întreprindere care, în ultimă instanță, se soldează cu asimilarea crescândă a sarcinilor întreprinderii și interiorizarea lor în sistemul de gândire și acțiune individuală.

Un alt aspect al raporturilor organizatorice l-a constituit studiul atașamentului față de întreprindere.

Atașamentul față de organizație și prestigiul ei. Este o stare complexă pe care datorită bogatului conținut psihologic, afectiv și a multiplelor aspecte reale prin care se exprimă am redat-o mai puțin în indicatori cantitativi. Este o rezultantă care ține mai mult de aspectul calitativ al raporturilor dintre individ și organizație, de modul în care în conștiința și acțiunea individului se încorporează problemele întreprinderii ca propriile probleme. În măsura în care indivizii — în cazul nostru lucrătorii din I.A.S., stațiuni și cooperatori — sînt interesați în bunul mers al unității, în realizarea obiectivelor ei economice, se poate vorbi de un atașament crescut față de ea. Cercetarea concretă realizată în cele două întreprinderi de stat și în cele două stațiuni relevă că în proporție de 96 % subiecții se manifestă interesați într-o mai bună organizare a muncii și producției, în realizarea și depășirea sarcinilor de plan, în menținerea și creșterea prestigiului unității lor.

— La întrebarea *Cum se manifestă atașamentul oamenilor față de unitate* 53 % din subiecții de la cele două I.A.S. și cele două stațiuni, au arătat că *prin participarea conștiincioasă la muncă*, ceea ce denotă valoarea net superioară a muncii concrete, a actului participativ direct și nemijlocit al individului în fluxul general al muncii colective. Munca este supremul criteriu de evaluare a calității unei relații, cum este sentimentul de loialitate față de întreprindere. Dar, alături de ea, se mai cere interes pentru realizarea hotărîrilor luate, pentru avansarea de propuneri eficiente, pentru munca de calitate a celorlalți membri — drept expresii de manifestare a unei legături puternice între ei și unitate.

Studiul atașamentului față de unitate în cooperativele agricole de producție aduce o seamă de elemente noi. În cooperativele cu o consolidare economică și organizatorică superioară membrii lor sînt puternic, chiar afectiv relația de apartenență la grup. Pentru ei, cooperativa se identifică cu „*gospodăria lor cea mare*” și aprecierile care i se atribuie ei li se atribuie și lor implicit. Prestigiul și bunul renume al ei devin și ale lor și nu numai că se mîndresc cu ele, dar și contribuie la dezvoltarea lor. O astfel de adeziune profundă la cooperativa lor manifestau cooperatorii de la Pecineaga unde cooperativa era centrul vieții economice a întregului sat și la C.A.P. Eftimie Murgu — care polariza cea mai mare pondere a forței de muncă a satului.

Prestigiul întreprinderii este un alt indicator prin care am examinat raporturile dintre indivizi și organizație. Am pornit de la premisa că un prestigiu ridicat al organizației se răsfrînge pozitiv asupra participării la muncă și determină o muncă mai responsabilă, însoțită de un sentiment

de mindrie personală. Printre unitățile eșantionate unele din ele se bucurau într-adevăr de un bun renume pe județ, ca C.A.P. Pecineaga, C.A.P. Leordeni, iar altele erau larg recunoscute în țară și chiar peste hotare, ca I.A.S. Murfatlar și Stațiunea Murfatlar. La întrebarea *Prestigiul acestei unități a fost un motiv care v-a atras în muncă*, răspunsurile au fost preponderent pozitive în unitățile agriculturii de stat: 87% la I.A.S. Murfatlar, 85% la I.A.S. Carei, 84,3% la stațiunea Livada, 81,1% la Stațiunea Murfatlar. Lucrătorii au confirmat, astfel, că și-au asimilat prestigiul întreprinderii ca pe o valoare care îi stimulează la muncă. Dealtfel și la întrebarea explicit formulată dacă prestigiul unității îl simt și ca pe o mindrie personală, majoritatea a răspuns afirmativ, solidarizându-se cu ideea că prestigiul unității este și prestigiul lor și că reușita ei este mindria lor. Pentru puțini subiecți prestigiul nu constituie un motiv de mindrie personală și aceștia sînt de la I.A.S. Carei și Stațiunea Murfatlar. Aici se poate presupune că mai există unele disfuncționalități între întreprindere și membrii ei dacă aceștia nu simt relația de apartenență, de solidaritate cu organizația și succesele ei.

Perfecționarea raporturilor organizaționale cuprinde multiple aspecte din care, în articolul de față, am surprins numai câteva. Concluzia care se impune este că în agricultura socialistă, în raporturile dintre oameni, în dubla lor calitate de producători și proprietari, s-au dobîndit o seamă de succese care ne fac să presupunem că în viitor, așa cum prevede și Proiectul legii retribuirii muncii în unitățile agricole cooperatiste, o organizare mai bună a muncii și producției va cuprinde ca o condiție sine qua non și un mod superior de raportare a individului la întreprindere și a întreprinderii la om. O perfecționare a acestui raport, în ambele sensuri, este o treaptă spre perfecționarea relațiilor sociale în general și a omului în mod deosebit.

Partidul, strateg al dezvoltării societății și al perfecționării relațiilor sociale — în cadrul cărora relațiile de retribuire și organizaționale dețin un loc important — și-a demonstrat încă o dată capacitatea de conducător și inițiator al luptei dintre nou și vechi prin Proiectul legii retribuirii muncii în unitățile agricole cooperatiste menit să perfecționeze formele de organizare și conducere a agriculturii și să contribuie la ridicarea continuă a nivelului de trai al producătorilor nemijlocit.