

COMUN ȘI SPECIFIC ÎN PROCESUL PARTICIPĂRI OAMENILOR MUNCII LA CONDUCEREA ÎNTEPRINDERILOR

Sorin Mitulescu

Procesul participării la conducerea colectivă a întreprinderilor, ca proces social istoric generalizat este de dată relativ recentă, experiența românească reprezentând o realizare istorică inedită în contextul dezvoltării societăților socialiste contemporane. Aprecierea corectă a rezultatelor acestei experiențe presupune atât cunoașterea globală a procesului cât și a particularităților sale în funcție de contextul organizațional în care se desfășoară și de caracteristicile agenților care acționează. Aceasta pentru a putea generaliza experiența, dar și pentru a putea aplica în mod diferențiat cele mai adecvate modalități de antrenare a colectivelor la conducere.

Din cercetarea pe care un colectiv din cadrul Centrului de cercetări sociologice¹ a întreprins-o asupra proceselor participative la un număr de cinci unități industriale din București² au rezultat atât concluzii general valabile (dată fiind mărimea eșantionului — peste 2 000 subiecți — și complexitatea studiului), cât și aspecte specifice, diferențiate de la o întreprindere la alta sau de la un grup social implicat la altul.

1. Un factor important, care determină specificitatea proceselor participative îl reprezintă cadrul organizațional în care ele se desfășoară. Acest cadru este format în primul rând de unitatea economică. Întreprinderea își pune amprenta asupra nivelului și calității procesului participativ. Este adevărat că unitățile respective nu sînt rupte, izolate de contextul macrosocial ci dimpotrivă se află în strînsă legătură cu acesta. Relațiile structurale de producție dau însă numai cadrul general în care se constituie relațiile concrete de muncă și de participare la conducere. În condițiile dezvoltării autoconducerii muncitorești, a creșterii gradului de autonomie funcțională și de adaptare la cerințele tot mai dinamice ale pieții este de așteptat ca și specificitatea tehnică, economică și umană a întreprinderilor să se accentueze.

Dacă vom porni de la situația aprecierilor făcute de subiecți în cadrul anchetei, asupra climatului participării din propria lor unitate (vezi tabelul 1), vom constata conformația relativ asemănătoare a profilelor celor cinci întreprinderi, ceea ce relevă existența unui fond comun de probleme legate de participarea la conducerea colectivă. Astfel aprecierile cele

¹ Din colectiv au făcut parte: cercet. șt. pr. dr. Honorina Cazacu (coordonator), cercet. șt. I. Glodeanu și sociolog S. Mitulescu.

² Automatica, Calculatoare, Mecanică fină, Confecții-tricotaje, Mașini grele.

mai pozitive sînt făcute, în toate cazurile, în legătură cu climatul participativ din cadrul colectivului de muncă. În schimb, comportamentul reprezentantului în organul colectiv de conducere (C.O.M.) este cel mai slab apreciat, mai ales în ceea ce privește solicitarea de propuneri și comunicarea directă, de la om la om cu cei pe care îi reprezintă. Tot la un nivel general mai scăzut sînt apreciate calitatea informării oamenilor asupra hotărîrilor organelor de conducere colectivă ca și unele aspecte legate de posibilitatea fiecăruia de a exprima propuneri, critici, indiferent de poziția ierarhică pe care o deține. Dincolo de aceste aspecte comune se constată însă și o anumită grupare (ierarhizare) a unităților investigate în funcție de nivelul la care subiecții apreciază totalitatea aspectelor enumerate. Indiferent de aspectul menționat, aprecieri sensibile mai pozitive s-au obținut din partea celor de la întreprinderile Mecanică fină și Confecții-tricotaje.

Încercînd să explicăm aceste diferențe am considerat că ele se datorează nu atât nivelului efectiv al proceselor participative din unități, ale căror puncte „slabe” și „tari” am constatat că sînt comune, ci mai ales contextului tehnologic, organizațional și uman specific respectivelor unități. Pentru verificarea empirică a acestei ipoteze am corelat profilele obținute la climatul participativ cu un set de parametri tehnico-economici și sociali, capabili să diferențieze între cele cinci întreprinderi. Urmă-

Tabelul 1

Aprecieri asupra climatului participativ din cele cinci întreprinderi (în puncte pe scala 1-5 (Likert))

Aspecte ale climatului participativ	Întreprinderi				
	Mașini grele	Calculatoare	Automatică	Mecanică fină	Confecții tricotaje
Climatul pe ansamblul întreprinderii					
Consultarea opiniei oamenilor	2,1	2,0	2,0	2,4	2,7
Informarea oamenilor	2,4	2,4	2,7	2,8	3,1
Stimularea idellor noi și inițiativelor	2,2	2,4	2,7	2,8	3,1
Încurajarea exprimării deschise a opiniilor	2,2	2,2	2,2	2,6	2,9
Preocuparea pentru interesele oamenilor	2,4	2,5	2,6	3,0	3,2
Climatul în adunarea generală					
Stimularea criticii	2,6	2,5	2,7	2,9	3,1
Stimularea propunerilor	2,6	2,7	2,7	2,9	3,2
Informarea asupra hotărîrilor	2,2	2,4	2,4	2,8	3,0
Aplicarea propunerilor	2,2	2,4	2,3	2,7	3,0
Climatul în C.O.M.					
Dezbaterea problemelor actuale	3,0	3,1	3,3	3,4	3,6
Informarea oamenilor asupra hotărîrilor	1,8	1,9	2,0	2,6	2,6
Comportamentul reprezentantului în C.O.M.					
Solicitare de propuneri din partea oamenilor	1,6	1,7	1,9	2,4	2,5
Susținerea intereselor colectivului	2,0	2,0	2,4	2,7	2,8
Informarea oamenilor	1,8	1,9	2,2	2,4	2,8
Dialog direct cu oamenii	1,6	1,5	1,6	2,0	1,8
TOTAL	32,6	33,5	35,3	40,2	42,9

rind mai mulți asemenea parametri am ajuns la concluzia că diferențierile de apreciere asupra climatului participativ sînt legate în special de caracteristicile forței de muncă din unitatea respectivă; la rîndul lor nivelul de pregătire școlară și profesională și mediul de proveniență și rezidență al forței de muncă se află în strînsă legătură cu complexitatea proceselor de muncă, cu specificul producției, cu dotarea tehnică a întreprinderii, etc.

În exemplul prezentat de noi problemele participării se pun în modalități concrete, evident diferite, la întreprinderile „Calculatoare” și Confecții-tricotaje. Dacă prima dintre ele dispune de o forță de muncă majoritar tină, cu un nivel educațional și de calificare mai ridicat, provenind mai ales din capitală, cealaltă întreprindere își realizează sarcinile cu o forță de muncă ceva mai slab calificată, preponderent feminină și cu o vechime medie în muncă mai mare. Aceasta face necesar ca întreprinderea „Calculatoare” să aibă în primul rînd în vedere găsirea unor forme cît mai interesante de antrenare, care să răspundă exigențelor celor ce muncesc aici. Pentru o întreprindere de tipul „Confecțiilor” este posibil ca aprecierile excesiv de pozitive să reflecte de fapt un anumit conformism superficial al subiecților de aici și în consecință trebuie avut în vedere mai ales pericolul apariției formalismului în procesul participării. De altfel în toate situațiile trebuie avută în vedere necesitatea ca „toți oamenii muncii, toate consiliile de conducere să acționeze în toate împrejurările ca organisme ale democrației revoluționare muncitorești, să militeze cu hotărîre pentru lichidarea lipsurilor și neajunsurilor pentru întărirea ordinii, disciplinei, pentru promovarea noului, a spiritului revoluționar, muncitoresc în toate domeniile de activitate”².

2. Există și un alt fel de specificitate a participării și anume cea legată de caracteristicile bio-socio-profesionale ale agenților care iau parte la procesele de conducere colectivă. În tratarea diferențială a proceselor social-politice în general și a celor de participare în special două importante categorii sînt avute în vedere: tineretul și femeile.

2.1. În cercetarea întreprinsă, tinerii au reprezentat 66% din eșantionul de 2 150 subiecți, ceea ce relevă ponderea majoritară a acestora în cele cinci întreprinderi. Activitatea lor presupune un nivel superior de calificare, fiind legată în general de utilajele și instalațiile cele mai moderne din întreprinderile respective. Dintre tinerii muncitori 32,6% sînt absolvenți de liceu față de numai 23,7% în lotul celor de peste 30 de ani. Caracteristic acestui nou val de muncitori este și faptul că mediul lor de proveniență este preponderent muncitoresc și urban.

Pornindu-se de la faptul că acești tineri acordă o importanță deosebită creșterii gradului lor de răspundere personală în muncă și posibilității de a-și utiliza cît mai deplin cunoștințele profesionale va trebui să crească gradul de antrenare a tinerilor în dezbaterile problemelor legate de introducerea unor mașini, sau tehnologii noi, de asimilarea unor noi produse. Una din formele de participare în care tinerii își pot valorifica din plin potențele creatoare este activitatea de inovație tehnico-științifică. Este îmbucurător faptul că la nivelul întreprinderilor cercetate, propor-

² Nicolae Ceaușescu, *Cuwtntare la Plenara Consiliului Național al Oamenilor Muncii*, București, Edit. politică, 1984.

ția tinerilor muncitori care au prezentat propuneri de raționalizări, inovații sau invenții în decursul unui an era mai ridicată decât cea din lotul martor (12% față de 9%). În privința domeniilor concrete de conducere la care aspiră să participe, deși există o puternică asemănare a orientărilor celor două grupe de vîrstă, se constată concentrarea interesului tinerilor către problemele tehnicii noi, ale dezvoltării precum și către afirmarea plenară a personalității, prin participarea la rezolvarea problemelor sociale ce stau în fața colectivelor de muncă: acordare de gradații și trepte, promovări, premii, locuințe, bilete de odihnă și tratament. Totuși, tinerii se dovedesc încă insuficient legați de viața colectivelor din care fac parte și efortul antrenării lor trebuie îndreptat și în această direcție.

2.2. Întreprinderile investigate de noi își bazează o mare parte din rezultatele obținute pe munca depusă de femei. Ponderea acestora în ansamblul forței de muncă reprezintă între 24% (Mașini grele) și 81% (Confecții și tricotaje). În aceste condiții nu întotdeauna reprezentarea femeilor în conducerea întreprinderilor este în concordanță cu proporția lor în ansamblul forței de muncă. La data cercetării dintr-un număr de 106 cadre de conducere cuprinse în eșantion, numai 16 erau femei. O situație asemănătoare și la nivelul șefilor de echipă unde proporția femeilor nu depășea 22%. O reprezentare mai bună a femeilor am găsit la nivelul organelor colective de conducere (peste 34%) și la nivelul conducerii organizațiilor politice și de masă din întreprinderi (peste 35%).

După cum rezultă din datele anchetei munca femeilor din întreprinderile investigate are un mai pronunțat caracter manual sau semimecanizat, în timp ce activitatea bărbaților este legată mai mult de mașini unelte sau de instalații automate. În aceste condiții solicitările cele mai evidente pentru femei în procesul muncii sînt legate de efort fizic, deprinderi manuale, atenție și cunoștințe specifice locului de muncă. Și în privința participării la conducere femeile prezintă un model aparte. Dacă femeile ca și bărbații aderă într-o măsură importantă la ideea necesității participării oamenilor muncii la luarea hotărîrilor privind toate problemele întreprinderii (69% bărbați și 65% femei), diferențele devin semnificative în cazul opiniilor privind angajarea personală la luarea deciziilor colective: în timp ce bărbații opinează într-o proporție de 41% pentru utilitatea participării personale la toate problemele întreprinderii, femeile acceptă această variantă de răspuns numai în proporție de 28%. În cazul lor opinia majoritară se leagă de participarea limitată la luarea hotărîrilor privind munca lor personală. Reținerile privind angajarea personală sînt legate, în cazul femeilor și de o motivație specifică, de o încredere mai redusă în propriile lor capacități organizatorice și de decizie la nivelul de ansamblu al unității de muncă.

În privința domeniilor concrete, femeile sînt atrase mai ales de participarea la îmbunătățirea condițiilor de muncă precum și la rezolvarea unor probleme sociale.

Opinia despre necesitatea participării personale la conducere se află în consens cu comportamentul efectiv de participare a subiecților. Frecvența participării efective a femeilor la dezbaterile și hotărîrile colective este mai redusă comparativ cu cea a bărbaților. Astfel, din datele cercetării a rezultat că ponderea femeilor care în timp de un an nu au

luat cuvîntul la şedinţele colectivului de muncă reprezintă cca. 41% în comparaţie cu 27% în cazul bărbaţilor.

3. Problema asigurării unei informaţii corespunzătoare celor care participă la procesele de conducere colectivă se înscrie ca o problemă generală, prezentă în atenţia tuturor colectivelor investigate. Este unanim recunoscut că şansele de a adopta o decizie corespunzătoare sînt cu atît mai ridicate pentru decident, cu cît acesta dispune de o informaţie mai adecvată şi aceasta cu atît mai mult în condiţiile accelerării progresului ştiinţei şi tehnologiei şi creşterii gradului de complexitate a tuturor problemelor cu care se confruntă întreprinderea modernă.

Se ştie că una din principalele raţiuni care au stat la baza adoptării în ţara noastră a principiului muncii şi conducerii colective a fost aceea de a asigura un grad sporit de competenţă, de gîndire, de creativitate în condiţiile accentuării complexităţii actului decizional. Deci, din creşterea volumului şi complexităţii informaţiilor necesare în luarea deciziilor ar rezulta, în mod logic şi necesitatea creşterii numărului de participanţi. Cu toate acestea, există şi posibilitatea ca din aceeaşi accentuare a complexităţii actului decizional să rezulte o ruptură între conducere şi masa executanţilor. Se pot găsi chiar în practica curentă conducători de profesie care să justifice o anumită limitare a participării efective a tuturor celor ce muncesc la procesul conducerii întreprinderii pe temeiul lipsei de informare a acestora şi al necesităţii de a se păstra eficienţa şi operativitatea activităţii de conducere. Asemenea practici, în măsura în care mai există, nu sînt decît forme de manifestare a „birocratismului” criticat în repetate rînduri de conducătorul partidului şi statului nostru. Recent, în cadrul plenarei Consiliului Naţional al Oamenilor Muncii secretarul general al partidului sublinia că „trebuie ca toate consiliile oamenilor muncii, cărora adunările generale le-au încredinţat conducerea şi administrarea activităţii unităţilor să ia toate măsurile pentru a creşte răspunderea tuturor oamenilor muncii şi a asigura îndeplinirea neabătută a sarcinilor stabilite prin plan”⁴. Necesitatea asigurării unei informaţii suficiente pentru toţi membrii colectivelor a apărut ca cerinţă stringentă, exprimată de numeroşi subiecţi. Şi analiza factorială asupra variabilelor climatului participativ a pus în evidenţă importanţa generală a problemei informării corespunzătoare a participanţilor la conducerea colectivă.

Aprecierile exprimate de subiecţi la data anchetei (vezi şi tabelul 1) denotă un nivel încă necorespunzător al informării asupra problemelor care apar la nivelul întreprinderii şi asupra hotărîrilor adoptate în organele de autoconducere.

Nivelul informării este departe de a fi uniform repartizat la toţi participanţii la procesul conducerii colective. Această variaţie după numeroşi parametri, fiind implicate aici atît poziţia obiectivă în cadrul organizaţiei, cît şi pregătirea profesională, capacitatea de receptare a mesajelor primite şi dorinţa, motivaţia internă pentru o cît mai bună informare. Dintre categoriile sociale prezente în eşantion, cel mai puţin satisfăcuţi de nivelul la care sînt informaţi se dovedesc a fi cadrele cu studii

⁴ Nicolae Ceauşescu, *loc. cit.*

superioare și în al doilea rând muncitorii; tehnicienii și maștrii consideră în mai mare măsură ca satisfăcător nivelul la care sînt informați.

O influență semnificativă asupra nivelului de informare, dar și asupra aprecierilor subiective în legătură cu acest nivel o are rolul de conducere deținut de subiect în cadrul organizației. Din urmărirea variațiilor individuale ale nivelului de informare rezultă creșterea mai accentuată a acestuia pe măsura amplificării rolului de conducere. Maximul acestui nivel se obține pentru toate categoriile socio-profesionale în cazul cumulării rolului de conducere pe linie administrativă cu unul pe linie politic-obștească. Un model oarecum aparte de variație se înregistrează în cazul muncitorilor, al căror rol de conducere pe linie administrativă neputînd depăși nivelul șefului de echipă, deținerea unui rol de conducere pe linie politic-obștească rămîne, totuși, cea mai importantă cale pentru sporirea nivelului de informare și deci pentru o mai mare posibilitate de a participa, în mod activ, la luarea unor decizii colective. Diferențele în privința gradului de informare, în funcție de rolul de conducere deținut, sînt sensibil mai ample decît cele înregistrate în funcție de categoria socio-ocupatională. Diferențele între nivelele extreme pe scala utilizată de noi în privința nivelului de informare sînt de cinci ori mai mari atunci cînd sînt considerate după rolul de conducere decît atunci cînd sînt considerate după status (categorie socioocupatională).

O categorie specială de subiecți, mai ales în privința participării active la decizii și a gradului de informare o constituie membrii comitetelor oamenilor muncii din cele cinci întreprinderi. Din investigație a reieșit că membrii C.O.M. participă la activitatea organului de conducere colectivă pe baza unei bune informări datorată în special materialelor de sinteză întocmite pentru fiecare ședință. Aprecierile acestor subiecți asupra nivelului la care sînt informați au fost sensibil mai ridicate decît ale masei de oameni ai muncii. Totuși, chiar superioară mediei, informația primită de membri C.O.M. rămîne încă destul de sumară mai ales în anumite probleme cum ar fi raporturile întreprinderii cu factori din afară sau sarcinile de perspectivă ale acesteia. Semnificativ este și faptul că membrii C.O.M. incluși în anchetă au formulat numeroase propuneri legate de o mai bună informare.

În contextul preocupărilor care există pentru perfecționarea cadrului participativ din toate unitățile este necesar să se aducă îmbunătățiri întregului sistem informațional în așa fel încît să se asigure suportul necesar unei participări optime la decizie și la înfăptuirea acesteia. Trebuie avut în vedere că vechiul sistem informațional era adoptat la structura piramidală de conducere a întreprinderii. Fluxul informațional pornea de jos către vârful piramidei organizaționale, fiind succesiv prelucrat și concentrat astfel încît informația primită la vîrf să fie cît mai sintetică și sugestivă. Totodată, conducerea superioară administrativă primea în mod direct și exclusiv anumite informații de maximă importanță din afara sistemului. Ea avea funcția de a prelucra toate aceste informații, de a lua decizii și de a transmite în jos, pe flux descendent, comenzi către subalterni. Perpetuarea acestui tip de sistem informațional în momentul adoptării conducerii colective ar fi neadecvată, creînd dezechilibre informaționale între participanții la procesul decizional,

colectivului de conducere (C.O.M. sau A.G.O.M.), care ar trebui să se soldeze cu decizii colective, punând în valoare creativitatea proprie fiecărui participant, abia ar reuși să producă o atenuare a acestui dezechilibru informațional între participanți și o parțială înțelegere de către cei lipsiți de informație suficientă a rațiunilor pentru care cei „informați” propun și până la urmă impun adoptarea anumitor hotărâri. Participarea în acest caz a unor oameni insuficient informați la adoptarea unei decizii devine în mod necesar formală.

Desigur autoconducerea și participarea largă, colectivă la procesul tehnico-administrativ. Întreprinderea rămâne o organizație complexă, având compartimente specializate care își aduc contribuția la bunul mers al ansamblului. Conducerea operativă rămâne în sarcina personalului cu funcții stabilite în acest scop până la nivelul directorului, inclusiv și într-o ierarhie bine determinată. În acest sens și cuantumul de informații necesare exercitării funcției de conducere operativă rămâne diferit în raport cu domeniul și nivelul ierarhic la care se exercită aceasta. Adaptarea sistemului informațional la nevoile actuale ale conducerii colective presupune însă eliminarea oricărui monopol asupra informațiilor necesare în procesul de conducere colectivă în avantajul celor care exercită conducerea operativă. Informația oferită participanților la procesul conducerii colective trebuie să fie corectă, să nu ascundă nici realizările dar nici deficiențele atunci când acestea s-au manifestat. Tovarășul Nicolae Ceaușescu a criticat recent acele situații în care unele consilii de conducere sau consilii ale oamenilor muncii au mers pe linia de a prezenta denaturat realitățile. „A încerca de a prezenta nereal activitatea, umflând cifrele valorice și nerealizând producția fizică — afirma secretarul general al partidului cu prilejul Plenarei Consiliului Național al Oamenilor Muncii — înseamnă a înșela clasa muncitoare”⁵.

4. Din cercetarea întreprinsă asupra participării la conducere a unor unități industriale s-au desprins o serie de concluzii și propuneri a căror aplicare ar putea să contribuie la „descătușarea energiilor creatoare ale maselor populare, ale oamenilor muncii” cerută de conducerea partidului nostru.

Trebuie pornit de la ideea că problemele democrației muncitorești se pun în modalități concrete specifice, că aplicarea unor măsuri șablon nu poate să ducă la punerea deplină în valoare a rezervelor de inițiativă, creativitate, elan de care dispune fiecare colectiv în parte.

Atragerea tinerilor și femeilor la rezolvarea problemelor de conducere și la participarea cât mai complexă la viața întreprinderii nu trebuie făcută după tipare unice, ci este necesar să pornească de la problemele care îi interesează în mod deosebit și unde creativitatea lor se poate valorifica pe deplin. Astfel antrenarea în mai mare măsură a tinerilor în procesul de inovație tehnică este recomandabilă tocmai datorită rezultatelor spectaculoase ce s-ar putea obține de aici. Participarea femeilor trebuie privită în contextul întregii lor activități, atât profesionale cât și extraprofesionale, încercându-se reducerea suprasolicitării acestora

⁵ Nicolae Ceaușescu, *loc. cit.*

cu treburi casnice în dauna preocupărilor în domeniul participării la conducere.

Adaptarea sistemului informațional la procesul deciziei colective, eliminarea condițiilor de manifestare a formalismului în participarea la conducere presupun ca fluxul informațional să fie dirijat în mod continuu către toți participanții la procesul de decizie colectivă, astfel încît fiecare să aibă în orice moment o imagine cît mai reală asupra stării sistemului. De asemenea, este important ca fiecare participant la procesul de conducere să poată manifesta inițiativa solicitării informațiilor necesare față de serviciile specializate din întreprinderi ca o condiție a contribuției sale creatoare în procesul decizional colectiv.

În legătură cu informarea participanților la decizia colectivă o serie de propuneri au venit din partea celor implicați direct. Aceștia s-au referit fie la necesitatea informării membrilor C.O.M., cu mai multe zile înainte de ședință prin materiale scrise, transmise fiecăruia dintre participanți asupra problemelor în discuție, fie la ridicarea gradului de competență personală prin pregătirea în cadrul unor cursuri speciale referitoare la problemele economice, tehnice, politice, atît generale cît și specifice întreprinderii pe care sînt chemați să o conducă. În fine alte propuneri se referă la necesitatea ca C.O.M. să se ocupe de un număr mai limitat de probleme, dintre acestea mai ales cele de planificare, dezvoltare a întreprinderii, evitînd astfel uzarea capacităților colective de creație și de decizie în probleme mărunte pe care diferiți factori responsabili le pot rezolva mai operativ.