

SOCIOLOGIE INDUSTRIALĂ

– Curs și exerciții pentru seminar –

Manualul de față se adresează studenților politehniști. El nu are menirea de a forma specialiști în sociologia industrială, ci de a sensibiliza pe viitorii ingineri atât la problematica social-umană a întreprinderii, cât și la preocupările sociologiei industriale. Scopul nostru este de a ajuta pe studenți să înțeleagă mai bine variatele aspecte ale vieții sociale din întreprinderea noastră, a spori capacitatea lor de a soluționa eficace problemele sociale și umane cu care se vor confrunta în viitoarea profesie. Totodată acest curs, furnizează informații asupra preocupărilor „de vârf” ale sociologiei industriale, pregătindu-i pe viitorii ingineri pentru dialogul cu specialiștii din științele social-umane – sociologi și psihologi –, angajați într-o măsură din ce în ce mai mare în procesul de dezvoltarea al întreprinderii actuale.

Cuprins

Cap. 1 – <u>Sociologia industrială. Etape și orientări</u> (Cătălin Zamfir).....	5
– Etape și orientări în sociologia industrială.....	7
– Tematica sociologiei industriale.....	14
Cap. 2 – <u>Motivația muncii</u> (Cătălin Zamfir).....	15
– Varietatea motivațiilor muncii.....	15
– Eficiența motivațiilor.....	18
– Strategii practice.....	23
– Probleme pentru seminar.....	24
Cap. 3 – <u>Colectivul de muncă</u> (Cătălin Zamfir).....	30
– Funcțiile grupului de muncă.....	30
– Condițiile constituirii unor colective de muncă active și responsabile.....	37
– Decizia colectivă.....	39
– Probleme pentru seminar.....	44
– Lectură suplimentară: normele deciziei colective.....	47
Cap. 4 – <u>Stilul de conducere</u> (Cătălin Zamfir).....	57
– Dimensiunile stilului de conducere.....	58
– Tipologia stilurilor de conducere.....	63
– Eficiența stilurilor de conducere.....	67
– Factorii determinanți ai stilurilor de conducere.....	71
– Probleme pentru seminar.....	76
Cap. 5 – <u>Satisfacția muncii</u> (Cătălin Zamfir).....	81
– Satisfacția muncii și performanța.....	81
– Orientări față de muncă și satisfacția muncii.....	84
– Îmbogățirea muncii.....	86
– Exemplificări.....	91
– Probleme pentru seminar.....	97
Cap. 6 – <u>Întreprinderea ca sistem social</u> (Cătălin Zamfir).....	101
– Întreprinderea și societatea globală.....	101
– Conducerea întreprinderii.....	105

–	Climatul organizațional.....	114
–	Structuri organizaționale.....	118
–	Dezvoltarea social-umană a întreprinderii.....	122
–	Probleme pentru seminar.....	126
–	Lectură suplimentară.....	126
Cap. 7.	<u>Industria și comunitățile umane</u> (Iancu Filipescu).....	134
–	Industrie și urbanizare.....	134
–	Dezvoltarea industrială și procesele migraționale.....	139
–	Navetismul și dezvoltarea industrială.....	143
–	Industria și accelerarea mobilității sociale.....	145
–	Fluctuația forței de muncă ca mobilitate inter-unități.....	146
–	Probleme ale integrării în munca industrială.....	149
–	Probleme pentru seminar.....	154
Bibliografie.....		157

SOCIOLOGIA INDUSTRIALĂ, ETAPE ȘI ORIENTĂRI

Să încercăm să comparăm în imaginație o fabrică modernă cu una de acum 100 de ani. Contrastul va fi izbitor. Într-un secol s-a produs în sistemul industrial a adevărată revoluție. Și este rațional să ne așteptăm ca în următoarele decenii să aibă loc schimbări cel puțin atât de profunde și de rapide.

Pentru actualul student a încerca să-și imagineze cum va arăta întreprinderea în care va lucra peste 20 de ani – perioadă de vârf a carierei sale – nu ar fi un singur act de curiozitate, ci o componentă esențială a formării sale profesionale. El trebuie să se pregătească nu numai pentru integrarea sa în întreprinderea „de azi”, dar totodată și în întreprinderea în plină schimbare a următoarelor decenii. În plus el va fi forța activă care va realiza aceste transformări. Multe din prognozele configurației întreprinderii viitoare fac o eroare crucială: ele sunt tentate să extrapoleze modelul evoluției întreprinderii de până acum și în viitor. În trecut, responsabilă de rapida schimbare a întreprinderii a fost tehnologia. În ultimul secol tehnologia a trecut printr-o succesiune de revoluții care a atras după ele modificări nu mai puțin radicale în organizarea muncii în ansamblul său. Pornind de la această premisă am fi tentați să credem că și în viitor tehnologia va juca același rol. Este evident pentru oricine că tehnologia va continua să fie o sursă esențială de schimbare. Este necesar însă să luăm în considerație și o altă sursă care începe să se afirme ca fiind tot mai importantă. Se prefigurează încă de acum o profundă revoluție socială și umană a întreprinderii care, în conjuncție cu cea tehnologică, va duce la forme de organizare net diferite de cele propuse de prognoza unilateral tehnologistă.

Evoluția întreprinderii a ajuns într-un punct critic. În ultimul timp a devenit tot mai clar că schimbarea tehnologică a generat un profund dezechilibru între cei doi factori principali care concură la activitatea unei întreprinderi: factorul tehnologic și factorul socio-uman. Dezvoltarea rapidă a tehnologiei a fost rezultatul unei masive investiții de raționalitate, de știință. Acest aspect al procesului de producție a devenit înalt raționalizat, eficiența sa a crescut enorm pe baza amplificării masive a științelor tehnice. Schimbarea tehnologiei a determinat și schimbări în sistemul social-uman de organizare a muncii. Aceste schimbări însă nu au avut nici pe departe amploarea schimbărilor din tehnologie. Ele au părut a fi mai mult adaptări inevitabile și în mare măsură spontane, decât dezvoltări sistematice și planificate.

Un asemenea decalaj apare și în evoluția întreprinderii socialiste. Un component esențial al programului socialist de construire a unei noi societăți este promovarea de noi forme de organizare socială a muncii. Cum era și firesc, însă, în primele faze ale evoluției noii societăți atenția s-a concentrat asupra schimbărilor din plan macrosocial. Au fost promovate noi forme de organizare a sistemului industrial socialist, atât la nivelul economiei naționale, cât și la cel al întreprinderii. Procesele microsociale de la

nivelul întreprinderii, colectivelor de muncă, a relațiilor interpersonale au primit, cum era de așteptat, o atenție mai redusă. Să presupunem că ele se vor modifica oarecum automat ca rezultat al schimbărilor macrosociale și al celor tehnologice. Din această cauză, organizarea social-umană concretă a muncii prezintă și aici un caracter predominant empiric, spontan.

Decalajul dintre dinamica sistemului tehnic și a celui social-uman se manifestă printr-o dublă criză a sistemului industrial actual. Pe de o parte a devenit tot mai clar că dezvoltarea în sine a acestuia nu mai poate avea loc doar prin exploatarea resurselor tehnologice. Se vorbește tot mai mult despre necesitatea de a utiliza și resursele umane ale întreprinderii ca un factor esențial al creșterii. Pe de altă parte, se adâncește un decalaj social: pe măsura dezvoltării social-economice condițiile de viață ale omului sunt de creștere rapidă, calitatea vieții în afara muncii se caracterizează prin creșteri sensibile; nu același lucru se poate spune însă despre sfera muncii. Aici, sub presiunea logicii impuse de sistemul capitalist, omul a fost sacrificat productivității. S-a luat prea puțin în considerație aspirațiile și necesitățile sale. În țările capitaliste dezvoltarea este în mod special evidentă adâncirea dramatică a discrepanței dintre calitatea vieții din afara muncii și calitatea vieții din sfera muncii.

Investirea pe scară tot mai mare de raționalitate, de științificitate în componenta umană a întreprinderii, cerută atât de logica creșterii productivității muncii (logica internă a dezvoltării întreprinderii), cât și de o logică socială mai globală – transformarea muncii într-o sferă umană cel puțin la același nivel cu celelalte sfere ale vieții, va produce în viitor modificări revoluționare în organizarea întreprinderilor. Procesul a început deja. Dacă vrem să înțelegem logica dinamicii viitoare a întreprinderii este necesar să luăm în considerație nu numai prognozele cu privire la dinamica tehnologiei, ci și la cele referitoare la dinamica componentei umane și sociale a muncii.

Se poate chiar afirma că aceasta reprezintă caracteristica unei noi etape în care intră evoluția întreprinderii. Nu este întâmplător faptul că sociologia industrială a fost în ultimele decenii supusă unor acute cerințe practice, începând cu soluționarea unor probleme concrete de ordin social și uman legate de funcționarea sistemului industrial și sfârșind cu proiectarea unor strategii globale de dezvoltare și transformare a organizării sociale și umane a întreprinderilor.

Se poate desprinde de aici un model al evoluției aplicării științei în schimbarea întreprinderii. Prima revoluție a întreprinderii a fost tehnică. Științele naturii au oferit o nouă tehnologie. A doua revoluție, începută în primele decenii ale secolului nostru, a fost administrativ-managerială. Știința a fost mobilizată în perfecționarea structurilor de organizare și conducere a muncii, devenite extrem de complexe ca rezultat al revoluției tehnologice. Începe acum să se contureze a treia revoluție social-umană a întreprinderii, prin antrenarea științelor sociale și umane. În acest fel se încheie ciclul punerii pe baze științifice a întregii activități din cadrul întreprinderii. Alături de științele naturii, științele sociale și umane își aduc o contribuție tot mai mare la organizarea muncii.

Etape și orientări în sociologia industrială

Întreprinderea nu reprezintă un sistem social absolut autonom, care evoluează după o logică internă independentă de logica societății globale din care face parte. Fără a nega existența unei logici proprii a evoluției sistemului social al întreprinderii, este necesar să înțelegem totodată și influența asupra sa a structurilor macrosociale. Într-o societate de tip capitalist, întreprinderea va fi caracterizată printr-o polarizare fundamentală de interese: pe de o parte patronatul, iar pe de altă parte angajații. Această polarizare își va pune inevitabil amprenta asupra tuturor relațiilor sociale din cadrul întreprinderii. Într-o societate de tip socialist, principal, relația socială pe care întreprinderea este fundată între, pe de o parte colectivitatea care beneficiază de activitatea întreprinderii, reprezentată în mod direct de organismele de conducere la nivel național sau local, și membrii respectivei întreprinderi. Acest fapt fundamental va da o orientare distinctă relațiilor sociale din cadrul întreprinderii. Evoluția întreprinderii socialiste și a celei capitaliste, dincolo de aspectele comune, deloc de neglijat, prezintă însă și diferențe de structură. Analizând teoriile și orientările din sociologia industrială contemporană este imposibil să nu remarcăm faptul că ele reprezintă cel mai adesea răspunsuri teoretice și practice la problemele concrete ale întreprinderii cu profilul ei social determinat. În mare măsură istoria sociologiei industriale reflectă destul de fidel istoria sistemului industrial capitalist și socialist.

1. Managementul științific clasic. În primele decenii ale secolului nostru s-au cristalizat preocupări tot mai intense de a pune organizarea muncii pe baze raționale, științifice. În raport cu avansul de raționalitate și eficiență al tehnologiei organizarea muncii apărea a fi inadmisibil de rudimentară. Acesta este contextul general al apariției primelor tentative de construire a unei științe a organizării muncii și a producției, cunoscute sub denumirea de managementul științific clasic. În această orientare intră gânditori diferiți, care însă se unesc până la urmă pe o poziție comună în probleme principiilor fundamentale. Este inclusă aici teoria gestiunii administrative (Fayol, Gulik, Urwick) care s-a preocupat de identificarea structurilor organizaționale optime și taylorismul preocupat în mod special de organizarea eficientă, rațională a muncii. Aici ne vom opri doar asupra câtorva dintre principiile fundamentale elaborate de către această orientare și care stau la baza întregii evoluții a sistemului industrial contemporan, principii re-puse în ultimul timp în discuție.

În primul rând, principiul muncii simplificate. Încă în ultimii ani ai secolului trecut, americanul Taylor și-a pus următoarea întrebare: ce este mai eficient, o muncă complexă, sau o muncă simplă? Să presupunem un grup de 10 muncitori care, fiecare, realizează o muncă complexă – fiecare assemblează în mod complet un produs. Un al doilea grup este organizat într-o manieră diferită. Fiecare dintre cei 10 membri ai săi nu realizează întregul produs, ci doar un număr restrâns de operații. Munca complexă de realizare a respectivului produs este divizată între participanți. Care dintre cele două

grupuri este mai eficient? Opțiunea lui Taylor în favoarea celui de al doilea a părut mult timp a fi de la sine înțeleasă. Munca simplificată va fi întotdeauna mai eficientă decât cea complexă. Sistemul industrial a mers în general pe o asemenea filozofie. Muncile complexe au fost descompuse în operații mai simple, acestea fiind atribuite la muncitori diferiți. Liniile de asamblaj sunt întruchiparea cea mai clară a acestui principiu. În cadrul unei asemenea linii – de exemplu celebrele linii de asamblare a mașinilor – fiecare muncitor are o sarcină strict delimitată. Principiul muncii simplificate părea a fi susținută de un principiu mai general – principiul specializării. Conform acestuia, evoluția oricărui sistem, inclusiv cel al producției, are loc prin specializarea fiecărui participant într-o sferă de activitate în care să exceleze.

Un al doilea principiu este al așa numitului „one best way”. Fiecare muncă poate fi făcută pe mai multe căi, prin mai multe metode. Aceste metode nu sunt egale între ele din punct de vedere al eficienței. Unele sunt mai eficiente, altele sunt mai ineficiente. Din toate însă una este cea mai bună. În mod spontan, oamenii nu reușesc să ajungă decât în mod excepțional la descoperirea celei mai bune metode de muncă. Este sarcina specialistului să găsească metoda cea mai bună de muncă și să-l instruiască pe muncitor în utilizarea ei. Acest principiu este valabil nu numai pentru munca pe care fiecare muncitor o realizează, ci și pentru organizarea muncii întreprinderii în general. Teoria gestiunii administrative presupunea că există un model ideal de organizare care este necesar a fi descoperit și introdus în toate organizațiile, indiferent de profilul lor particular. Sarcina asumată era deci de a formula principiile organizării științifice a muncii, structurile organizaționale cele mai eficiente.

În fine, strategiile de organizare a muncii se fundează pe o teorie asupra naturii umane, implicată mai mult, care poate fi rezumată prin conceptul faimos de homo economicus. Omul este orientat în mod fundamental spre obținerea câștigului. Aceasta este singura forță care îl pune în mișcare, motivându-l să muncească, să realizeze performanțe. Stimularea economică și controlul continuu reprezintă mijloacele esențiale ale motivării („morcovul și bățul” cum rezuma în glumă cineva această filozofie a motivării muncii).

2. Relațiile umane. Cu această orientare sociologiei și psihologiei își fac în fapt intrarea în practica organizării sistemului industrial. Pentru a înțelege semnificația și implicațiile „relațiilor umane” este necesar a evoca pe scurt contextul apariției acestei noi orientări.

În anii '20 și '30, în S.U.A. interesul pentru tehnicile noi de perfecționare a organizării muncii, în vederea ridicării performanțelor, începuse să crească tot mai mult. Se întreprindeau o mulțime de studii legate de găsirea unor metode mai bune de organizare a muncii, inclusiv de explorare a importanței pentru productivitate a condițiilor fizice de mediu. Împrejurările concrete ale apariției noii orientări au fost următoarele: O echipă de psihologi și sociologi condusă de Elton Mayo a fost solicitată să studieze la întreprinderea de produse electrice din Hawthorn o serie de aspecte care decurgeau din abordarea clasică a organizării muncii: efectele condițiilor de muncă –

lungimea zilei de muncă, numărul și mărimea pauzelor, iluminarea locului de muncă etc. – asupra performanțelor în muncă. Unul dintre experimentele care au produs o nouă abordare se referea la iluminarea locului de muncă. O echipă de muncitoare a fost scoasă de la locul de muncă natural și, în condiții experimentale (într-o sală de experimentală specială), a fost supusă la variații mari în modul și intensitatea iluminării locului de muncă, pentru a se determina efectul acestui factor asupra performanței. Surpriza a constat în faptul că, indiferent de variația condițiilor de iluminare, productivitatea acestui grup sa menținut la un nivel superior productivității muncitoarelor care depuneau o muncă similară în condițiile normale de muncă ale întreprinderii. Neintenționat, deci, cercetătorii manipulară un alt factor, despre care nu erau conștienți, responsabil de creșterea sensibilă a performanțelor în grupul experimental. Analizând ceea ce se întâmplase, ei au identificat factorul responsabil la ridicarea spectaculoasă a productivității în relațiile umane de la locul de muncă. Pentru a desemna acest factor a fost introdus conceptul de moral sau climat uman al muncii. Climatul uman al întreprinderii capitaliste americane de la începutul secolului era deosebit de dur, ca de altfel în toate țările în prima fază a dezvoltării capitaliste. Relațiile de putere și confruntarea deschisă, brutală, dintre muncitori și patronat erau caracteristice. Relațiile dintre aceste două grupuri erau determinate de rațiuni strict economice. Muncitorul era un angajat, considerat nu rareori, ca aparținând unei categorii sociale inferioare, fără alte drepturi decât cele stricte oferite de condițiile patronale de muncă. În acest context putem înțelege ce s-a petrecut în timpul experimentelor de la Hawthorn. Modificările petrecute în climatul uman al muncii erau datorate unor factori specifici. Muncitoarele au fost tratate de către oamenii de știință într-un stil cu totul neobișnuit pentru întreprinderea americană: explicându-li-se semnificația participării în experiment, ele au căpătat sentimentul importanței activității lor, li s-a acordat o libertate considerabilă în a-și organiza munca într-o manieră mai confortabilă, iar contractele sociale mai destinse au făcut ca însăși munca să fie mai plăcută. Toate aceste observații erau de natură să pună sub semnul întrebării filozofia care funda modul de organizare capitalist clasic: modelul omului economic. Este necesară o lărgire a viziunii asupra naturii umane. Așa a luat naștere ceea ce se numește Modelul omului social. OMUL este o ființă socială. El nu este motivat de numai rațiuni economice, dar și de rațiuni ce decurg din nevoia sa de ceilalți oameni, de un mediu uman și social pozitiv. Dacă un mediu social negativ, plin de tensiuni, frustrant, reprezintă un factor cu acțiune negativă asupra performanțelor în muncă, orientarea relațiilor umane presupunea că o perfecționare a relațiilor interpersonale a mediului social-uman concret este de natură să motiveze performanțe ridicate.

Aceste observații au generat propuneri cu privire la o nouă politică în sistemul industrial. Politica relațiilor umane s-a concentrat asupra a două niveluri distincte: În primul rând nivelul microrelațiilor (relațiile personale) din cadrul muncii. Noi relații de muncă trebuie instaurate. Un rol esențial în instaurarea unui climat uman pozitiv de muncă îl are șeful corect. Vechile mijloace ale autorității, ale exercitării deschise și brutale a puterii ierarhice s-a considerat a fi dăunătoare moralului muncii. Modalități

mai umane au început să fie promovate. În al doilea rând s-a sugerat necesitatea unei politici a relațiilor umane la nivelul conducerii întreprinderii însăși. Au început să fie dezvoltate variate programe sociale – grădinițe, asigurări sociale, etc. – care să demonstreze interesul și suportul patronatului față de angajați, în speranța obținerii de la aceștia a unei atitudini pozitive de cooperare cu patronatul. Mulți analiști actuali au scos în evidență caracterul puternic ideologic al acestei orientări. Unii chiar consideră că politica relațiilor umane nu reprezintă decât o schimbare de strategie a patronatului pentru a sparge solidaritatea muncitorilor și a diminua în mod artificial tensiunile și conflictele industriale. Independent de implicațiile politico-ideologice ale mișcării relațiilor umane, problema pusă este, atât teoretic, cât și practic validă. Ea a atras atenția asupra importanței mediului social-uman concret, contribuind într-o măsură deosebit de importantă la procesul de umanizare a relațiilor de muncă. Ea a răspuns deci la o necesitate reală a dinamicii sistemului industrial, atrăgând în fapt atenția asupra decalajului dintre dezvoltarea social-culturală generală a societății și primitivitatea social-umană, duritatea excesivă a climatului de muncă din întreprinderea capitalistă clasică.

3. Resursele umane ale întreprinderii. În continuarea mișcării relațiilor umane și amplificând în mod sensibil preocupările acesteia, după război, s-a constituit o mișcare mai amplă, cunoscută adesea sub numele de „resursele umane ale întreprinderii”. Punctul științific de pornire îl constituie cercetările lui Kurt Lewin, în mod special studiile asupra dinamicii grupului. Una dintre temele majore deschise de Lewin (experimental realizat în 1938 împreună cu Lippitt și White a fost stilurile de conducere și semnificațiile lor pentru organizarea și conducerea muncii. Rensis Likert reia tradiția cercetărilor lui Lewin și încearcă să pună la punct un nou sistem social-uman de organizare a întreprinderilor, fundat pe acumulările din științele sociale și umane. Sistemul social-uman existent este însă în concepția lui Likert rezultatul unui proces spontan de cristalizare, nefiind nici pe de parte cel mai bun posibil. Prin aplicarea sistematică a științei este posibil a constitui moduri sociale de organizare a muncii care să ofere o creștere substanțială a performanțelor. Accentul cade deci pe valorificarea resurselor umane ale întreprinderii, slab sau deloc utilizate, prin aplicarea masivă a unor tehnici de organizare obținute prin aplicarea științelor social-umane. În mod special se încearcă a se promova un nou stil de conducere al grupurilor, noi modalități de motivare a performanțelor, noi relații interpersonale în cadrul muncii, utilizarea posibilităților pe care grupul de muncă le conține pentru creșterea performanțelor.

Atât mișcarea relațiilor umane, cât și continuarea ei, cea a resurselor umane ale întreprinderii accentuează pe organizarea socială a muncii, ne luând în considerație structurile tehnice și administrative ale acesteia. Problema acestora, pusă cu forța de către managementul științific clasic, este reluată după război într-un nou context și de pe alte baze teoretice.

4. Structurile organizaționale și factorii lor determinați. După război Jean Woodward, în Anglia, încearcă să reexamineze întreaga problematică a principiilor celor mai bune de organizare. Analizând acumulările făcute în deceniile precedente, ea a

constatat că puține lucruri certe se acumulaseră în ceea ce privește principiile cele mai bune de organizare a întreprinderilor. Multe speculații contradictorii erau făcute în această privință. Din această cauză, ea s-a gândit să tranșeze problema empiric. Programul de cercetare a fost următorul: selectarea unui număr mare de întreprinderi, unele cu performanțe scăzute, va permite determinarea acelor structuri organizaționale asociate cu performanțele ridicate. Cercetarea însă a fost dezamăgitoare. Întreprinderile cu performanțe ridicate nu prezentau un pattern clar de organizare, distinct de cel al întreprinderilor ineficiente. Există o mare variație a formelor de organizare care părea a nu fi corelată în nici un fel cu performanțele întreprinderilor. O nouă ipoteză a fost formulată în acest context. Nu cumva trebuie să abandonăm principiul clasic al modelului ideal de organizare, indiferent de condiții? Nu cumva nu există un singur mod, cel mai bun, de organizare („one best way”), ci mai multe, în funcție de o serie de factori particulari? Woodward a formulat ipoteza că tehnologia determinant al organizării. Atunci când a grupat întreprinderile cercetate în funcție de tipul de tehnologie, imaginea de ansamblu a început să se clarifice. În cadrul fiecărui grup de întreprinderi, eficiența cea mai ridicată era asociată cu un anumit tip de organizare a muncii, cu anumite structuri organizaționale. Se deschide aici un câmp fructuos de investigații: determinarea factorilor care afectează eficiența diferitelor structuri organizaționale. Organizarea întreprinderilor nu trebuie făcută după principii generale. Ea trebuie să fie adaptată condițiilor concrete. Cercetărilor lui Woodward li s-au adăugat și alte cercetări, investigând și alți factori determinanți. Unele dintre cele mai interesante asemenea cercetări se referă la raportul dintre mediul economic și tehnologic și structurile organizaționale. Ca orice sistem relativ autonom, întreprinderile tind să se adapteze la mediul în care acționează, schimbându-și în funcție de aceasta structurile interne. O serie de studii au demonstrat, de exemplu, că un mediu

economic și tehnologic relativ stabil, înalt predictibil, cert este asociat cu unele structuri organizaționale, în timp ce un mediu înalt dinamic, cu un grad ridicat de incertitudine, presupune alte structuri organizaționale. Același lucru este valabil nu numai pentru întreprinderi, ci și pentru subsistemele lor. Un departament de cercetare-dezvoltare, de exemplu, acționează într-un tip de mediu cu totul diferit decât departamentul de producție, fapt care impune recurgerea la structuri organizaționale diferite.

5. Umanizarea muncii. Sociologia industrială a militat până nu demult pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă, atât cele fizice și economice, cât și cele social-umane. Din acest punct de vedere, dezvoltarea sistemului industrial a făcut pași importanți înainte. Munca propriu-zisă a fost însă mai puțin abordată. Într-un anumit fel a fost unanim acceptată ideea că în condițiile tehnologie moderne, dacă greutatea fizică a fost în linii generale eliminată, nu s-au făcut pași însemnați înainte din punctul de vedere al calității intrinseci a muncii. Aceasta a rămas, dacă nu cumva a devenit chiar și mai mult, monotona, neinteresantă, lipsită de varietate, presupunând un nivel cultural și profesional relativ scăzut. Aceste munci, după cum diferite cercetări au pus în evidență, sunt psihologic frustrante. Ele reprezintă o sursă continuă de insatisfacție. Aplicarea principiului taylorist al muncii simplificate a reprezentat un factor esențial în generarea

unor munci neinteresante în contextul sistemului industrial actual. Mulți specialiști au considerat că aceasta este un fel de „rău necesar” al actualei faze de evoluție a tehnologiei. Soluția era căutată tot în sfera tehnologiei: automatizarea va elimina muncile monotone, repetitive, mecanice. În ultimele două decenii, însă, atractivitatea unei asemenea soluții a scăzut în mod sensibil. Două sunt rațiunile. În primul rând ritmul automatizării producției nu este atât de ridicat după cum se estima acum câteva decenii. Un sistem industrial quasi-complet automatizat nu este un eveniment care se va petrece într-un viitor semnificativ. În al doilea rând, automatizarea pare că nu rezolvă decât într-o mică măsură problema muncilor neinteresante. Ea o deplasează doar dintr-o sferă în alta. Automatizarea unui proces de producție eliberează o cantitate mare de forță de muncă care este orientată spre sfere în care automatizarea nu a pătruns încă.

Problema s-a agravat însă pe măsură ce a avut loc o creștere a calității vieții în sferele exterioare muncii. În țările cu dezvoltare social-economică și culturală rapidă alienarea în raport cu conținutul muncii a devenit o problemă de largi proporții. Tinerii nu mai acceptă într-o măsură tot mai ridicată munci cu un caracter neinteresant, frustrante din punct de vedere psihologic.

Sunt tot mai puțini solicitanți pentru muncile de tipul liniei de asamblaj, a muncilor care cer un nivel de calificare scăzut. În general, insatisfacția produsă de asemenea munci devine îngrijorătoare prin consecințele sale negative multiple – absenteism, fluctuație, lipsă de motivație a muncii, tensiuni și conflicte.

În ultimii 20 de ani a început să se cristalizeze un nou tip de soluție la această problemă. La același nivel tehnologic este posibilă reorganizarea muncii pe alte principii în așa fel încât ea să devină mai complexă, mai interesantă, mai stimulatorie. În locul principiului muncii simplificate a început să fie avansat principiul muncii îmbogățite. Variate tehnici de îmbogățire a muncii sunt utilizate. Dacă inițial de la aceste modificări se aștepta doar un spor de satisfacție umană, chiar dacă acesta este realizat cu prețul unor pierderi în ceea ce privește performanțele, cantitative în mod special, experiențele întreprinse au arătat că adesea rezultatul este chiar mai notabil în planul creșterii performanțelor. La ora actuală au loc în lume o mulțime de asemenea experimente. Teza tayloristă că munca simplificată este mai eficientă decât cea complexă începe să fie treptat abandonată. Această nouă direcție de modificare a muncii pornește de la un nou model uman. Omul nu este numai o ființă economică și socială, ci totodată una orientată spre o activitate cu sens, complexă, care să-i ofere posibilitatea dezvoltării și valorificării capacităților sale. Este probabil ca în viitoarele decenii să aibă loc modificări esențiale în organizarea muncii prin dezvoltarea principiului muncii îmbogățite.

6. Perspectiva macrosocială asupra întreprinderilor. Toate abordările prezentate până acum se caracterizează printr-o abordare microsocială. Întreprinderea este asociată a fi un sistem complet autonom, neinfluențat de modalitățile de organizare ale societății din care face parte. Atât problemele, cât și soluțiile sunt microsociale, ca de pildă: modificarea atmosferei din grupurile de muncă, schimbarea stilului de conducere al colectivelor de muncă, schimbarea profilului muncii unei categorii de angajați etc. La mijlocul secolului trecut, Marx a dezvoltat o perspectivă macrosocială asupra

întreprinderii. El a analizat pe larg conectarea întreprinderii la sistemul social global, funcțiile pe care aceasta le are de îndeplinit în acest context, influența pe care structura societății globale o are asupra structurii întreprinderii. Într-o societate de tip capitalist, întreprinderea va avea o structură specifică. Patronatul și muncitorii reprezintă cele două forțe sociale care se confruntă în sfera muncii, având interese structural diferite. Această confruntare, determinată în ultimă instanță de tipul de proprietate asupra mijloacelor de producție, își pune amprenta asupra întregului climat din întreprindere. În mod special organizarea sistemului de conducere este afectată de această situație. Ierarhia de tip autoritar, demonstra Marx, este modalitate de conducere specifică întreprinderii de tip capitalist. Ea oferă posibilitatea capitalistului de a organiza întreaga activitate în propriul său interes, muncitorul fiind un simplu angajat, fără a avea un cuvânt de spus în problemele de strategie a conducerii. Într-un sistem socialist, fundat pe proprietatea socială, colectivă asupra mijloacelor de producție, situația este structural schimbată. Pe de o parte, conducerea întreprinderii are loc în numele și interesul întregii societăți, iar pe de altă parte toți cei ce muncesc în cadrul respectivei întreprinderi pot și este necesar să participe activ la conducerea acesteia. Noi forme de organizare și conducere a muncii se cristalizează. Și, totodată, atitudinea față de muncă se modifică. Muncitorul nu mai este un simplu angajat, utilizat în schimbul salariului de către patron în interesul acestuia, ci el poate deveni un participant activ la procesul de organizare și conducere a muncii, responsabil de orientarea acesteia în sensul realizării intereselor colectivității. Atitudinea socialistă față de muncă reprezintă un produs deci al noilor structuri macrosociale. În societățile socialiste, de la început s-a pus problema găsirii unor noi forme de sociale de organizare și conducere a muncii în acord cu cadrul socialist general. Noua atitudine, socialistă față de muncă s-a cristalizat într-un stil de conducere: stilul de muncă și conducere colectiv, care presupune o participare activă, responsabilă a fiecărui om al muncii la conducere, la toate nivelurile întreprinderii, dar în mod special la nivelul colectivului de muncă din care face parte. Instituirea Adunărilor generale ale oamenilor muncii la diferite niveluri, ca for suprem de conducere este o modalitate de a promova același principiu. Conducerea întreprinderii este asigurată de un organ colectiv, în care sunt reprezentate toate categoriile de oameni ai muncii din respectiva întreprindere: Consiliul oamenilor muncii. În ultimii ani, în țara noastră s-a accentuat în mod special această orientare, amplificată în cadrul principiului autoconducerii și autogestiunii.

Presiunile luptelor sociale, economice și politice din țările capitaliste au readus în discuție problemele macrosociale ale organizării muncii. În unele țări capitaliste au apărut presiuni puternice de a permite într-o oarecare măsură controlul și participarea muncitorilor la conducerea întreprinderilor. Este cazul, de exemplu, al R.F.G-ului care are legiferată o asemenea participare. Ideea socialistă a participării la conducere, a promovării diferitelor forme de proprietate colectivă asupra întreprinderilor, a început să se răspândească rapid în ultimul timp în țările capitaliste din Europa și chiar într-o țară ca S.U.A., tradițional puternic orientată spre proprietatea privată. Cazul preluării de către muncitori a întreprinderilor care trec prin dificultăți economice a devenit o practică chiar

legiferată în S.U.A. Aceste întreprinderi, chiar dacă ponderea lor este infimă, ridică probleme de cu totul alt gen decât întreprinderea capitalistă clasică. Modelul socialist de organizare a producției, în mod special cel bazat pe principiile autoconducerii și autogestiunii, este, de asemenea, tot mai popular în țările în curs de dezvoltare.

Tematica sociologiei industriale

Sociologia industrială are un larg câmp problematic. Putem desprinde două mari arii tematice:

a) Întreprinderea ca sistem social. Întreprinderea nu reprezintă numai un sistem tehnico-economic, ci totodată un sistem social, o colectivitate umană. În această calitate ea este caracterizată de structuri sociale specifice. În interiorul ei se constituie complexe relații și procese sociale care constituie obiectul investigației sociologice: începând cu modul în care individul uman se raportează la întreprindere, la ceilalți oameni, relațiile interpersonale care se constituie în procesul muncii, relațiile de grup, relațiile dintre grupurile și departamentele întreprinderii. Pe acest teren, sociologia industrială interferează într-o măsură considerabilă cu alte discipline ca psihologia și în mod special psihologia socială. De asemenea, sociologia industrială este interesată de relațiile sociale dintre întreprindere și celelalte întreprinderi, dintre ea și societatea globală din care face parte (relațiile cu organismele ierarhice superioare, funcțiile sociale ale întreprinderii), în fine, relațiile întreprinderii cu comunitatea în care funcționează.

b) Sistemul industrial ca parte componentă a societății globale, cu structura și dinamica sa, raportul dintre el și celelalte componente ale societății.

În acest curs, datorită spațiului inevitabil restrâns, a trebuit să facem o selecție. Am ales acele teme care sunt mai importante pentru formarea profesională a inginerului și anume cele legate de întreprindere ca sistem social – locul în care actualul student își va desfășura activitatea sa profesională.

MOTIVAȚIA MUNCII

Este firesc ca prima întrebare pe care trebuie să ne-o punem în legătură cu munca este: de ce oamenii muncesc? În această întrebare sunt cuprinse de fapt două lucruri distincte: motivația de a muncii – de ce oamenii decid să muncească sau nu, ce îi determină să aleagă o anumită profesie, un anumit loc de muncă, o anumită întreprindere – și motivația performanței – de ce ei muncesc atât (cantitativ) și asa (calitativ) cum muncesc?

În acest capitol ne vom concentra asupra analizei acestui din urmă aspect – motivația performanței. Analiza noastră va include însă mai multe elemente referitoare și la prima întrebare. Motivația muncii a devenit în sistemul industrial modern unul dintre factorii esențiali ai progresului. Alături de inovația tehnologică, factorul uman reprezintă tot mai mult o sursă importantă de creștere a productivității.

Varietatea motivațiilor muncii

Sunt mulți care cred că la întrebarea de ce oamenii muncesc există un răspuns simplu: pentru bani, pentru a-și câștiga mijloacele necesare existenței. În fapt o asemenea afirmație reprezintă o simplificare primitivă a realității psihologice umane. Nu există un singur motiv care îi face pe oameni să muncească, ci o varietate de motive. Fiecare dintre noi, reflectând asupra sa și asupra a ceea ce cunoaște despre ceilalți oameni din jurul său, ar putea alcătui o listă desul de lungă de asemenea motivații: începând cu dorința de a câștiga, de a obține promovarea, de a evita criticile și sancțiunile și sfârșind cu satisfacția muncii bune făcute, sentimentul datoriei față de comunitate în general, față de cel care beneficiază în mod direct de produsele muncii, în particular, prestigiul profesional, etc. Pentru a introduce ordine în această varietate mare de motivații să utilizăm o schemă simplă de clasificare a lor, bazată pe două mari categorii: motivații extrinseci și motivații intrinseci.

Motivațiile extrinseci reprezintă acele rațiuni de a munci care stau în afara muncii propriu-zise. La rândul lor ele sunt de două tipuri: pozitive și negative. Motivațiile extrinseci pozitive reprezintă totalitatea acelor lucruri, ce pot fi obținute prin muncă, și pentru care omul consideră să depună efort: remunerația și alte beneficii economice, prestigiul profesional și social, statut social, promovarea în muncă, aprecierea și respectul celorlalți, variate beneficii sociale. Adesea ele au o mulțime de componente. De ce oamenii doresc promovarea? Ea este asociată cu o serie de beneficii ca: o muncă mai interesantă, mai satisfăcătoare, remunerație mai ridicată, prestigiul social și profesional mai ridicat, statut social, influență, putere. Motivațiile extrinseci negative se

referă la evitarea unor lucruri neplăcute care sunt asociate cu performanțele scăzute în muncă: penalizări economice, social-profesionale (retrogradare, concediere), sancțiuni administrative, critica superiorului, a colegilor, lipsă de prestigiu social-profesional.

Motivațiile intrinseci reprezintă acele stimulente care provin din însăși activitatea de muncă. Și acestea se împart în două tipuri mari:

a) Motivații provenite din însăși activitatea de muncă propriu-zisă. Psihologia a demonstrat că omul are nevoie de activitate. Aceasta este o nevoie organică, biologică, Ca ființă umană, el are însă nevoie de un anumit tip de activitate: o activitate în care el să-și exercite propriile sale capacități biologice și culturale. El poate și știe să facă o mulțime de lucruri. Această potență se cere a fi mereu actualizată, realizată. Omul are nevoie de a rezolva probleme dificile, a înfrunța dificultăți, a inventa, a fi creativ, a face lucruri bune, a realiza performanțe. Activitatea la nivelul capacităților umane produc prin ea însăși satisfacție. Marx numea această nevoie specific umană nevoia de autorealizare. Unul dintre cei mai influenți psihologi americani contemporani (A. Maslow) o numește auto-actualizare și elaborează în jurul ei o amplă teorie a motivației umane (vezi lectura suplimentară). Se vorbește tot mai mult de faptul că, pe lângă nevoia de a-și actualiza potențele sale, omul are nevoie totodată și de „creștere”, și de „dezvoltare”. Omul este un sistem deschis, orientat natural spre creștere, dezvoltare, amplificare a propriilor sale capacități. În sfera muncii, el poate să-și găsească condițiile unor asemenea activități creatoare, care să permită atât realizarea cât și dezvoltarea propriilor capacități, în sine satisfăcătoare și auto-motivatoare. Sunt domenii ale activității umane în care „plăcerea în sine a muncii” este deosebit de evidentă: artă, știință, sport, invenție tehnologică, activitate socială. Ea apare însă, în grade diferite, în toate muncile. În acest sens se spune adesea că pentru unele persoane munca este o „artă” sau un „sport” în sensul că ea este considerată a fi un prilej de performanță umană, de autoactualizare. Sentimentul muncii bine făcute este o componentă importantă a „profesionalismului”: persoana respectivă „nu poate” lucra sub propriile sale capacități, nu poate face lucruri proaste.

b) Motivații provenite din finalitatea muncii. Omul este o ființă socială, care trăiește în colectivitate și prin colectivitate. Sensul vieții umane se constituie și pe baza acestei apartenențe. Una dintre cele mai înalte satisfacții este aceea de a face ceva util pentru ceilalți oameni, pentru colectivitatea din care face parte, de a ajuta pe alții. Sentimentul dăruirii de sine, responsabilitatea pentru ceilalți reprezintă una dintre motivațiile care ne determină mereu să facem sau nu un lucru. Goethe nu și-a putut imagina pentru Faust o altă situație care să ofere satisfacția supremă și care să merite a spune clipei să rămână, întrerupându-și nesfârșita curgere, decât fapta utilă pentru ceilalți. Deși există profesii în care acest aspect este deosebit de evident (omul de știință, inventatorul, doctorul, artistul), el apare în toate activitățile de muncă.

Motivația intrinsecă, spre deosebire de cea extrinsecă care privește munca doar ca un „mijloc” de a obține ceva, se referă la muncă ca la un scop în sine, ca un bun prin ea însăși. Ea îl face pe om să muncească din „proprie conștiință”, „din plăcere”, fără vreo presiune exterioară.

Motivația reală a muncii nu se reduce însă, decât în mod excepțional, doar la unul dintre tipurile enumerate mai sus. În realitate ea reprezintă un complex motivațional, o combinație de diferite motivații, cu intensități diferite. Să vedem în continuare care sunt factorii cei mai importanți care fac să varieze ponderea unei motivații sau a alteia în complexul motivațional al unei persoane. Sunt două tipuri mari de factori care determină ponderea unei motivații: factori situaționali și factori personali.

Factorii situaționali. Complexul motivațional variază larg în funcție de condițiile tehnice și social-umane ale muncii și de sarcinile de îndeplinit. Una din aceeași persoană este caracterizată, în situații diferite, de complexe motivaționale diferite. Ionescu, de exemplu, se oferă să participe voluntar la reparația periculoasă a unei avarii dintr-un sentiment al datoriei și responsabilității sociale, fără a se aștepta pentru acest act la vreo premie sau omagii speciale. S-au cel puțin nu pentru aceasta s-a oferit să intervină. A doua însă „trage tare” să depășească norma nu pentru a oferi colectivității mai multe produse, ci pur și simplu pentru a câștiga mai mult, deoarece are nevoie de bani. Popescu decide să se ducă la o manifestare pe care o considera plicticoasă doar pentru a evita critica șefului său, sau posibile sancțiuni. Dar lucrează cu pasiune la o inovație din sentimentul utilității sociale, cât și al plăcerii în sine de a găsi o soluție nouă, de a descoperi, de a inventa un lucru nou. Nu ar fi deloc exclus ca în același timp să se gândească la un premiu serios și poate și la o promovare în cazul reușitei.

Situațiile de muncă accentuează un tip de motivație sau altul. O muncă care contribuie imediat și vizibil la bunăstarea celorlalți este mai probabil să inducă mai pronunțat motivația utilității sociale decât o altă muncă a cărei semnificație pentru ceilalți este mai depărtată și mai neclară. O muncă complexă, creativă va stimula cu o probabilitate mai mare plăcerea în sine a performanței, a lucrului bine făcut decât o muncă de rutină, slab calificată. Situația de muncă este adesea responsabilă într-o mare măsură de variațiile complexului motivațional. Prin repetare, ea poate imprima și orientarea generală a oamenilor, atitudinea lor față de muncă. Ea are o importanță practică deosebită pentru că reprezintă un factor relativ ușor manipulabil. Fiecare dintre noi putem acționa între anumite limite asupra propriei noastre situații de muncă, cât și asupra situației de muncă a celorlalți, influențând activ asupra prin aceasta și asupra complexului motivațional.

Factorii personali. În aceleași situații, oamenii se comportă foarte diferit unii de alții. Motivația lor este diferită. La o persoană beneficiul economic poate reprezenta, pe departe, motivația dominantă; în timp ce la o altă persoană, această motivație poate fi dublată puternic de conștiința profesională – dorința de a face un lucru la un ridicat nivel profesional –, sau de orgoliul de a fi apreciat de ceilalți, sau, pur și simplu, de dorința de promovare în muncă și, implicit, de obținere a unei poziții sociale mai ridicate. În fine, o altă persoană poate fi motivată în mod primar de teama de a nu fi criticată sau sancționată. Fiecare individ are un profil motivațional general, relativ constant, produs în cursul istoriei sale personale. Evenimentele care i-au jalonat biografia i-au modelat o anumită atitudine față de muncă care, odată cristalizată, tinde a deveni o matrice generală a comportamentului. Complexul motivațional specific fiecărei persoane nu este

însă o realitate psihologică fixă, ci dinamică. Dacă unele motivații tind să fie dominante în mod obișnuit, alte motivații sunt latente, putând deveni manifeste în anumite împrejurări, generând comportamente neașteptate. Asemenea surprize sunt adesea consemnate în literatură: egoiști manifestând, într-o anumită situație, cea mai generoasă și altruistă dăruire de sine, chiulangi și leneși, care în momente critice se dovedesc a fi capabili de sacrificii și de muncă deosebit de încordată. Omul se poate mereu schimba. Existența sa nu este niciodată complet și definitiv structurată. El are în sine potențe de manifestare variate. Orice persoană se poate manifesta în oricare din formele caracteristic naturii umane generale. Fiind produs al unor situații particulare de viață, personalitatea umană se poate schimba odată cu schimbarea acestor situații. Personalitatea umană este, de aceea, plină de contradicții, putându-se dovedi un sistem deosebit de fragil și schimbător, uneori, alteori, dimpotrivă, rezistent, greu de schimbat.

Eficiența motivațiilor

Motivațiile muncii diferă foarte mult din punctul de vedere al efectelor lor asupra rezultatului obiectiv al muncii – performanța – cât și al rezultatului ei subiectiv – satisfacția umană generată în procesul muncii. În acest sens se poate vorbi de o eficiență productivă și umană diferențiată a motivațiilor.

Eficiența productivă a motivațiilor muncii. Diferitele studii sociologice au demonstrat faptul că fiecărui tip de motivație îi sunt caracteristice anumite performanțe productive. Concluziile tind să se orienteze în următoarele direcții:

- Motivațiile intrinseci sunt mai productive decât cele extrinseci.
- Motivațiile extrinseci pozitive sunt mai productive decât cele extrinseci negative.

Desigur, în anumite condiții, oricare dintre motivații pot fi utilizate pentru obținerea oricărei performanțe. În anumite situații pot fi utilizate în mod eficace doar motivațiile extrinseci. Cercetările au pus însă în evidență faptul că motivațiile extrinseci sunt responsabile, indiferent de condiții, de o serie de consecințe secundare negative asupra performanței. În primul rând ele favorizează dezvoltarea unor mecanisme defensive. Astfel, pentru a obține beneficiile asociate performanțelor sau mai ales pentru a evita penalizările lipsei de performanță, se dezvoltă comportamente contra-productive ca: mimarea realizării sarcinilor, raportare eronată, dezvoltarea unei atitudini negative față de muncă, scăderea simțului responsabilității, conformism și lipsă de inițiativă, calitate scăzută. În al doilea rând, motivațiile extrinseci sunt eficiente doar în măsura în care beneficiul sau penalizarea utilizate ca stimulente sunt menținute. De îndată ce ele dispar, performanța tinde să scadă. Mai mult, s-a constatat un fenomen de „uzură” în timp a stimulentelelor exterioare. O pedeapsă poate fi la început foarte eficientă pentru a motiva un comportament. Prin aplicarea repetată, capacitatea ei de motivare scade substanțial. În educație acest lucru este bine cunoscut. Se zice de exemplu, că un copil „s-a obișnuit” cu bătaia. Cu alte cuvinte amenințarea cu bătaia nu mai funcționează ca un

stimulent al performanței. Acest fenomen este valabil și pentru stimulentele pozitive. O recompensă economică staționară devine din ce în ce mai puțin motivatoare. Pentru a fi eficientă în timp, ea trebuie să crească neîntrerupt.

În mod special s-au acumulat argumente puternice care scot în evidență slaba eficiență a motivațiilor extrinseci negative. Una dintre orientările cele mai importante ale psihologiei actuale – behaviorismul – a produs argumente decisive. Astfel, cel mai influent reprezentant al acestei orientări, R.K.Skinner, dezvoltă o amplă teorie a motivării în care argumentează că pentru a se reuși o motivare eficientă a comportamentului este nevoie de elaborarea unor noi scheme de motivare din care motivarea negativă să fie complet eliminată, fiind înlocuită cu motivarea pozitivă. Teoria lui Skinner și-a găsit deja multiple aplicații în sfera industriei, educației, tratării diferitelor boli psihice. Există experimente cu rezultate adesea impresionante de organizare a unor sisteme de muncă în care sunt utilizate în mod exclusiv stimulente pozitive (începând cu beneficii economice și terminând cu diferite stimulente de ordin moral), excluzându-se complet penalizările de orice fel (economice sau morale).

Relația dintre diferitele tipuri de motivații și performanță nu este însă simplă. Ea variază în raport cu diferiți factori. Cu alte cuvinte, pentru a utiliza un termen frecvent în sociologie, ea este contingentă în raport cu condițiile. Pentru a alege deci sistemele de motivație cele mai eficiente este nevoie a lua în considerare variatele condiții particulare. Cei mai importanți factori care afectează relația tip de motivație – performanță, se plasează în următoarele categorii: tipul de personalitate, tipul muncii și tipul de organizare socială și cultură existentă în respectiva comunitate.

Tipul de personalitate. O personalitate caracterizată printr-o înaltă conștiință profesională, manifestând o profundă implicare psihologică în munca sa va tinde să reacționeze negativ la tentativele de motivare extrinsecă, în special negativă. Pentru o asemenea persoană, amenințarea cu penalizarea în eventualitatea nerealizării performanței poate reprezenta o dureroasă și insuportabilă jignire. În acest caz, utilizarea unor motivații negative poate chiar bloca performanța. Motivațiile extrinseci, și în primul rând cele negative, au o eficiență maximă (și aceasta este însă discutabilă) doar în cazurile unor tipuri de personalitate insuficient de maturizate social, cu un scăzut simț al responsabilității sociale, al datoriei, cu un nivel scăzut de profesionalism, neimplicate în munca lor. Persoanele orientate dominant spre propriile lor interese, cu o viziune dominant egoistă asupra lumii, vor fi motivate, firește, mult mai eficace de motivații extrinseci, decât de motivații intrinseci. De asemenea, persoanele cu o orientare instrumentalistă, care consideră munca doar ca un instrument, mijloc de obținere a resurselor economice necesare vieții.

Tipul muncii. Sunt sarcini și performanțe a căror realizare poate fi asigurată de orice tip de motivație, după cum sunt altele care nu pot fi decât cu un anumit tip de motivație. A executa o operație într-un anumit timp, conform anumitor norme specificate (producerea unei piese, executarea unei reparații, predarea în timp a unui raport etc.) sunt activități care pot fi practic motivate de orice tip de motivație: conștiința utilității sociale, plăcerea muncii bine făcută, dorința de câștig sau promovare, evitarea

penalizărilor sau a criticilor. A scrie o carte originală, a face o invenție tehnică sau o descoperire științifică, pentru a lua câteva exemple limită, nu pot fi motivate eficace de orice tip de motivație. Teama de penalizare, de exemplu, nu poate constitui aici o motivație suficientă. Și o asemenea motivație poate fi utilizată, dar în acest caz, șansa de performanță obținută să fie la un nivel corespunzător este foarte mică. Pentru activități de acest gen, performanța asigurată de motivații predominant intrinseci: plăcerea în sine a muncii bine făcute, conștiința utilității sociale. Există și exemple de cazuri oarecum opuse. A face o muncă formală, lipsită de utilitate reală, a îndeplini necritic dispoziții ierarhice, nu poate fi susținută nici de conștiința utilității sociale, și nici de cea a muncii bine făcute, ci doar de motivații extrinseci. Se poate formula în această privință o lege generală a motivației: cu cât munca este mai complexă, presupunând un grad mai ridicat de creativitate, performanțe calitative mai înalte, cu atât motivațiile intrinseci sunt mai eficiente decât cele extrinseci (și în mod special decât cele negative). Motivațiile negative nu pot susține munci de creație sau performanțe foarte ridicate, spre limita superioară a posibilului uman. Teama de critica șefului poate stimula efortul de a termina rapid o lucrare, de a respecta niște reguli simple tehnologice de calitate, dar nu poate duce, de regulă, la realizarea unei inovații. Motivațiile extrinseci, pozitive sau negative, funcționează cu o anumită eficiență în cazul muncilor simple, de rutină, slab calificate, de execuție. Nu înseamnă însă că în cazul acestor munci, motivațiile intrinseci nu funcționează sau nu pot fi dominante. În schimb, o muncă de rutină, frustrantă din punct de vedere psihologic, tinde să genereze cerința utilizării unor motivații extrinseci, fiind mai puțin compatibile cu cele intrinseci.

În fine există încă două situații distincte care diferențiază eficiența diferitelor tipuri de motivație. Utilizarea unor motivații extrinseci poate susține performanțe, uneori chiar superioare, pe termen scurt, imediate. În timp însă, performanțele tind să se plafoneze, sau chiar să scadă. Performanțele ridicate pe termen lung pot fi obținute mai eficace prin utilizarea predominantă a motivațiilor extrinseci. Învățarea unei lecții poate fi motivată prin notarea bună sau proastă; formarea însă profesională de lungă durată nu poate fi motivată decât de o solidă orientare vocațională. Același lucru este valabil și în ceea ce privește realizarea de performanțe cantitative/calitative. Performanțe cantitative se pot obține utilizând exclusiv motivații extrinseci, pozitive sau chiar negative; performanțe calitative, mai ales pe un termen lung, cu greu pot fi obținute în aceste condiții. Motivațiile intrinseci sunt net mai eficiente în aceste situații. Diferențele create de tipul de muncă în ceea ce privește eficiența diferitelor motivații sunt evidente dacă analizăm sistemul real de motivare a diferitelor munci. Unele sunt predominant motivate extrinsec, în timp ce altele sunt predominant motivate intrinsec.

Tipul organizării sociale și profilul cultural al colectivității. Sistemul de motivație a muncii depinde în mod fundamental de organizarea socială a muncii. O economie de tip închis în care fiecare familie muncește în principal pentru satisfacerea propriilor nevoi, va funcționa un anumit tip de motivație a performanțelor în muncă, în timp ce într-o economie de piață, orientată spre valorificarea pe piață a produselor, va funcționa un alt tip de motivație. Într-o întreprindere de tip capitalist în care proprietarul

organizează procesul de muncă pentru a obține profit, și în care beneficiul este inegal împărțit, este favorizată o raportare predominant instrumentalistă față de muncă, predominând motivațiile extrinseci. Conștiința utilității sociale este în mare măsură incompatibilă cu orientarea spre profitul privat. Într-o societate de tip socialist există condițiile structurale ca utilitatea socială a muncii, contribuția fiecăruia la bunăstarea colectivă să devină o componentă importantă a complexului motivațional. Marx a lansat conceptul de „muncă înstrăinată” pentru a descrie situația muncii exploatare, utilizată pentru profitul privat. Ei îi este asociată o orientare subiectivă alineată, o raportare exterioară, predominarea motivațiilor extrinseci. Birocrația, proasta organizare a muncii, sunt de asemenea de natură a genera o raportare individualistă la muncă, instrumentalistă. Organizarea muncii în așa fel încât contribuția ei la satisfacerea necesităților colective să fie nu numai substanțială, dar și vizibilă este de natură a dezvolta o motivație intrinsecă.

Orientarea culturală generală a colectivității oferă un cadru important al constituirii complexului motivațional. O tradiție culturală individualistă, mentalitatea de angajat la patron sau la stat sau dimpotrivă o tradiție de orientare socială, de contribuție la bunăstarea colectivă, de profesionalism responsabil reprezintă un factor determinant extrem de important.

Când discutăm despre dezirabilitatea și posibilitatea unui anumit complex motivațional este nevoie să ținem seama de contextul social și cultural. Un exemplu foarte bun este cel al utilizării motivației extrinseci negative. Acum câteva mii de ani, sau chiar câteva sute, mentalitatea colectivă accepta ca justificate penalități foarte aspre. Un lucrător leneș putea fi biciuit sau chiar ucis într-o societate sclavagistă. Dezvoltarea socială și culturală a dus la eliminarea treptată a sancțiunilor negative dure. În socialism în mod special există o limită foarte fermă a utilizării lor. Ideea că omul reprezintă o valoare supremă este de natură a limita fundamental utilizarea penalităților. Ele au în societatea modernă o poziție tot mai marginală. Și stimulentele extrinseci pozitive au limitele lor de utilizare din punctul de vedere al sistemului de valori al colectivității. Politica partidului nostru este, de pildă, de utilizare limitată a stimulentele economice. Ele vin, dincolo de o anumită limită, în contradicție cu o altă exigență: cea de egalitate și echitate.

Datorită creșterii nivelului cultural, în societatea actuală există o puternică tendință de deplasare a orientării față de muncă spre motivațiile intrinseci – atât transformarea muncii într-o sursă în sine de satisfacere (umanizarea muncii), cât și de asumare a conștiinței contribuției prin muncă la bunăstarea colectivă.

Eficiența umană a variatelor tipuri de motivații: Pentru omul însuși nu este deloc indiferent ce tip de motivație este mai puternic sau mai slab în activitatea pe care o duce. Există o puternică corelație între complexul motivațional și satisfacerea muncii. Astfel, ridicată satisfacție a muncii nu poate fi realizată decât în condițiile în care motivația intrinsecă ocupă un loc central în complexul motivațional. Motivația extrinsecă, tinde, pe ansamblu, dimpotrivă, să micșoreze gradul de satisfacție a muncii, sau cel puțin impune o plafonare a acestuia. În măsura în care dominantă ea

tinde să facă din muncă un simplu „mijloc” pentru obținerea a altceva și care, în sine, prezintă un grad scăzut de atractivitate. Se poate afirma că, în condițiile în care tipul de muncă este ținut constant, modificări în structura complexului motivațional determină modificări în raportarea subiectivă la muncă, în semnificațiile pe care aceasta le are pentru om. Motivația intrinsecă accentuează relevanța umană a muncii în sine, transformând-o pe aceasta într-o manifestare „naturală” a omului, iar nu o activitate impusă. Motivația extrinsecă pune munca într-o cu totul altă perspectivă: ca obligație, ca „preț” pentru obținerea celor necesare vieții.

Consecințele asupra structurii personalității sunt și mai importante. Motivația intrinsecă reprezintă o sursă de dezvoltare umană. Ea îmbogățește personalitatea cu orientarea spre utilitatea socială, îi imprimă o deschidere spre ceilalți oameni, stimulând participarea socială. Ea stimulează profesionalismul și amplificarea capacităților și talentelor. Dezvoltă o personalitate ce își caută realizarea în toate sferile vieții, inclusiv în muncă. Motivația extrinsecă dă personalității o orientare mult mai îngustă: centrarea pe interesele strict personale, închiderea în sine și indiferența față de ceilalți, neparticiparea socială; dezvoltă o atitudine pasivă în muncă ce poate dezvolta un sentiment de alienare; nu stimulează dezvoltarea personală; transformă munca într-o activitate făcută „de nevoie”, în care omul nu poate să se regăsească pe sine însuși. În mod special motivațiile extrinseci negative sunt distructive pentru personalitatea umană. Ele tind să genereze conformism, adaptare nemărginită și necritică, indiferență, lipsă de responsabilitate, atitudine pasivă, neparticipativă. La toate acestea se adaugă și o serie de consecințe în planul relațiilor sociale. Relații sociale pozitive, caracterizate prin atitudine colegială, tovarășească, de participare și colaborare nu pot apare decât pe fondul unui complex motivațional dominant de motivații intrinseci. Motivațiile extrinseci tind să fie asociate cu orientări individualiste, neîncredere, concurență, mergând până la generarea de tensiuni și conflicte. Utilizarea stimulentele negative este de regulă însoțită de o atmosferă tensionată.

Se poate considera, în concluzia analizei noastre, că pentru obținerea atât a unor performanțe ridicate, cât și pentru transformarea muncii într-o sferă înalt satisfăcătoare a vieții, este necesar să cultivăm un complex motivațional în care motivația intrinsecă să aibă un loc central, să existe totodată, moderat, motivația extrinsecă pozitivă ca sursă suplimentară de stimulare, în timp ce motivația extrinsecă negativă să aibă o poziție marginală, recurgându-se la ea doar în mod excepțional.

Dacă notăm cu MI motivațiile intrinseci, cu MEP motivațiile extrinseci pozitive și cu MEN motivațiile intrinseci negative, atunci acest complex motivațional poate fi figurat astfel:

MI > MEP > MEN

Strategii practice

Complexul motivațional al muncii nu reprezintă o realitate psihologică determinată în mod absolut de factori obiectivi. Fiecare persoană poate, între anumite limite, să influențeze propriul său complex motivațional, cât și complexul motivațional al colaboratorilor din subordine. Este firesc deci să ne punem întrebarea în ce sens este nevoie de acționat. Întâlnim aici o situație care va apare frecvent în discuțiile noastre. Din această cauză este nevoie să insistăm asupra caracteristicilor sale. Mulți practicieni ridică față de concluzia prezentată mai înainte cu privire la tipul cel mai bun de complex motivațional o rezervă de principiu care ar putea fi formulată în următorii termeni: nu întotdeauna ceea ce este în principiu mai bun este totodată și fezabil din punct de vedere practic. În termeni concreți, dacă ne gândim la diferitele situații reale și la mulți dintre oamenii cu care în practică trebuie să lucrezi ești tentat să crezi că obiectivul accentuării pe motivațiile intrinseci concomitent cu diminuarea motivațiilor extrinseci negative în destul de multe cazuri nu pare a fi recomandabil.

Observația este corectă și de aceea este nevoie să ne oprim mai mult asupra ei. În primul rând, să notăm că există planuri diferite.

Primul lucru pe care trebuie să-l stabilim este unul de principiu: care tip de complex motivațional este mai eficient atât din punct de vedere al producției, cât și al satisfacerii umane. După aceea trebuie să ne punem întrebarea dacă un asemenea complex motivațional este totodată și posibil de realizat efectiv în practică și în ce condiții. O analiză sociologică a tendințelor de evoluție a societăților contemporane, și acest lucru este cu atât mai valabil pentru o societate socialistă ca cea a noastră, ne sugerează ideea că se acumulează treptat condițiile necesare cristalizării unui complex motivațional ca cel sugerat a fi cel mai bun. Asemenea condiții sunt:restructurarea organizării muncii pe principii socialiste care asigură o relație mai directă între munca fiecăruia și necesitățile colectivității, înlocuirea treptată a muncilor de rutină, care cer calificare scăzută, cu munci complexe, necesitând pregătire profesională ridicată, creșterea nivelului de pregătire profesională și general culturală a întregii populații, ridicarea nivelului de aspirații și exigențe ale populației privitoare la toate sferele vieții, inclusiv la sfera muncii. Umanizarea muncii, transformarea ei într-o sferă a realizării umane, reprezintă un deziderat practic tot mai puternic, înscris în traiectoriile de evoluție ale societății actuale. Pe de altă parte, există încă o largă varietate a condițiilor care afectează sistemul motivațional: diferențe mari în ceea ce privește atitudinea față de muncă a diferitelor persoane, tipuri de muncă extrem de diferite și de inegale din punctul de vedere al orientărilor subiective pe care le generează, tradiții și orientări culturale dintre cele mai diferite, mergând de la centrarea egoistă pe propriile interese și raportare strict instrumentalistă la muncă, până la asumarea responsabilă a utilității sociale a muncii și la manifestarea unui înalt grad de profesionalism, cu toate valorile specifice acestuia. În funcție de toate aceste condiții particulare, este nevoie de a se găsi complexul motivațional cel mai eficient. În această privință, este clar, nu poate fi recomandată o soluție unică, ca fiind cea mai bună. Este nevoie de a se găsi soluția cea

mai adecvată condițiilor particulare. Într-un fel vor trebui motivați de exemplu un grup de muncitori slab calificați, cu o mentalitate predominant individualistă, și în cu totul alt fel un grup de muncitori de înaltă calificare, care îndeplinesc sarcini complexe, manifestând o puternică responsabilitate socială și un grad ridicat de profesionalism.

Trebuie totodată avut în vedere și un alt aspect: există o proprietate a sistemelor motivaționale de a se autoîntări. Motivația intrinsecă, de exemplu, stimulează dezvoltarea profesionalismului, dezvoltarea capacităților și talentelor individuale, considerarea muncii ca o activitate în sine interesantă, ca o posibilitate de autorealizare. Ea stimulează totodată dezvoltarea conștiinței sensului social al muncii și crește satisfacția derivată din asumarea responsabilității sociale, a contribuției la satisfacerea nevoilor colective. Prin aceste consecințe, ea creează baza unei raportări tot mai intrinseci la muncă. Motivația extrinsecă, dimpotrivă, susține într-o mai mică măsură profesionalismul, asumarea sensului social al muncii și, prin aceasta, nu duce la cultivarea performanței în muncă ca o performanță personală. Prin aceasta, munca apare și mai puțin interesantă, mai exterioară preocupărilor personale, făcând necesară pentru realizarea ei o motivație precumpănitor extrinsecă. Din acest punct de vedere, complexul motivațional este într-o măsură semnificativă produsul educației și al autoeducației.

Ținând seama de această tendință a autoîntărire a complexelor motivaționale, este evident că o atitudine excesiv de pragmatică poate fi dăunătoare. Dacă conducătorul unui colectiv decide că în condițiile particulare ale colectivului de care răspunde cea mai adecvată strategie este accentul pe, să zicem, motivațiile extrinseci el trebuie să fie conștient că apăsând pe aceasta, va întări și mai mult necesitatea lor, făcând deci mai puțin probabilă o deplasare spre accentuarea motivațiilor extrinseci. Din această cauză, strategia cea mai bună este cea a dezvoltării. Pornind de la condițiile particulare și acționând în conformitate cu ele, este necesar a se acționa în sensul pregătirii treptate a condițiilor pentru promovarea unui complex motivațional eficient din toate punctele de vedere. Conducătorul trebuie să contribuie la creșterea, dezvoltarea umană a colectivului de care răspunde. Formarea unui complex motivațional dominant de motivațiile intrinseci reprezintă un proces de dezvoltare individuală și colectivă. Perfecționarea cadrelor organizaționale, sociale și culturale merge corelat cu schimbarea structurilor profunde ale personalității umane.

PROBLEME PENTRU SEMINAR

X Pentru a înțelege mai bine variatele aspecte ale motivației muncii, mai jos sunt redate cele mai larg influente teorii. Fiecare dintre ele pune în evidență un aspect sau altul al problemei motivației și a eficienței sale productive și umane. După ce citiți cu atenție aceste 4 teorii, comparați-le!

- Sunt ele mutual exclusive sau nu?
- Care sunt punctele de coincidență și care cele de diferență?

- Care dintre ele vi se pare mai apropiată de experiența dvs.? Enumerați motivele.

Abraham Maslow: TEORIA IERARHIEI NEVOILOR. Nevoile umane pot fi clasificate în 5 mari clase: nevoi fiziologice (hrană, adăpost, etc.), nevoi de securitate (fizică, dar și socială, asigurarea profesiei împotriva tuturor factorilor negativi din mediul fizic și social), nevoi de apartenență și de dragoste (cerința unor relații de afecțiune – prieteni, familie, copii, colegi –, de a fi acceptat de grupul din care faci parte), nevoi de stimă (cerința de înaltă apreciere de sine, stimă și respect de sine și totodată stima și respectul celorlalți), nevoi de autoactualizare (în primul rând, aici este inclusă necesitatea încrederii în sine în fața lumii, de independență și libertate ca o condiție indispensabilă a afirmării de sine și în al doilea rând, cerința de realizare a potențelor fiecăruia, de manifestare a capacităților și talentelor).

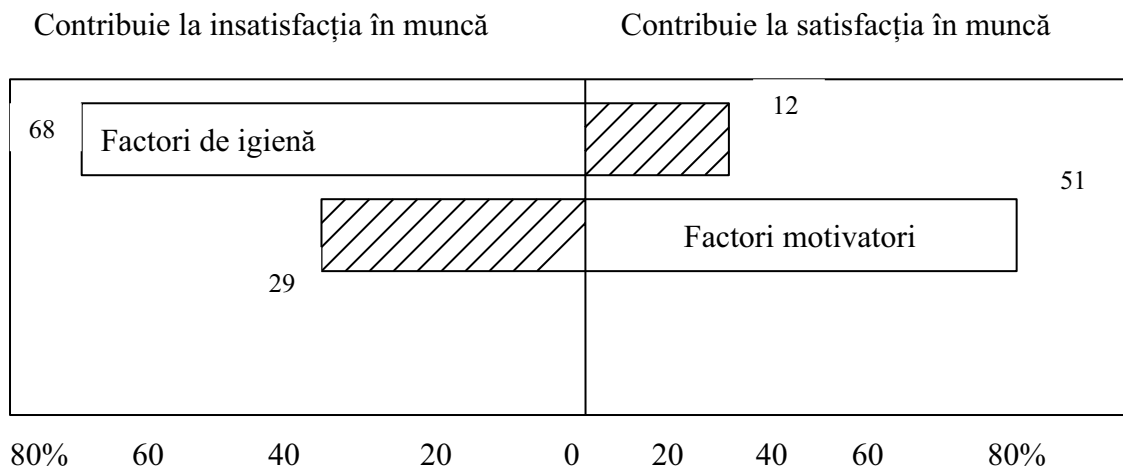
Aceste 5 clase de nevoi formează o ierarhie. Ele sunt diferite ca prepotență. Cele mai puternice sunt cele elementare – nevoile de subzistență, urmate de cele de securitate, de cele de apartenență și dragoste și în fine cele de stimă și de autoactualizare. Ierarhia nevoilor are câteva proprietăți fundamentale. În primul rând, o nevoie este activă, influențând organizarea întregului comportament (motivând deci) în măsura în care nu este satisfăcută. Odată satisfăcută, ea nu mai este activă, manifestă, trecând în latență. Doar nevoile de actualizare prin satisfacere nu se sting, ci dimpotrivă se întăresc, continuând să organizeze și motiveze comportamentul. În al doilea rând, o clasă de nevoi este manifestă doar dacă clasele de nevoi anterioare în ierarhie sunt satisfăcute. Dacă nici o nevoie nu este satisfăcută, ne vom aștepta ca nevoile care vor fi active să fie cele din clasa nevoilor fiziologice. Nevoile din clasele superioare ale ierarhiei, chiar dacă nu sunt satisfăcute, vor fi, în aceste condiții, în latență. În fine, în al treilea rând, o clasă de nevoi odată satisfăcută în linii generale, următoarea clasă de nevoi va deveni manifestă.

Dinamica nevoilor umane este deci ierarhică. Satisfacerea nevoilor fiziologice determină trecerea din latență în manifest a următoarei clase de nevoi – cele de securitate. Satisfacerea și acestei clase de nevoi face manifeste nevoile de apartenență și dragoste, care, odată satisfăcute, generează nevoile de stimă ca active. Nevoile de auto-actualizare devin deci manifeste de abia în momentul în care celelalte patru clase de nevoi din ierarhie sunt satisfăcute.

Frederick Herzberg: TEORIA CELOR DOI FACTORI: FACTORI DE IGIENĂ ȘI FACTORI MOTIVATORI. Nevoile umane pot fi împărțite în două mari clase. Prima clasă de nevoi provine din natura animală a omului – nevoile biologice și condițiile satisfacerii lor precum și tendința de a evita orice influență negativă din mediu. De exemplu, foamea, o necesitate biologică fundamentală, generează nevoia de a câștiga bani; câștigul devine astfel o nevoie. A doua categorie de nevoi derivă din caracteristica specifică ființei umane de realizare și, prin realizare, de creștere psihologică. Referitor la situația de muncă, cele două clase de nevoi sunt legate de factori specifici. Factorii care

afectează pozitiv sau negativ prima clasă de nevoi fac parte în general din mediul muncii. Ei sunt factori de igienă – conducerea întreprinderii, stilul de conducere directă, relațiile cu șeful, condițiile de muncă, relațiile cu colegii, relațiile cu subordonații, securitatea postului de muncă, retribuirea. Factorii care afectează cea de a doua categorie de necesități aparțin mai mult de sfera conținutului muncii și sunt denumiți factori de creștere sau motivatori: realizare, recunoaștere a valorii personale, responsabilitate, creștere personală. Cele două categorii de factori au un comportament diferit atât în ceea ce privește satisfacție muncii, cât și motivarea performanței. Factorii de igienă, dacă lipsesc creează insatisfacție în muncă (sunt deci dissatisfăcători). Prezența lor elimină insatisfacția, dar nu creează încă satisfacție. Lipsa lor este de asemenea asociată cu motivație scăzută a performanței. Prezența lor nu generează însă neapărat o motivație ridicată a performanței. De exemplu: condiții proaste fizice sau umane de muncă pot duce la performanțe slabe. Îmbunătățirea condițiilor nu duce prin ea însăși la performanțe ridicate. Același lucru se întâmplă și în cazul retribuirii. Un nivel scăzut al ei reprezintă o sursă a performanțelor slabe. Creșterea sa peste un anumit nivel nu duce însă la creșteri proporționale în performanță. Factorii de creștere sau motivatori au o acțiune oarecum inversă. Absența lor nu este asociată în mod semnificativ cu insatisfacție în muncă: prezența lor reprezintă însă o sursă importantă a satisfacției în muncă (de aceea sunt numiți satisfăcători). În ceea ce privește performanța, prezența lor pare a fi asociată cu o motivație puternică a performanțelor în muncă.

Influența celor două categorii de factori asupra satisfacției poate fi urmărită în următorul grafic, care prezintă rezultatele unor investigații empirice realizate de Herzberg.



Stacy Adams: TEORIA INECHITĂȚII. Conceptele fundamentale ale teoriei lui Adams sunt următoarele:

Inputul – contribuția pe care o persoană o aduce în munca sa și este reprezentat de efortul depus, calificare, pricepere etc.

Beneficiul reprezintă recompensele pe care o persoană le obține de pe urma muncii sale – remunerație, prestigiu, recunoaștere, promovare.

Outputul reprezintă produsul realizat, performanța în muncă. Fiecare persoană tinde mereu să raporteze cele trei aspecte indirecte mai sus unul la celălalt, căutând să realizeze un echilibru între input și beneficiu. Acest echilibru este definit de regulă prin raportare la relația dintre input și beneficiu așa cum este ea percepută a exista la ceilalți.

Pe această bază se poate da o definiție simplă situației de inechitate: Pentru o persoană, inechitatea există ori de câte ori ea percepe că raportul dintre beneficiului și inputul său și raportul dintre beneficiul și inputul celorlalți sunt inegale. Inechitatea este deci relativă. Nu există standarde generale ale unui raport echitabil între input și beneficiu. Există însă standarde sociale. Raportul dintre inputul și beneficiul celor din jur reprezintă cadrul de referință pentru fiecare în stabilirea echității sau inechității specifice situației sale. În teoria lui Adams inechitatea apare în două cazuri: atunci când beneficiul este perceput a fi inferior inputului, dar și atunci când el este perceput a fi disproporționat de mare în raport cu acesta.

Situația de inechitate generează o tendință de anulare a ei, reprezentând deci un puternic motivator. Anularea inechității poate fi realizată prin diferite metode, inclusiv prin reducerea sau creșterea inputului, fapt care are ca rezultat, variații în performanță, în output. Pentru ilustrarea voi cita patru cazuri analizate experimental de Adams din care reiese cu claritate relația dintre inechitate și performanță.

Situația 1: Sub-remunerație, plata în regie. Cei care sunt plătiți cu ora și percep că munca lor este plătită mai puțin decât a altora similari cu ei, tind să-și reducă inputul (performanța, outputul va scade deci), pentru a reechilibra raportul input/beneficiu. Un input mai mic pare să echilibreze într-o oarecare măsură beneficiul mai redus.

Situația 2: Sub-remunerație, plata în acord. Cei care sunt plătiți pe bucată produsă și percep că această plată este inferioară plății obținute de alții în condiții similare, vor tinde să anuleze inechitatea crescând cantitatea de output, dar scăzând calitatea acesteia. Creșterea cantității produselor permite ridicarea beneficiului, fără însă o creștere similară a inputului, datorită scăderii calității.

Situația 3: Supra-remunerație, plata în regie. Cei care percep că în raport cu alții aflați în aceleași condiții sunt plătiți mai bine, vor experimenta și ei un sentiment de inechitate și vor căuta să reechilibreze situația, producând mai mult în aceeași unitate de timp.

Situația 4: Supra-remunerație, plata în acord. Dacă o persoană consideră în această situație că este supra-remunerată, va căuta să reducă din inechitate, producând mai puțin cantitativ și mai bine calitativ decât persoana plătită în mod echitabil.

X Mai jos este redat un set de chestionare privitoare la motivația muncii. Completați-le cu atenție.

A. Gândiți-vă la muncitorii pe care îi cunoașteți din timpul practicii pe care a-ți făcut-o în diferite întreprinderi. În ce măsură următoarele tipuri de motivații sunt importante în comportamentul lor?

Utilizați următoarea scală:

- 1 = În foarte mică măsură
- 2 = În destul de mică măsură
- 3 = Nici mult, nici puțin
- 4 = În destul de mare măsură
- 5 = În foarte mare măsură

1. Câștigul economic	1	2	3	4	5
2. Obținerea promovării	1	2	3	4	5
3. Evitarea criticii șefului sau colegilor	1	2	3	4	5
4. Evitarea diferitelor penalizări	1	2	3	4	5
5. Prestigiul și stima dată de o muncă bună	1	2	3	4	5
6. Plăcerea însăși a muncii bine făcută	1	2	3	4	5
7. Utilitatea socială a muncii	1	2	3	4	5

B. Dar în cazul inginerilor (celor mai mulți) pe care i-ați cunoscut cu aceeași ocazie?

1. Câștigul economic	1	2	3	4	5
2. Obținerea promovării	1	2	3	4	5
3. Evitarea criticii șefului sau colegilor	1	2	3	4	5
4. Evitarea diferitelor penalizări	1	2	3	4	5
5. Prestigiul și stima dată de o muncă bine făcută	1	2	3	4	5
6. Plăcerea însăși a muncii bine făcută	1	2	3	4	5
7. Utilitatea socială a muncii	1	2	3	4	5

C. Care este ponderea așteptată a acestor motivații în munca pe care dv. (colegii dv.) o veți avea după terminarea facultății?

1. Câștigul economic	1	2	3	4	5
2. Obținerea promovării	1	2	3	4	5
3. Evitarea criticii șefului sau colegilor	1	2	3	4	5
4. Evitarea diferitelor penalizări	1	2	3	4	5
5. Prestigiul și stima dată de o muncă bine făcută	1	2	3	4	5
6. Plăcerea însăși a muncii bine făcută	1	2	3	4	5
7. Utilitatea socială a muncii	1	2	3	4	5

D. Cum estimați ponderea acestor tipuri de motivații în modul în care învățați acum ca student (dar colegii dv.?)

1. Pentru a obține o bursă	1	2	3	4	5
2. Pentru a putea termina facultatea, eventual cu o medie cât mai bună	1	2	3	4	5
3. Pentru a evita critica profesorilor sau a părinților	1	2	3	4	5

4. Pentru a evita diferitele neplăceri ce pot interveni (restanțe etc.)	1	2	3	4	5
5. Prestigiul și stima pe care o obții de la colegii sau profesori cu o bună pregătire profesională	1	2	3	4	5
6. Pentru plăcerea de a ști mai mult și a deveni un bun profesionist	1	2	3	4	5
7. Pentru a putea, ca profesionist, să faci lucruri folositoare pentru oameni	1	2	3	4	5

X Calculați indicii motivației intrinseci, extrinseci pozitive și extrinseci negative în următorul fel:

- <u>Indicele motivației intrinseci</u>	$MI = \frac{\text{Răspunsul } 6 + \text{Răspunsul } 7}{2}$
- <u>Indicele motivației extrinseci pozitive (MEP)</u>	$= \frac{\text{Răspunsul } 1 + 2 + 5}{3}$
- <u>Indicele motivației extrinseci negative (MEN)</u>	$= \frac{\text{Răspunsul } 3 + \text{Răspunsul } 4}{2}$

X Evaluați eficiența productivă și umană a complexelor motivaționale obținute. Comparați-le cu complexul motivațional care pare a fi cel mai eficient și care poate fi formulat în următorul fel:

$$M.I. > M.E.P. > M.E.I.$$

Se verifică în aceste cazuri corelația dintre sistemul motivațional și satisfacția în muncă?

X Gândiți-vă la un colectiv de muncă pe care cunoașteți mai bine. Faceți o listă cu factorii situaționali care accentuează un tip de motivație sau un altul. Încercați să formulați câteva posibilități de modificare a lor în așa fel încât motivația muncii să se îmbunătățească.

X Gândiți-vă la câțiva conducători de colective de muncă pe care îi cunoașteți mai bine (muncitori, maiștri sau ingineri). Analizați ce tipuri de motivații accentuează ei în procesul de conducere a respectivelor colective de muncă.

X Analizați strategia dezvoltării complexului motivațional în cazul unui colectiv de muncitori și al unuia de ingineri.

COLECTIVUL DE MUNCĂ

Oamenii nu muncesc, de regulă, singuri ci împreună, în grupuri. Grupul de muncă nu reprezintă numai o entitate tehnico-administrativă, adunând împreună un număr de persoane ce colaborează într-un proces de muncă necesar, cu relații tehnic determinate, ci constituie totodată o entitate socială distinctă, cu logica sa proprie, având numeroase consecințe atât pentru performanțele membrilor săi, cât și pentru satisfacția lor în muncă. Din această cauză grupul de muncă și dinamica sa specifică a devenit una dintre temele majore ale sociologiei industriale.

În funcție de procesul tehnologic, grupurile de muncă sunt foarte diverse: o echipă de intervenție la sondele în explozie, o echipă de cercetare științifică, o echipă de strungari sau una de mineri. Caracteristic unui grup de muncă este faptul că el reprezintă un număr oarecare de persoane care interacționează relativ intens și direct, datorită cadrului tehnologic al muncii, având probleme comune de muncă. Specific este deci interacțiunea directă și intensă în procesul muncii. Grupul de muncă are o relativă autonomie funcțională. Din această cauză grupul de muncă reprezintă un sistem relativ autonom. El este, în consecință, caracterizat printr-o funcție de conducere distinctă (de regulă un șef al grupului) care dă coerență internă activității, organizând și controlând munca comună. Din această cauză, se poate formula un criteriu simplu și eficace de delimitare a grupurilor de muncă: totalitatea persoanelor care au un șef comun și care interacționează direct în procesul muncii lor.

Funcțiile grupului de muncă.

Grupul de muncă îndeplinește două tipuri mari de funcții: funcții productive și funcții sociale.

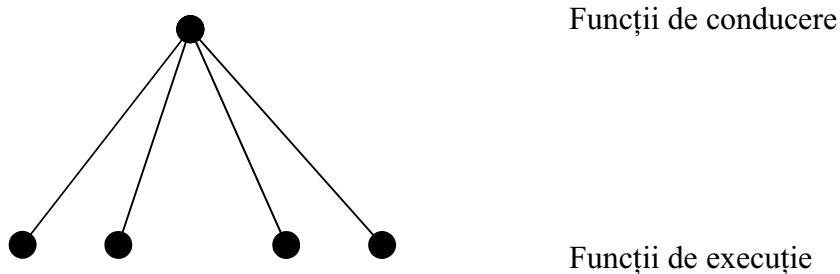
Funcțiile productive se referă la modul în care grupul de muncă funcționează ca entitate în cadrul mai larg al procesului de producție. Din acest punct de vedere, există o varietate de situații în raport cu intensitatea interacțiunii în procesul de muncă și cu tipul acestei interacțiuni. O echipă de intervenție la exploziile de sondă oferă imaginea unei interacțiuni extrem de intense. Activitatea fiecăruia reprezintă o componentă a unei activități comune care trebuie foarte bine coordonată și planificată, fiind condiționată și condiționând activitatea celorlalți. La celălalt pol al continuumului se plasează de exemplu o echipă de strungari. Fiecare strungar lucrează la strungul său tipul de piese pe care l-a primit. Munca fiecăruia nu interacționează în nici un fel cu munca celorlalți. Ceea ce face din respectivii strungari un grup de muncă este prezența unor probleme comune ca de exemplu: repartiția strungurilor, a lucrărilor, eventual alte activități

administrative comune, dar marginale în raport cu activitatea lor de muncă principală. Între aceste două situații pot exista o multitudine de alte situații intermediare.

Pentru realizarea activității productive este nevoie de o serie de operații de tip social: diviziunea muncii, distribuirea „rolurilor”, sarcinilor, coordonarea activităților și controlul realizării acestora. Două funcții distincte pot fi desprinse în procesul activității colective: funcții de execuție – realizarea de către fiecare participant a rolului sarcinilor care îi revin în acest ansamblu – și funcții de conducere și coordonare – organizarea muncii comune, coordonarea și conducerea ei, controlul activităților individuale. În cadrul funcțiilor de conducere intră operații distincte ca: stabilirea obiectivelor de atins prin acțiunea comună, a procedeelelor de realizare a acestor obiective, asigurarea condițiilor și a instrumentelor necesare activității, repartiția sarcinilor, distribuția diferitelor beneficii ale muncii. Funcția de conducere și coordonare a muncii este esențialmente socială. Dacă funcția de execuție se referă în mod predominant la activitatea fiecărui individ, cadrul colectiv al activităților individuale cât și coordonarea lor revine funcției de conducere.

Există două modalități distincte (principii) de organizare și conducere a muncii de grup: conducerea ierarhic autoritară și conducerea colectivă, democrat-participativă sau autoconducerea.

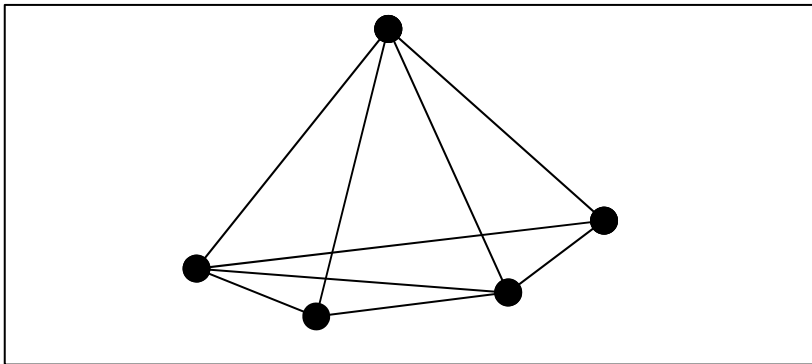
Conducerea ierarhic-autoritară este caracterizată prin diviziunea strictă între funcția de conducere și cea de execuție. Funcțiile de conducere sunt concentrate exclusiv la nivelul conducerii ierarhice. Șeful colectivului este acela care stabilește obiectivele de muncă, împarte sarcinile, asigură coordonarea activității, controlează executarea sarcinilor de către membrii grupului, decide distribuția beneficiilor. O asemenea modalitate de conducere poate fi figurată în următorul fel:



Muncile individuale sunt conectate într-o activitate comună și coordonate de către șeful grupului. În principiu, relațiile dintre membrii grupului în procesul activității sunt stabilite nu direct, ci indirect, prin intermediul șefului de grup. Să presupunem un caz foarte simplu. O echipă de muncitori trebuie să ridice o grindă cu o macara. Șeful echipei împarte sarcinile: Ion, ia de capul acesta al grindei, Vasile, de celălalt; Marin,

prinde când ceilalți doi vor ridica grinda, cârligul macaralei de mijloc; Popescu, tu stai la macara. Coordonează cooperarea: acum, Ion și Vasile, ridicați grinda. Marin , prinde cârligul, Popescu ridică. După cum se observă, relațiile de muncă nu sunt multiple (fiecare-cu-fiecare), ci binare (șef-subordonat).

Conducerea colectivă sau autoconducerea se caracterizează prin faptul că funcțiile de conducere sunt larg difuzate în cadrul grupului de muncă. Grupul este acela care stabilește obiectivele de muncă, formulează sarcinile, își coordonează activitatea și controlează modul în care ea este realizată. Relațiile de coordonare sunt directe între membrii grupului. Un asemenea grup poate fi figurat astfel:



În capitolul următor, va fi analizat pe larg stilul de conducere al grupurilor de muncă. Aici vom reține doar această tipologie generală. De precizat că aceste două tipuri sunt „limită”, între ele plasându-se o mulțime de forme intermediare. Sunt multe situații în care conducerea ierarhic-autoritară preia absolut toate funcțiile de conducere și de coordonare după cum există cazuri în care unele funcții de coordonare sunt lăsate la nivelul relațiilor directe dintre membrii grupului. Există grupuri care se autoconduc fără să aibă vreun șef, după cum există și grupuri în care există un șef formal, dar care practică o conducere democratică, de tip colectiv. În fine, în cazul dezvoltării sistemelor tehnologice, sarcina coordonării activităților individuală este preluată uneori în mod exclusiv de tehnologie. La o bandă de asamblaj, fiecare muncitor își execută sarcinile sale în mod independent, organizarea benzi și ritmul de mișcare al ei asigurând secvența necesară a activităților. Același lucru este valabil și în cazul instalațiilor de tip „proces continuu” cum se pot găsi adesea în industria chimică. Procesele productive au loc în instalație. În diferitele puncte ale acesteia muncitori diferiți supraveghează aspecte particulare ale desfășurării procesului, fără a interacționa unii cu ceilalți.

În cazul conducerii ierarhic-autoritare, grupul nu funcționează ca grup în procesul muncii. Membrii săi sunt antrenați în mod individual în procesul de producție, fiind conectați la organismul activității comune prin intermediul șefului de grup. Grupul nu funcționează deci ca entitate productivă. În cazul conducerii colective (autoconducerii), grupul devine subiectul activ al activității de producție. El reprezintă funcțiile de organizare și conducere a muncii. Grupul constituie un colectiv de muncă.

Funcțiile sociale ale grupurilor. De îndată ce mai multe persoane stau împreună și dezvoltă activități comune, apar relații reciproce care rapid se încheagă într-o entitate și anume grupul social. Grupul are mai multe funcții referitoare atât la membrii săi luați individual, cât și la interacțiunea dintre ei:

Funcții social-emoționale. Grupul reprezintă un mediu uman, un prilej de relații interpersonale, satisfăcând „nevoia omului de alt om”, de suport uman reciproc, de confruntare și verificare a propriilor sentimente și concepții. În mod normal oamenii caută compania celorlalți. Experimentele au arătat că în mod special în condiții de amenințare sau de frustrare oamenii se simt atrași de ceilalți, simt o nevoie sporită de companie umană.

Experiment. Asocierea dintre amenințare și nevoia de asociere cu ceilalți în grup a fost demonstrată printr-un experiment celebru al lui Schachter. Acesta a luat două grupuri – unul experimental și unul de control. Subiecții din primul grup au fost informați că urmează a lua parte la un experiment în cursul căruia urmează a li se administra un șoc electric sever, în timp ce subiecții din cel de al doilea grup au fost instruit că șocul electric va fi foarte blând, asemănător unei gădilituri. Experimentatorul i-a informat apoi pe subiecți că pot aștepta experimentul împreună cu alții sau singuri. În situația de așteptare „împreună” s-a stabilit totodată regula că nu pot comunica între ei. Prin această regulă, experimentatorul a intenționat să excludă motivația relațiilor cu ceilalți de tip „instrumental”; obținerea de noi informații, găsirea eventual a unor căi comune de a face față situației. Rămânea deci doar pura prezență a celuilalt. Aproape două treimi din grupul experimental (amenințați cu perspectiva unui șoc sever) au ales să aștepte într-o cameră împreună cu alții, în timp ce aceeași proporție dintre cei din grupul de control (șoc blând) și-au manifestat indiferența față de a aștepta singuri sau împreună cu alții.

Adesea, condițiile de muncă sunt deosebit de dificile. Riscurile sunt mari. În această situație, grupurile își sporesc coeziunea, ajutând pe membrii lor să înfrunte situațiile dificile. Este cunoscut cazul grupurilor de soldați care devin extrem de coezive. Sociologii au remarcat chiar și un comportament „irațional” în aceste condiții. Când o unitate este bombardată, de exemplu, există tendința, celor mai puțini instruiți, a recruților, de a se strânge împreună, în loc să se răspândească. Acest comportament disfuncțional în aceste condiții reprezintă o manifestare a nevoii de celălalt în condiții de amenințare.

Studiu de caz. Sociologii britanici Trist și Bamforth au fost solicitați la soluționarea unui caz dificil. Pentru a face mineritul mai productiv, spre sfârșitul celui de al doilea război mondial, în Anglia au început să se introducă noi tehnici de minerit caracterizate prin fronturi largi de lucru. Noile tehnologii au produs însă o serie de rezultate neașteptate, contrare scopurilor pentru care au fost introduse. De exemplu, tulburări psihosomatice de masă s-au declanșat în rândul minerilor; moralul lor a scăzut dramatic; au crescut absenteismul, conflictele și tensiunile între muncitori; productivitatea nu a crescut atât cât se aștepta. Cauzele acestor efecte negative nu stau în tehnologia propriu-zisă, ci în ignorarea funcțiilor sociale și umane ale grupului.

Munca minerului este grea și periculoasă. Minerii au făcut față acestor condiții grele formând grupuri de muncă extrem de coezive. Noua tehnologie a distrus aceste grupuri, i-a împrăștiat pe oameni la distanțe mari. Făcând adesea imposibilă chiar comunicarea dintre ei. Eroarea a fost că, neținându-se seama de aceste aspecte, nu s-a încercat ca alături de noile tehnologii să se găsească formele sociale de organizare care să satisfacă nevoia minerilor de securitate, suport și confort pe care o satisfăceau mai înainte prin relații strânse de grup.

Generarea și impunerea de norme. În orice grup, în mod spontan, sunt cristalizate norme de comportament și se dezvoltă presiuni spre conformitate.

Experiment. Muzaref Sherif a demonstrat experimental modul în care se constituie norme de grup care reglementează nu numai comportamentul dar și modul de gândire. El a plasat subiecții într-o cameră întunecată în care se putea observa doar un punct luminos. Deși punctul este fix, persoanele experimentează iluzia mișcării – efectul autocinetic. Subiecții care estimează deplasarea punctului luminos în condiții de grup tind să-și modeleze aceste estimări în conformitate cu estimările făcute de ceilalți. Un standard comun începe să fie elaborat. Estimările făcute individual, în afara situației de grup, sunt mai împrăștiate decât cele care sunt făcute în prezența altor persoane. În acest din urmă caz, se cristalizează o normă de grup (un mod comun de estimare) care influențează toate estimările individuale. Normele de grup nu sunt neapărat superioare performanțelor individuale. Uneori ele pot fi complet eronate.

Psihologul social Asch a prezentat subiecților un grup de 3 linii, solicitându-i pe aceștia să indice care dintre ele este egală cu a patra.

Experiment. Subiecții care fac estimările singuri, reușesc relativ să dea răspunsul corect. Cei care fac estimări în cadrul unor grupuri (ceilalți membri sunt asociații experimentatorului, dând estimări comune eronate) tind în proporție de aproximativ o treime să dea estimări evident eronate, dar în conformitate cu normele stabilite de grup.

Grupul nu produce numai norme, dar și presiuni de conformare la aceste norme. Diferite studii au ajuns la următoarele concluzii privitoare la presiunea de conformitate exercitată de grup asupra membrilor săi:

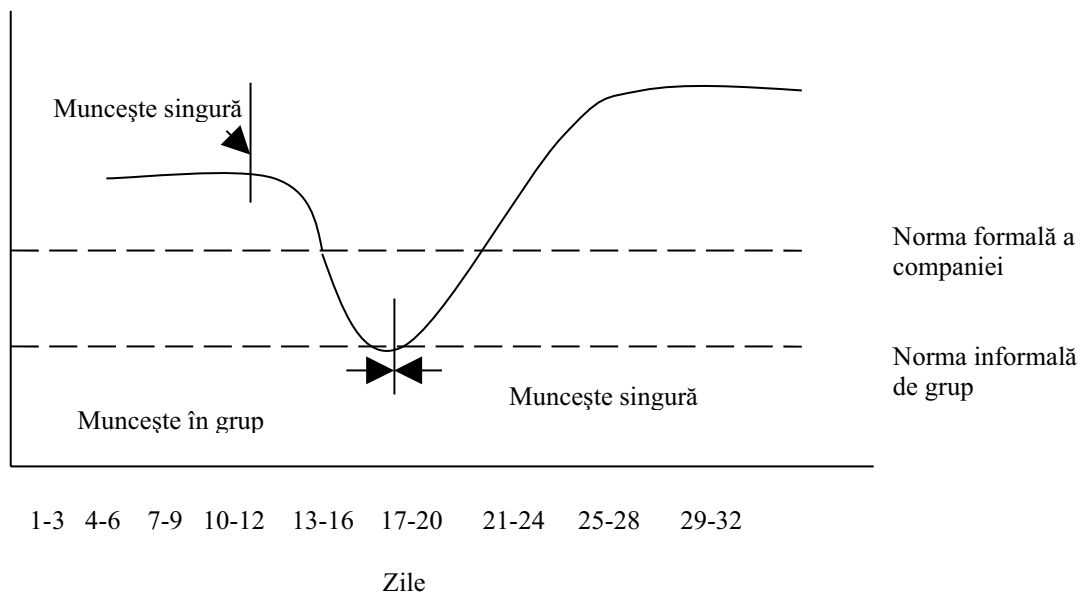
X Cu cât mai atractiv este un grup pentru membrii săi, cu atât este mai probabil ca fiecare membru al grupului să-și modifice punctele de vedere și comportamentul în conformitate cu normele grupului.

X Dacă o persoană nu se conformează, este probabil că grupul îl va respinge; cu cât grupul este mai atractiv pentru membrii săi cu atât mai ferm va fi respinsă persoana respectivă.

X Respingerea devianțelor este mai probabil să se petreacă atunci când ea are în legătură cu un lucru important pentru grup, decât atunci când este vorba de unul mai puțin important.

Datorită faptului că grupul generează norme de comportament pentru membrii săi, dezvoltând puternice presiuni de conformare, el are importante consecințe asupra

performanțelor productive. Grupul prin orientarea sa poate susține performanțe ridicate sau dimpotrivă le poate inhiba. Există grupuri care și-au asimilat ca norme de grup exigențele unor înalte performanțe – orientare pozitivă față de performanță. Ele susțin motivația individuală pentru performanță în muncă, dezvoltă un climat suportiv pentru muncă și exigent totodată. În strategia comunistă de dezvoltarea a unui nou sistem social de muncă, grupul, devenit colectiv de muncă, asimilându-și ca norme proprii performanța ridicată în muncă, reprezintă unul dintre mijloacele considerate a fi cele mai eficiente de motivare. Există însă și grupuri indiferente față de performanță, orientate exclusiv spre procesele de grup, pe satisfacerea necesităților individuale ale membrilor lor. Ele sunt deci caracterizate printr-o orientare neutră față de performanță. În fine, sunt grupuri care manifestă o orientare negativă față de performanță. Ele inhibă performanța ridicată în muncă, o sancționează ca deviere. Este efectul cunoscut sub denumirea de „restângere a outputului”. Pentru ilustrare voi da un experiment clasic care demonstrează efectul negativ al grupului asupra performanței. O muncitoare textilistă foarte îndemânată putea atinge performanțe ridicate în raport cu grupul în care fusese plasată. După câteva zile, au început presiuni din partea acestuia care s-au soldat cu scăderea performanței. Câteva zile mai târziu, muncitoarea respectivă, plasată singură într-o încăpăre, își crește din nou spectaculos performanța. Evoluția performanței este prezentă în următoarea schemă:



Care este explicația „restrângerii outputului”? Ea reprezintă o manifestare a solidarității sociale. Atunci când există un antagonism între interesele muncitorului și cele ale întreprinderii, solidaritatea socială a muncitorilor, cristalizată de nivelul grupurilor de muncă, devine contra-productivă. În condițiile capitalismului, unde poziția dintre muncitor și patronat este ireductibilă, restrângerea outputului reprezintă o formă

de apărare colectivă împotriva exploatării. Motivația atitudinii muncitorilor stă tocmai în suspiciunea că performanțele ridicate, chiar remunerate, pot favoriza o creștere în timp a normelor și deci a exploatării. Ea are funcția de a apăra colectivitatea de muncitori împotriva patronatului. În acest caz, după cum se poate cu ușurință vedea, grupul de muncă tinde să aibă o orientare negativă sau cel puțin neutră față de interesele întreprinderii, ale organizației. În sistemul industrial capitalist, din această cauză, grupul de muncă nu a fost folosit ca factor pozitiv al muncii. Organizarea ierarhic-autoritară, tipică pentru sistemul capitalist clasic, excludea, chiar, grupul de muncă din organizarea muncii, căuta, prin diferite mijloace să-i restrângă funcțiile sau chiar să-i distrugă coeziunea pentru a elimina efectele contra-productive ale acesteia. Pornind de la premisa că într-un sistem socialist interesele individuale sunt convergente cu cele colective, și deci și cu cele ale întreprinderilor, programul comunist de organizare a muncii promovează ferm grupul de muncă ca stimulent al performanței. Organizațiile politice și sindicale au ca una dintre sarcinile lor fundamentale mobilizarea colectivelor de oameni ai muncii de a participa activ la organizarea și conducerea muncii, la instaurarea unui climat social activ de promovare a performanțelor în muncă. Un asemenea deziderat nu este însă îndeplinit în mod automat. Și în condițiile societății socialiste pot exista situații în care grupul de muncă să nu aibă o orientare activă pozitivă față de muncă. Două mari tipuri de cauze pot apărea: a) Cauze de ordin individual-cultural – neinteriorizarea în suficientă măsură a obiectivelor generale, viziunea limitată doar a intereselor personale; b) Factori de organizare – proasta organizare, o conducere birocratică, incompetentă sau chiar abuzivă pot crea, chiar în condițiile unui sistem socialist, indiferență, mergând până la o opoziție mai mult sau mai puțin accentuată între interesele participanților și exigențele conducerii ierarhice ce par abuzive nejustificate, orientate împotriva intereselor individuale sau pur și simplu, nu în spiritul intereselor generale. Grupul de muncă își însușește funcții direct productive, dezvoltând norme de grup suportive pentru performanța doar în condițiile în care este clară coincidența dintre interesele colective și obiectivele organizației, atunci când se găsește o îmbinare corectă, achitabilă între realizarea de performanțe în muncă și interesele personale.

Experiment. Scotland a demonstrat experimental faptul că grupul oferă un suport solid rezistenței individului față de sursele de frustrare. Spre deosebire de persoanele izolate, persoanele care acționează în contextul unui grup, puse în fața unei autorități abuzive, se caracterizează prin: a) se manifestă mai agresiv și ostil față de șef; b) își exprimă mai frecvent dezacordul cu acesta; c) manifestă mai mare insatisfacție față de lipsa de justificare a comportamentului superiorului; d) argumentează mai ferm pentru propria poziție, diferită de cea a superiorului.

Grupul influențează performanțele și în mod indirect, prin intermediul altor efecte care pot fi pozitive sau negative în raport cu activitatea de muncă: absentismul, fluctuația, și chiar frecvența îmbolnăvirilor. Seashore investighează efectele coeziunii grupului descoperind că grupurile cu o coeziune mai ridicată manifestă un grad de anxietate legat de muncă mai scăzut, absentism mai redus, fluctuație scăzută, sunt mai satisfăcute cu munca.

Crearea de grupuri cu un grad înalt de coeziune reprezintă deci, din punctul de vedere al satisfacției umane, o condiție pozitivă. Din punctul de vedere al performanței, influența variază în funcție de situație. Dacă grupul are o orientare pozitivă față de muncă, coeziunea sa va fi la rândul său un factor cu influență pozitivă. Dacă însă dimpotrivă, atitudinea grupului față de muncă este neutră sau negativă, un grad ridicat de coeziune a grupului va reprezenta un factor de influență negativă asupra performanțelor. Organizațiile dețin multiple mijloace de a influența coeziunea grupului și orientarea sa. Pe lângă cele politice, există instrumente economice puternice de influențare. Nu este întâmplător faptul că în politica noastră de utilizare a stimulentele materiale a început să se accentueze de mai mult timp pe acordul global. Acesta tinde să creeze o responsabilitate colectivă față de performanțele în muncă. Implementarea principiului autoconducerii și autogestiei este de natură a crește și mai mult orientarea pozitivă a colectivelor față de muncă, crearea unui interes economic colectiv convergent cu cel al organizației în ansamblul său. În general, utilizarea stimulentele individuale – beneficii economice, promovare – tinde a avea un impact negativ asupra coeziunii grupului. Ele pot genera centrare excesivă asupra propriilor interese, concurență și chiar tensiuni și conflicte.

Scăzuta coeziune a grupului, prin impactul uman negativ pe care îl are, nu este de natură a constitui un stimulent al performanței, ci, dimpotrivă, un inhibitor al ei. Concurența poate duce chiar la spargerea grupului în grupulețe („clichi”) cristalizate în jurul unor interese comune și aflate în concurență pentru controlul resurselor rare oferite de organizație. Pentru unele munci – cele care cer o cooperare complexă –, lipsa de coeziune a grupului poate reprezenta o cauză a lipsei complete de eficiență a muncii.

Pentru a reprezenta o condiție pozitivă a performanțelor ridicate, coeziunea grupului trebuie să se manifeste deci la nivelul ambelor funcții ale grupului: atât al celor social-umane, cât și al celor productive.

Condițiile constituirii unor colective de muncă active și responsabile

Trei asemenea tipuri de condiții trebuie să fie întrunite: condiții individuale, organizaționale și culturale.

Condiții individuale. O anumită omogenitate profesională și morală a membrilor colectivului este o condiție necesară. Diferențe mari în nivelul de pregătire profesională între membrii colectivului generează dificultăți în realizarea unei coeziuni ridicate. Cel mai important aspect este însă gradul de interiorizare a obiectivelor generale de către fiecare membru. Dezvoltarea unei atmosfere colective de muncă nu poate avea loc în condițiile în care există diferențe din punctul de vedere al motivației muncii. Dacă unii membri ai colectivului „trag chiulul”, în timp ce alții muncesc, coeziunea grupului este grav compromisă, declanșându-se forțe centrifuge, preferința pentru munca individuală, atitudini non-participative. În fine, deosebit de importantă este atitudinea în relațiile reciproce. Respectul, stima colegială, suportul reciproc, relațiile de prietenie reprezintă condiția umană de bază a unui colectiv propriu-zis.

Condiții organizaționale. Un colectiv de muncă omogen, cu orientare pozitivă față de muncă nu poate să se cristalizeze decât în cadrul unei organizării raționale, nebirocratice a muncii. Abilitatea conducerii organizației de a formula scopuri clare, raționale, acceptabile pentru grup reprezintă un factor decisiv. Dacă de exemplu, un grup este pus să realizeze lucruri de proastă calitate sau evident ineficiente, acest aspect va genera demoralizare, apatie, scăzând coeziunea grupului. În fine, tipul de conducere generală din întreprindere și în mod special a grupului reprezintă un factor esențial. Conducerea ierarhic-autoritară reprezintă un factor negativ al cristalizării unor colective active de muncă. Aceste sunt compatibile numai cu un stil de conducere colectiv, democrat. În fine, să menționăm din nou sistemul de remunerație și de promovare care dacă sunt prost alcătuite pot genera concurență, conflicte, ducând la demoralizare și la comportamente contra-productive. Unul dintre factorii cei mai importanți organizaționali, mai ales în condițiile unui sistem socialist îl reprezintă raportul dintre obiectivele organizației și interesele generale ale colectivității. Cadrul socialist nu exclude posibilitatea unor conflicte de acest fel. O întreprindere, de exemplu, poate fi interesată la un moment dat să lanseze produse de proastă calitate, la prețuri ridicate, cu beneficii mari, deci. Un asemenea conflict nu este de natură a crea o atmosferă de participare colectivă sănătoasă.

Condiții culturale. Munca colectivă necesită premise culturale: existența unei culturi a participării. Prin cultură a participării se înțelege totalitatea cunoștințelor și deprinderilor de a acționa într-un context colectiv, de a stabili relații de cooperare cu ceilalți, abilitatea de a-și formula punctul de vedere și a-l susține, de a comunica cu ceilalți și de a realiza consensul.

Unul dintre factorii cu influență negativă puternică asupra cristalizării unei atitudini active, participative este experiența negativă trecută participării. Lipsa condițiilor favorabile despre care am vorbit mai înainte a produce, ca în orice proces de cristalizare a unor noi forme social-culturale, dificultăți în procesul de cristalizare a unei atmosfere colective participative. În mod special experiența unor participări formale este deosebit de negativă. Aici conducerea tehnico-administrativă, dar și politică și sindicală din organizație are un rol decisiv. Discutarea unor probleme prea generale, sau discutarea unor probleme care nu sunt de competența colectivului respectiv, ne mai vorbind de punerea în discuție a unor decizii deja luate care nu mai pot fi schimbate, transmiterea de sarcini fără a se explica clar și convingător rațiunea lor sunt surse esențiale ale experienței negative. Receptivitatea scăzută a conducerii față de punctul de vedere al colectivelor de muncă generează concluzii de genul: „tu vorbești, dar nimeni nu ia în seamă ce spui”, „dacă ridici unele probleme, riști să superi pe unii șefi”. Dobândirea unei experiențe pozitive la participarea colectivă la soluționarea unor probleme comune de muncă reprezintă unul dintre cele mai importante stimulente ale dezvoltării unei atitudini active, colective de muncă.

Decizia colectivă

În practica actuală industrială, colectivul dobândește importante funcții, nu numai pe linia propriu-zisă a activității practice de realizare a obiectivelor stabilite, ci și pe cea a conducerii. Principiul conducerii colective apare tot mai insistent în cele mai diferite contexte (politică, producție, știință), cât și la toate nivelurile conducerii sociale.

Conducerea colectivă înseamnă în primul rând decizii colective. Asupra acestui aspect ne vom opri mai pe larg, deoarece el implică o serie de probleme complexe, atât din punctul de vedere al atitudinii culturale, cât și din punct de vedere tehnic.

Este necesar să răspundem, în primul rând, la o întrebare pe care cu siguranță cititorul o mare formulată deja în minte: este gândirea colectivă mai eficace decât cea individuală?

Mentalitatea veche, tradițională dădea în mod net câștig de cauză gândirii individuale: deciziile individuale sunt, în toate condițiile, superioare celor colective; produsul intelectual de excepție nu poate fi decât individual; „masa” este mediocră, conservatoare, nivelează ideile excepționale, produce conformism în jurul obișnuitului, al „general-acceptatului”. Decizia comună este privită, în această mentalitate, mai mult ca rezultat al compromisului, decât al analizei complexe și eficace al problemelor. Calitatea ar fi deci sacrificată consensului. O asemenea atitudine negativă față de gândirea colectivă și produsele ei se bazează pe anumite argumente, dar în special pe simțul comun. Putem găsi în experiența fiecăruia o mulțime de exemple care să sprijine o asemenea atitudine. Există și un alt argument adus în sprijinul acestei atitudini. În condițiile în care conducerea este pusă, tot mai mult, pe baze științifice, nu cumva decizia colectivă reprezintă un regres? Nu diluează ea caracterul științific al deciziilor?

Dacă analizăm tendințele reale ale conducerii diferitelor sisteme sociale putem observa cu ușurință că pretutindeni are loc un proces tot mai pronunțat de amplificare a formelor de gândire colectivă. În mod practic, decizia colectivă se impune tot mai mult. Cercetările științifice, psihologice și sociologice, au adus argumente extrem de puternice în favoarea eficienței gândirii colective. Asocierea științei cu gândirea individuală reprezintă, pe de altă parte, o atitudine eronată. Știința însăși este un produs colectiv. Interesant este că, în ultimele decenii, chiar în gândirea științifică formele colective de muncă au devenit tot mai răspândite.

Este însă nevoie de o precizare. Conducere nu înseamnă nicidecum numai decizii colective. Pe fondul unor decizii strategice de principiu, care sunt de tip colectiv, orice act de conducere implică o mulțime de decizii individuale. O parte dintre dificultățile care apar în procesul de cristalizare a noului stil colectiv de conducere provin și din greutatea de a distinge între deciziile care trebuie luate într-o manieră colectivă și cele care trebuie luate de către fiecare individ în parte. De multe ori, ordinea de zi a organelor colective de decizie este supraîncărcată cu discutarea unor probleme care în fapt pot fi mai eficient soluționate de către o singură persoană. Din această cauză este nevoie de clarificat în primul rând în ce condiții o decizie trebuie supusă unei dezbateri colective sau ea trebuie rezolvată de unul sau de altul dintre participanți, în mod individual.

Înainte de a analiza avantajele gândirii colective, este necesar a delimita tocmai situațiile în care ea are principial o superioritate clară asupra celei individuale. Putem desprinde două mari tipuri de condiții care afectează eficacitatea celor două stiluri de luare a deciziilor: unele referitoare la tipurile decizii care urmează a fi luate și altele referitoare la subiectul (subiecții) care urmează a lua deciziile. Să le analizăm pe rând.

A. Tipul de decizie. Sunt situații în care este bine ca deciziile să fie luate în colectiv și situații în care este preferabil ca deciziile să fie luate în mod individual. Să examinăm câteva dintre aceste situații.

a. Este preferabil a fi soluționate cu ajutorul unei gândiri colective problemele complexe care nu au o soluție formulabilă printr-un algoritm logic, în timp ce problemele mai simple, cu soluții logice, pot fi rezolvate mai efice printr-o decizie individuală. Să luăm un exemplu simplu. Iluminatul unui loc de muncă. În raport cu necesitățile de vizibilitate, există formulate standarde științifice de iluminare. Dacă să se monteze un bec de 50 W sau unul de 100 W este o problemă care se rezolvă prin aplicarea unui algoritm logic la situația în cauză. Un specialist o poate soluționa simplu. Soluția cea mai bună nu poate apărea din discuții, din schimbul de opinii. Ea nu poate fi decisă prin vot. Calculatorul sau un singur individ poate soluționa foarte rapid asemenea tipuri de probleme. Este deci cazul problemelor cu o singură soluție, formulabilă prin aplicarea unui algoritm elaborat de știință – o formulă, o tehnică de calcul. În general acestea sunt decizii tehnice, pe care specialistul le poate lua foarte eficient.

Dacă o problemă este însă complexă, cu mai multe soluții posibile care pot fi luate în considerație, existând argumente pro și contra pentru fiecare dintre aceste soluții, gândirea colectivă este mai efice decât cea individuală. Numeroase studii au demonstrat că în această situație mai multe capete pot aduce în discuție o cantitate mai mare de informații relevante, iar unele estimări eronate pot fi eliminate.

Există unele neînțelegeri în legătură cu rolul specialistului în soluționarea diferitelor probleme. Sunt cazuri în care specialistul tinde să treacă peste limitele competenței sale obiective: el poate defini o problemă ca fiind de specialitatea și competența sa, când, în fapt, respectiva problemă poate avea componente pe care el le ignoră, neintrând în propria sa specialitate. Există de asemenea riscul ca specialistul să definească o problemă ca fiind solubilă în mod simplu, prin aplicarea unui algoritm logic, existent printre instrumentele proprii sale specialități, având deci o soluție incontestabilă, când în fapt problema este mai complexă și comportă mai multe soluții, între care nu se poate decide riguros.

b. Este preferabil ca deciziile colective să se refere la activitatea colectivă, iar cele individuale la activitatea individuală. Acesta nu este o regulă absolută, dar ea pare a fi justificată în cele mai multe cazuri. Să luăm un exemplu simplu: elaborarea unei cărți. Decizia de a accepta tema cărții sau, în final, cartea însăși poate fi colectivă. Dar cum să se scrie cartea, aceasta este o decizie care trebuie să fie luată de însuși autorul ei. În foarte puține cazuri este recomandabil să fie luate în colectiv decizii asupra modului în care un membru al colectivului să-și îndeplinească sarcinile, cu excepția situației în care aceste lucru afectează munca celorlalți. Există, în funcție de cunoștințele și talentele

fiecăruia, o pluralitate de stiluri, de moduri de a face un anumit lucru. Fiecare trebuie să lucreze în modul în care îi este mai la îndemână. Dacă ar aborda o metodă care în sine este superioară, dar care nu se potrivește cu cunoștințele și deprinderile sale, rezultatul ar putea fi chiar mai prost. Un doctor tratează în felul său un bolnav. În colectiv se poate lua decizia de a se opera sau nu un pacient, dar operația o face tot un chirurg, în stilul său și după propria sa concepție. În colectiv se pot discuta anumite aspecte ale muncii, se pot face sugestii, dar nu se pot lua decizii de amănunt în ceea ce privește activitatea fiecăruia. Există o autonomie a activității pe care fiecare subiect – individ, colectiv, organizație – trebuie să o aibă.

c. Deciziile cu caracter general-politic sunt în mod necesar colective. Ele nu sunt soluții pur tehnice la o problemă oarecare, ci opțiuni pentru un obiectiv sau altul, pentru o linie de acțiune sau alta. Să reluăm exemplul dat mai înainte al iluminatului. Care este iluminatul optim pentru fiecare loc de muncă este o decizie de specialitate care trebuie delegată specialistului. Dar dacă se pune problema necesității unei economisiri a curentului electric, dintr-un motiv sau altul, și deci a reducerii iluminării locului de muncă, acesta nu mai este o decizie a specialistului, tehnică, ci o decizie cu un pronunțat caracter politic. Ea antrenează considerarea unor obiective diferite, a unor necesități și ierarhizarea lor. Pe scurt, în acest caz decizia trebuie să fie luată de către colectivul în cauză, dar specialistul are un rol important. El trebuie să aducă la cunoștința colectivului informații relevante în legătură cu consecințele diferitelor soluții, pentru ca alegerea să se facă în cunoștință de cauză. Dar opțiunea ultimă nu este o chestiune de specialitate strict tehnică. Dacă în exemplul de mai sus un colectiv de muncă consideră realizabilă o economie prin reducerea iluminatului, specialistul poate să informeze în legătură cu diferitele consecințe posibile ale gradelor diferite de iluminare asupra calității producției sau a sănătății muncitorilor.

d. O decizie luată de niveluri ierarhice superioare nu mai poate fi obiect de decizie pentru un colectiv. Ea este obligatorie pentru aceasta. Discuții pot avea loc în legătură cu modalitățile de realizare a acestei decizii – decizii cu privire la metodele de execuție. Sau, în cazul în care colectivul de muncă în cauză, pe baza cunoașterii situației concrete, are observații critice în legătură cu decizia respectivă, el poate hotărî să trimită forului ierarhic un feed-back – respectiv propria sa opinie – în legătură cu această decizie.

B. Subiectul deciziei. Pentru a putea lua decizii bune, un colectiv trebuie să îndeplinească câteva condiții privitoare la propriile sale capacități. Printre acestea, cele mai importante sunt cele referitoare la pregătirea profesională și deprinderile de participare la o activitate colectivă de decizie.

a. Calificare suficientă. Dacă într-un colectiv există diferențe mari de calificare privitoare la o decizie oarecare, decizia colectivă poate fi complet lipsită de sens. În această situație ea poate deveni formală. Să presupunem un colectiv compus dintr-un specialist cu înaltă pregătire profesională și, în rest, personal necalificat. În acest caz, o decizie colectivă asupra unei complexe probleme tehnice este lipsită de sens. Chiar dacă problema în cauză nu are o singură soluție, formulabilă prin algoritm (deci în principiu este aptă pentru o decizie colectivă) este preferabil ca decizia să fie delegată

specialistului. Punerea ei la vot în condițiile în care colectivul nu o înțelege este un act pur formal, lipsit de sens. Colectivul poate fi chemat să decidă asupra unor probleme mai simple din punct de vedere tehnic sau a unor probleme de organizare a muncii. Există situații similare în cazul organelor largi de decizie confruntate cu o problemă tehnică de înaltă complexitate sau specială. De exemplu cazul unor decizii luate în C.O.M. Dacă problemele puse în discuție depășesc competența majorității membrilor, este preferabil a se recurge la soluții flexibile, de exemplu: instituirea unei comisii de specialiști care să facă recomandări organului de decizie. O cale de sporire a calității deciziilor colective este deci sporirea competenței membrilor colectivului în tipul de probleme pe care, în mod curent, este chemat să le soluționeze. Aici intră nu numai o competență strict tehnică, dar și o competență politică, administrativ-juridică, economică, sociologică și psihologică.

b. Membrii unui colectiv trebuie să aibă, pe lângă competența în tipul de probleme asupra cărora este chemat a lua decizii, și deprinderi, cunoștințe necesare participării propriu-zise într-o activitate de decizie colectivă. Este ceea ce se cheamă în mod curent o cultură a participării sau o cultură democratică.

Ea cuprinde cunoștințe, deprinderi, norme de comportare și valori care facilitează activitatea colectivă – atitudine suportivă, stimulatoare față de ceilalți membri ai colectivului, abilitatea de a construi consensul, de a depăși momentele critice, generatoare de conflicte, de a evita soluțiile facile, bazate pe un compromis inefficient etc.

Să vedem acum care sunt principalele avantaje ale deciziilor colective. De regulă, următoarele sunt invocate:

1. Creativitatea gândirii de grup. Contrar unui stereotip tradițional, gândirea colectivă, dacă este realizată cu metode adecvate, poate fi incontestabil mai creativă decât cea individuală. În grup, prin schimb de opinii, se pot mai ușor depăși tiparele intrate în rutină, în obișnuit, ajungându-se la soluții noi. Pentru a ilustra această teză vom prezenta pe scurt o metodă utilizată destul de frecvent în formularea de soluții noi și care utilizează tocmai gândirea colectivă – „brainstormingul” (în traducere literară: „furtună a creierului”). Se știe că o condiție necesară pentru o bună decizie este formularea mai întâi a unui cât mai larg repertoriu de soluții posibile, pentru ca apoi, pe baza examinării fiecăreia dintre ele, să se poată alege o soluție cât mai bună. Gândirea noastră are însă o anumită tendință inerțială. Suntem tentați să formulăm soluții apropiate de tipurile cu care ne-am obișnuit. Este însă mult mai dificil a formula soluții diferite ca tip de cele obișnuite. Or tocmai în zona acestor soluții mai puțin obișnuite s-ar putea să găsim un grad de eficiență mai ridicat. Se pune deci problema: cum putem stimula gradul de creativitate a gândirii noastre? Brainstormingul este o metodă utilizată tocmai pentru formularea unui repertoriu cât mai larg de soluții posibile, care să fie în același timp cât mai creative (adică mai diferite de tipurile de soluții obișnuite). Metoda constă în crearea unei atmosfere de grup înalt stimulative pentru formularea de idei noi. Stimularea reciprocă, crearea unei atmosfere suportive și creatoare este de

natură a spori substanțial creativitatea, în raport cu posibilitățile creative ale unui singur individ.

2. Cantitate mai mare de informații utilizate în decizie. Fiecare participant vine cu experiența sa particulară, cu cunoștințele sale specializate. Cumularea lor oferă o bază informațională mult mai largă pentru decizie decât cea existentă în cazul deciziei individuale. Mai multe variante sunt luate în considerație, mai multe consecințe posibile sunt examinate în legătură cu fiecare variantă în parte. Este asigurată prin aceasta o mai ridicată probabilitate de a găsi o soluție superioară din punct de vedere calitativ.

3. Estimarea mai corectă a adevărului. Multe experimente au demonstrat că în problemele complexe, caracterizate printr-un grad ridicat de incertitudine, estimările produse de către grup sunt mai apropiate, de regulă, de estimarea corectă, decât cele produse de către fiecare individ în parte. Acesta este motivul pentru care au fost dezvoltate și perfecționate complexe metodologii de decizii colective. De exemplu, metodele de tip Delphi. Aceste metode se fundează pe asamblarea într-o estimare unică a estimărilor individuale.

4. Crearea consensului. Decizia colectivă, prin ea însăși, generează un grad ridicat de consens, în raport cu decizia individuală. Toate cercetările au pus în evidență faptul că, consensul este un factor pozitiv atât în eficiența activității, cât și în ceea ce privește starea de spirit a colectivului. O decizie în legătură cu care există un acord larg, ceilalți factori fiind egali, este mai eficientă decât o decizie în legătură cu care există mari diferențe de păreri. Dezacordul paralizează acțiunea, în timp ce consensul o facilitează. În plus, dezacordul generează adesea tensiuni, conflicte, o stare de spirit negativă în colectiv, mergând până la alienare și neintegrare. Aceste efecte sociale și psihologice negative se răsfrâng la rândul lor asupra eficienței activității. În estimarea calității unei decizii, din această cauză, este necesar a se lua în considerație și gradul de consens pe care ea îl creează. Dacă avem, de exemplu, două soluții posibile, A și B, A fiind puțin mai bună, în sine, decât B, dar B întrunind un grad de consens semnificativ mai ridicat decât A, care generează în jurul ei diferențe de păreri, puse în acțiune, B se va dovedi a avea o eficiență superioară tocmai datorită diferenței în ceea ce privește consensul. Putem considera că gândirea colectivă este și pe această cale mai eficientă, ea generând un grad semnificativ mai ridicat de consens în jurul produselor sale.

Există însă și posibile consecințe negative ale gândirii colective. Probabil că în experiența noastră comună ne-am ciocnit adesea de ele. Printre cele mai importante sunt următoarele:

a. Blocarea deciziei. Sunt cazuri în care discuția nu a reușit să apropie opiniile diferite existente în colectiv. În aceste condiții o decizie comună cu greu poate fi luată sau nu poate fi luată deloc.

b. Consum excesiv de timp. Uneori discuțiile de grup consumă într-un mod vizibil neproductiv mult timp. Sunt mai multe surse ale unui asemenea efect negativ. Să remarcăm două dintre ele: divagațiile – se vorbește despre o mulțime de probleme nelegate de obiectul discuției – și insistențele excesive pentru susținerea propriului

punct de vedere, adesea împotriva altor puncte de vedere, prin repetarea argumentelor și reafirmarea părerilor personale.

c. Tensiuni și conflicte generate de confruntarea în discuții a punctelor de vedere diferite.

d. Sentimentul frustrant că opinia colectivă reflectă nu opiniile comune, ci acceptarea conformistă a opiniilor persoanelor cu influență și putere.

e. Compromisuri. În multe situații, compromisul este util. El depășește o opoziție de interese și de principii. Uneori însă compromisul exprimă mai degrabă eșecul de a se ajunge la un consens în jurul unei soluții bune și acceptarea uneia mai proaste, dar care dă satisfacție mai multor persoane. Tipurile acestea de compromis reprezintă forma cea mai superficială și ineficăce de a realiza consensul, acceptându-se o soluție nu pentru că este considerată a fi mai bună, ci pentru că împacă puncte de vedere diferite. Discuția colectivă nu trebuie însă să-și pună drept obiectiv împăcarea unor puncte de vedere diferite, ci formularea, pe baza schimbului de idei, a unor soluții cât mai bune, care să întrunească în această calitate un consens mai larg.

f. Decizia adoptată este cea pentru care militează cei mai vorbăreți și mai insistenți membri ai colectivului și care nu sunt în mod necesar și cei mai calificați.

g. În diferențele de opinii exprimate transpar adesea interese și atitudini personale. Asemenea fenomene produc tensiuni și insatisfacții, ducând în final la scăderea calității deciziilor comune.

Probleme pentru seminar

X Gândiți-vă la un colectiv de muncă pe care îl cunoașteți mai bine. Determinați-i profilul în funcție de următoarele caracteristici, utilizând scala de la lecția anterioară: 1 = foarte scăzut, 2 = destul de scăzut, 3 = nici ridicat, nici scăzut, potrivit, 4 = destul de ridicat, 5 = foarte ridicat, într-o mare măsură.

1. Pregătirea profesională a majorității membrilor colectivului	1	2	3	4	5
2. Orientarea spre muncă eficientă, performanțe profesionale a majorității	1	2	3	4	5
3. Atmosfera de încurajare a muncii bine-făcute, de calitate	1	2	3	4	5
4. Grija, respectul reciproc, prietenia din relațiile reciproce	1	2	3	4	5
5. Atmosferă care încurajează participarea tuturor la discutarea problemelor comune	1	2	3	4	5
6. În ce măsură este capabil să rezolve prin consens problemele comune ale muncii și vieții	1	2	3	4	5
7. Există tensiuni, conflicte, rivalități	1	2	3	4	5

După ce ați realizat acest profil, discutați-l. Care dintre aceste aspecte este cel mai „critic”? Care sunt sursele manifestărilor pozitive și ale celor negative?

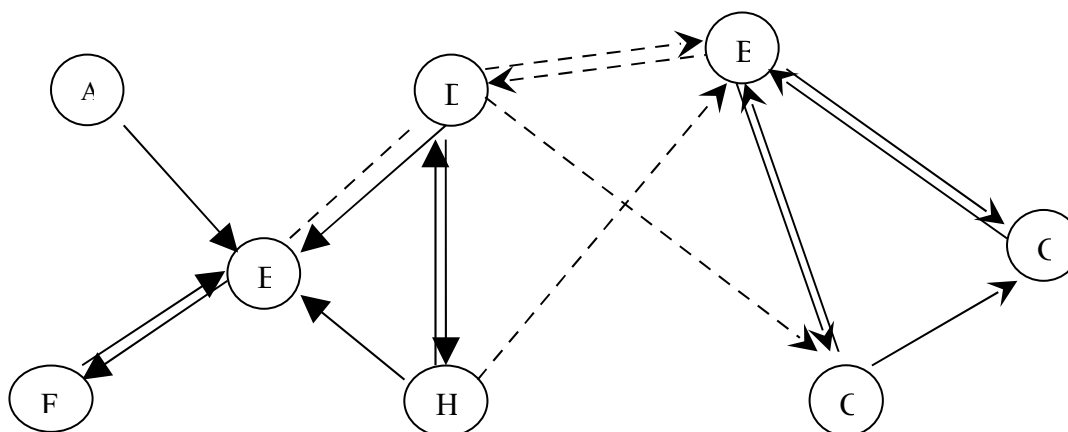
X Încercați să alcătuiți o listă cu acțiuni care ar putea fi întreprinse pentru perfecționarea respectivului grup.

X Încercați să găsiți un caz în care conducerea mai generală a întreprinderii sau a secției (serviciului) are o contribuție negativă la dezvoltarea colectivului de muncă, transformând participarea de grup într-un act formal.

X SOCIOGRAMA. Psihologul american Moreno este autorul unei tehnici foarte răspândite de determinare a structurii „afective” a unui grup, și totodată a gradului său de coeziune. Această tehnică este cunoscută sub numele de sociogramă. Ideea lui Moreno este că în orice grup există relații afective reciproce care crează o structură specifică. Astfel, sunt persoane care sunt simpatizate de cei mai mulți dintre membrii grupului – „stelele” –, după cum sunt respinse de cei mai mulți – „respinși” – sau persoane față de care cei mai mulți sunt indiferenți – persoanele „izolate”. Un grup poate fi format din persoane legate reciproc de relații afective, sau dimpotrivă spart în grupulețe rivale. Să luăm un exemplu de alcătuire a unei sociograme. Pentru a determina relațiile de simpatie/antipatie dintr-un grup putem recurge la o tehnică simplă. Să ne imaginăm că membrii unui grup sunt solicitați să indice cu cine din respectivul grup ar dori să lucreze (sau să meargă într-o excursie sau la o petrecere etc.) și cu cine nu ar dori. Analizând toate aceste alegeri vor apare:

- Unul sau unii foarte simpatizați – „stelele”.
- Unul sau unii respinși într-un grad ridicat – „respinși”.
- Unul sau unii nici aleși nici respinși – „izolații”.

Va apare de asemenea structura grupului – fie un grup omogen fie un grup încă nestructurat, cu relații de atracție și respingere slabe, sau un grup scindat în grupulețe. O sociogramă de acest fel poate arăta în următorul fel:



unde: - literele indică membrii grupului
 - —————> indică atracția
 - - - - -> indică respingerea
 - lipsa de linie indică indiferența
 - săgeata indică sensul atitudinii de atracție sau respingere.

Membrii grupului	Număr alegeri	Număr alegeri	Număr respingeri	Număr respingeri
	primite	făcute	primite	făcute
A	0	1	0	0
B	2	2	2	1
C	1	2	1	0
D	1	2	2	2
E	4	1	0	1
F	1	1	0	0
G	2	1	0	0
H	1	2	0	1
Total	12	12	5	5

Comentați sociograma utilizată ca exemplu.

Faceți sociograma grupei din care faceți parte, fie așa cum v-o imaginați, fie aplicând un chestionar simplu fiecărui coleg. Puteți utiliza întrebări de tipul: cu cine ați vrea să învățați pentru un examen? Cu cine ați dori să mergeți într-o excursie? În acest caz veți obține doar alegerile, iar nu și respingerile.

Comentați sociograma rezultată.

De multe ori în alcătuirea unei sociograme se înregistrează numai alegerile nu și respingerile. Care este, credeți, cauza acestei practici?

X Alegeți un grup de muncă pe care îl cunoașteți mai bine. Descrieți-l utilizând următoarea „grilă”.

A. Tipul de muncă, din punctul de vedere al cooperării:	a. Munca bazată pe cooperarea continuă
	b. Muncă individuală, alternând cu muncă bazată pe cooperare.
	c. Muncă predominant individuală, fără necesitatea cooperării

B. Modul de conducere:	Fixate prin : Tehnologie sau lege	Fixate prin: Ierarhic-autoritar	Fixate prin: Democratic- participativ
1. Stabilirea obiectivelor de realizat			
2. Stabilirea procedeelelor de lucru			
3. Repartiția sarcinilor			
4. Repartiția resurselor muncii			
5. Distribuția diferitelor beneficii			

C. Coeziunea grupului:	a. Neînchegat.
	b. Închegat (marginali, respinși).
	c. Divizat în grupulețe.
D. Orientarea grupului față de muncă:	a. Pozitivă.
	b. Indiferentă.
	c. Contra-productivă.

x Lectură suplimentară: Normele deciziei colective.

Pentru ca procesul deciziei să fie eficient, participanții trebuie să știe cum să acționeze: să aibă o cultură a participării democratice. Mai jos sunt redată 23 de norme ale participării la un proces colectiv de decizie.

1. Fă întotdeauna o distincție clară între problemele certe și problemele incerte! O problemă certă este acea problemă care poate fi soluționată prin aplicarea unui simplu algoritm. Este tipul problemelor pe care le găsim în manualele de matematică și fizică. Dificultatea lor stă în a le formula exact și a găsi algoritmul de soluționare. Problemele certe au o singură soluție corectă – cea dată de algoritm. Celelalte soluții sunt incorecte. O altă proprietate remarcabilă a acestui tip de probleme este faptul că odată acceptate ca

atare, soluția lor este universal acceptată. Toți cei care cunosc algoritmul de soluționare o vor accepta. Cine ar putea contesta că $7 \times 7 = 49$? Doar cineva care nu a învățat tabla înmulțirii.

Problemele incerte sunt acelea pentru a căror soluționare nu există un algoritm. Cu alte cuvinte, nu există o tehnică logică, corectă, care, luând în considerație toate datele concrete, să determine soluția corectă sau soluția cea mai bună. Există mai multe cauze ale acestei situații. Toate însă decurg din incertitudinea existentă în jurul datelor problemei. Nu cunoaștem toate aspectele situației reale pe care ar trebui să le luăm în considerație. Nu cunoaștem consecințele multiple ale diferitelor aspecte ale situației sau reacția mediului la diferitele soluții adoptate. Problemele incerte au caracteristici distincte. Ele nu au o singură soluție corectă, celelalte fiind incorecte, ci mai multe soluții, fiecare dintre ele comparând argumente pro și contra. Desigur că dacă am avea o cunoaștere completă a situației, am putea ierarhiza clar soluțiile posibile, de la cea mai proastă la cea mai bună. În acest caz problema noastră ar fi o problemă certă, cu o singură soluție cea mai bună, pe care o putem logic decide. Incertitudinea însă nu ne permite să putem determina cu rigurozitate soluția cea mai bună. De aceea, situația în care ne aflăm este următoarea: nu știm dacă am reușit să formulăm toate soluțiile posibile fiind posibil ca soluția cea mai bună să fi rămas neformulată; nu avem criterii clare de a opta pentru una sau alta dintre soluțiile formulate.

O problemă certă nu trebuie pusă ca sarcină de soluționat prin discuție colectivă. Ea poate fi rezolvată de către o persoană sau de către un calculator și toată lumea va accepta soluția rezultată. De aici o primă regulă: nu puneți în discuție colectivă problemele certe, fiindcă s-ar sugera astfel că există ceva de discutat în legătură cu algoritmul însuși al problemei. Problemele incerte trebuie însă puse în discuție. Ele nu trebuie prezentate ca fiind certe și soluționate în mod automat de către o persoană, prezentând soluția sa ca fiind singura posibilă. Uneori putem să ne înșelăm: considerăm modul în care am înțeles noi situația reală ca fiind corect și clar. În asemenea situații este necesar a discuta în colectiv problema însăși: o putem formula într-o formă sau alta? Este definiția dată de noi completă? Putem aplica în cazul ei un algoritm sau altul? Și dacă am decis că problema în cauză este certă, nu mai avem ce discuta. O soluționăm logic.

2. Așteaptă-te la o diversitate de opinii în cazul problemelor incerte! Adesea suntem foarte surprinși observând că într-o problemă în care noi avem o opinie pe care noi o considerăm corectă, justificată prin multe argumente, alții au opinii foarte diferite. Acest fenomen este nu o excepție, ci în fapt o regulă, în cazul problemelor incerte. Fiecare persoană deține informații diferite despre aceeași situație. Experiența trecută în legătură cu genul de situații în discuție este și ea variabilă. Nu este de mirare că fiecare tindem să înțelegem aceeași situație în moduri diferite și deci să avem preferințe diferite față de soluțiile posibile. Când mergi la o astfel de discuție fii convins că vor exista puncte de vedere diferite. Nu te mira că ceilalți nu gândesc ca tine. Este normal. Nu este

nimic în neregulă, nici cu tine, nici cu ei. Neregula stă în înțelegerea problemei de soluționat.

3. Nu considera că adevărul stă în mod necesar de partea ta! Suntem adesea pradă unei iluzii foarte comune: punem semnul egalității între convingerea noastră subiectivă și adevăr. E adevărat, fiecăruia i se pare mai justificată propria sa opinie, însă este necesar să trecem peste această iluzie confortabilă. S-ar putea ca celălalt, pornind de la o serie de aspecte pe care noi nu le cunoaștem, să aibă dreptate. Cel care vine în discuție cu credința fermă în justetea absolută a punctului său de vedere definește implicit problema de soluționat ca fiind certă, iar nu incertă. Or, tocmai acest lucru ar fi de discutat.

Eu pot crede că am dreptate, dar dacă iau în considerație fragilitatea înțelegerii problemei în cauză, este necesar să-mi fac o rezervă în legătură cu propriul meu punct de vedere. Trebuie de asemenea să dau o șansă de a avea dreptate și celorlalți. O asemenea atitudine este singura corectă în condițiile în care există un anumit grad de incertitudine în ceea ce privește o problemă sau alta. În asemenea situații, cei care vin cu intenția de a convinge neapărat pe ceilalți – care planifică să plece cu părerea cu care au venit – manifestă un tip anume de personalitate: rigidă, dogmatică, închisă la argumente și informații care ar putea să-i contrarieze opiniile. O asemenea atitudine este foarte incomodă într-o discuție colectivă.

4. Nu lega persoana de un punct de vedere, nici propria persoană, nici a altuia! Sunt unele persoane care vorbesc în termeni ca aceștia: „punctul meu de vedere este că...”, „opinia mea este...”, accentuând apartenența personală, implicația personală în respectivul punct de vedere. O angajare personală puternică pune pe ceilalți într-o situație dificilă. O observație critică în legătură cu o variantă de soluționare a problemei poate fi interpretată ca îndreptându-se în primul rând împotriva persoanei care o susține. Discuția soluțiilor se transformă într-o discuție personală: persoana x nu are dreptate, greșește, nu înțelege. Este mereu implicat că ar putea fi ceva în neregulă nu cu o soluție sau alta, ci cu persoanele care le susțin.

Concluzia este că cel mai util mod de participare la o discuție este o anumită dezangajare personală. Prezintă opinia ta ca o opinie despre care, datorită informațiilor pe care le ai deocamdată, crezi că ar fi bună, acceptând deschis probabilitatea de a o schimba dacă se va schimba și modul tău de înțelegere a situației. O asemenea atitudine poate îmbrăca forme specifice de exprimare, ca: „Impresia mea este că...”; „Sentimentul meu în această privință este...”; „După câte pot să-mi dau seama acum, cred că...”. Se poate recurge la o formă și mai neangajată: „Problema în discuție poate primi următoarele tipuri de soluții: avantajele și dezavantajele fiecăruia dintre ele par să fie...; să încercăm să vedem dacă mai putem formula și alte soluții posibile, și apoi să decidem pe care dintre ele să o alegem.” Un asemenea mod de exprimare relevă clar faptul că nu există nici o implicație personală într-un punct de vedere. Diferitele

posibilități de a înțelege și soluționa o problemă stau în fața noastră și le judecăm pe ele, iar nu persoanele care le-au formulat.

Oamenilor le este teamă în general că discuțiile colective este mereu pusă în discuție persoana lor, prestigiul și autoritatea pe care o au. De aceea, în asemenea situații, discuțiile se pot deplasa complet de la soluții la persoane: problema nu este ce soluție este mai bună, ci cine este mai inteligent și mai bine informat și are mai multă autoritate pentru a-și impune propriul său punct de vedere. Reacții de apărare sunt foarte frecvent declanșate. Atitudinea inflexibilă despre care se vorbea mai înainte reprezintă în fapt o strategie de apărare personală împotriva unor eventuale tentative venite din exterior de a diminua prestigiul și autoritatea.

Trebuie deci să fim atenți ca prin comportamentul nostru să nu ne implicăm personal în discuții și nici să nu-i implicăm pe alții. Să nu polarizăm personal discuțiile.

Pentru a ilustra modul în care o discuție poate fi depersonalizată să luăm un exemplu de tehnică de organizare a unei dezbateri colective. O posibilitate-limită este aceea de a încerca să determini pe fiecare să-și formuleze opinia și să o argumenteze. La sfârșitul unei asemenea runde, sunt șanse foarte mari de a obține o atmosferă polarizată personal: fiecare are un punct de vedere, pe care l-a susținut (de regulă aceasta înseamnă că a adus în special argumente pro și mai puțin contra). În faza a doua urmează competiția între susținătorii diferitelor puncte de vedere. Situația ideală este însă următoarea: într-o primă rundă se încearcă să se formuleze soluțiile posibile. Problema este de a se alcătui o listă cu cât mai multe soluții posibile, din care ulterior să se aleagă. Într-o a doua rundă se caută să se analizeze fiecare soluție în parte, accentul căzând pe argumentele atât pro cât și contra. Apoi se alege. Tot timpul s-a păstrat detașarea personală de soluțiile formulate. Competiția personală ar putea avea loc nu în argumentarea pentru o soluție sau alta, ci în formularea de cât mai multe soluții, în formularea de cât mai multe și mai interesante argumente pro și contra. Interesul comun este de a găsi o soluție cât mai bună, iar nu de a impune o soluție sau alta.

Atunci când o discuție s-a personalizat într-un grad ridicat, fiecare poate contribui la depersonalizarea ei. Exemplul personal este foarte important aici.

5. Acordă atenție opiniilor celorlalți! Știm din experiența curentă că există persoane care, după ce și-au expus punctul de vedere, nici nu-i mai ascultă pe ceilalți. Prin aceasta, de la început le descalifică punctele de vedere, implicând că propria opinie este adevărată în mod absolut. Polarizarea personală a discuțiilor creează adesea și ea un asemenea efect. Fiecare, în loc să-l asculte pe celălalt, se gândește la ce fel de argumente ar putea să mai aducă pentru punctul său de vedere. Rezultă de aici un fel de „dialog al surzilor”.

A acorda atenție opiniilor celorlalți nu înseamnă numai a „asculta cu atenție”. Aceasta este, firește, condiția elementară. Dar nu suficientă. Este necesar a face efortul de a integra în propria înțelegere ceea ce ți se pare a fi interesant în ceea ce ceilalți spun. Fă în așa fel încât și ceilalți să fie convinși că ceea ce spun ei poate fi important pentru tine și că accepți datele și informațiile.

6. Stimulează pe ceilalți să-și spună părerea, să aducă informații și argumente! De multe ori, în discuțiile colective se creează o atmosferă inhibantă. Oamenii se feresc să-și spună părerea din diferite motive: să nu jignească pe alții, să nu stârnească o atitudine negativă, se tem a nu fi luați în seamă etc. O asemenea atitudine de inhibare afectează negativ eficiența discuțiilor colective. O bună funcționare a colectivelor de decizie este deci determinată de priceperea de a crea o atmosferă stimulativă și suportivă. Fiecare trebuie să se simtă cât mai liber în a-și exprima opiniile, să aibă sentimentul că opiniile sale vor fi receptate cu interes și în mod pozitiv, iar nu cu ostilitate sau indiferență, că ceilalți nu se vor „agăța” de orice neglijență de formulare pentru a deveni critici etc.

7. Convinge-te că ai înțeles punctul de vedere al celuilalt! În mod normal fiecare își înțelege cel mai bine propria sa opinie, având anumite dificultăți de a o înțelege pe a celuilalt. Este și normal. Comunicarea unei opinii nu reușește să transmită clar toate informațiile care au stat la baza ei. Apoi, situată într-un alt cadru de înțelegere, ea pare la început curioasă. De aceea trebuie să facem efortul conștient de a preveni o asemenea tendință. Cea mai bună soluție este ca, atunci când ai impresia că s-ar putea să nu fi înțeles exact, să ceri lămuriri suplimentare sau să-ți testezi propria ta înțelegere: „Deci, dacă am înțeles eu corect, ideea ta este că,,,”; „Eu aș formula așa opinia ta...Crezi că este corect, sau ai propune o altă formulare?”. O asemenea tentativă de a înțelege poate ajuta pe celălalt să-și clarifice propriile sale gânduri și, totodată, exprimă interesul pentru ceea ce a comunicat.

8. Stimulează și solicită reacțiile celorlalți în legătură cu propriile tale opinii! Aceasta este un mijloc foarte bun de autoverificare. Uneori oamenii se feresc a face observații critice în legătură cu formularea unui punct de vedere. Dacă ești interesat în obținerea unei alte păreri pentru a te verifica, le poți solicita deschis: „După cum văd eu lucrurile acum, sunt înclinat spre următoarea opinie. Aș fi interesat să știu care sunt reacțiile voastre în legătură cu aceasta”.

9. Distinge între informațiile certe și cele probabile! În orice discuție sunt informații certe, indiscutabile, care trebuie prezentate ca atare, dar sunt și multe informații și presupoziii care sunt doar „verosimile”, care au doar o anumită probabilitate de adevăr. O asemenea distincție menține caracterul deschis al discuției.

10. Construiește pozitiv pe opiniile emise în discuție! Preluarea unor opinii interesante, integrarea lor într-un punct de vedere mai general, construirea în prelungirea lor reprezintă modalitatea cea mai eficace de cumulare a informațiilor în grup. Rezultatul discuțiilor va fi astfel o imagine mai clară și mai bogată a situației și, în plus, un consens mai larg. Fiecare a adus contribuții la construirea soluțiilor. Trebuie evitată situația în care fiecare pleacă de la o asemenea discuție cu sentimentul că nu a fost înțeles și acceptat, dar și cu ideea, nemărturisită poate, că nici el nu i-a înțeles pe ceilalți.

11. Fii obiectiv în discuții! Cea mai bună dovadă de spirit obiectiv este de a exprima deschis și rezervele față de soluția propusă de tine și, de asemenea, de a aduce argumente suplimentare în favoarea altor soluții emise. Prin aceasta subliniezi că nu există o deosebire între propuneri pe linia „a mea” și „a ta”. Interesul comun este de a găsi o soluție cât mai bună. Nu este deloc important dacă ideea inițială a fost a unuia sau a altuia. Este meritul tuturor că, examinând un număr mai mare de posibilități, au ales pe cea mai bună. Părerea emisă de tine ar fi putut fi, foarte bine, părerea mea. Dacă o găsești interesantă, o preiau; odată emisă, devine un bun al nostru.

12. Nu fi criticist! Există unele persoane care au o predilecție în a căuta punctele slabe în părerile celorlalți, chiar dacă acestea nu au nici o legătură cu problema în discuție sau dacă nu acestea erau punctul central afirmat. Criticismul dă respectivului senzația de superioritate, creând iluzia că duce la creșterea prestigiului. Este preferabil ca atitudinea față de opiniile celorlalți să fie predominant pozitivă, valorificatoare, iar nu negativă. Caută să găsești în opiniile celorlalți ceea ce crezi că este interesant și pune acest lucru în valoare. Ceea ce este eronat nu este preluat, cumulându-se ideile care stârnesc un acord mai general. De aceea este, cel mai adesea, absolut inutil să-ți exprimi atitudinea față de fiecare afirmație.

13. Accentuează obiectivele generale! Nu de puține ori, diferitele soluții în discuție afectează într-un fel sau altul și pe participanți, cu interesele lor individuale. În aceste situații trebuie să ne așteptăm că, în discuții, aceste interese vor fi prezente, într-o formă mai explicită sau mai implicită. Există două mari consecințe ale acestei situații: a) dezacord ridicat; interesele diferite, uneori chiar opuse, duc la poziții diferite, ireconciliabile; b) soluțiile acceptabile din punctul de vedere al diferitelor interese particulare pot fi însă slabe din punctul de vedere al obiectivelor generale urmărite. Este necesar de aceea a se întreține în discuții o puternică orientare spre obiectivele generale. Criteriul prioritar trebuie să fie eficiența generală a muncii. Un asemenea criteriu creează o bază mai largă de consens, eliminând surse importante de tensiuni și conflicte. Exemplul tău personal este esențial: dă întâi tu dovadă că te poți desprinde de poziția ta personală și situa pe aceea a interesului general.

De regulă, interesele personale nu se exprimă direct în discuții, ci distorsionează argumentele. Sub aparența de obiectivitate și de raționalitate, o poziție particulară este promovată. Discuția se personalizează. O sursă importantă a implicării personale într-un punct de vedere sau altul este tocmai interesul personal. Este necesar de aceea ca acest aspect să fie tratat cu multă grijă. Dacă, de exemplu, ai senzația că cineva argumentează prea mult și prea insistent pentru punctul său de vedere pentru că personal este interesat în el, recomandabil este a nu riposta, ci mai degrabă a încerca să imprimi o orientare mai puternică spre obiectivul general ca criteriu ultim al discuției.

14. Nu ignora interesele personale! Accentuarea obiectivelor generale nu trebuie să însemne o ignorare a intereselor personale. Colectivul trebuie să aibă în primul rând grijă de creșterea eficienței activității sale. Dar, totodată, el trebuie să aibă o grijă permanentă pentru a asigura fiecărui membru al său o poziție echitabilă. Trebuie să existe certitudinea că o soluție bună pentru organizația în ansamblu nu poate fi proastă pentru un membru sau altul al său. Că ea nu afectează negativ pe nici un participant. În acest sens, interesele personale nu trebuie ignorate. Ele trebuie considerate în mod rațional și convergent cu eficiența generală. O decizie care afectează pe oameni trebuie completată cu măsuri în ceea ce privește situația acestora. Dacă, de exemplu, este necesară o reorganizare a activității, trebuie avut în vedere ca fiecare să primească o funcție în care să fie util și care să fie totodată și satisfăcătoare personal.

Trebuie să fim conștienți că dacă acest aspect nu este explicit luat în considerație, ca o parte a preocupărilor generale ale organizației, interesele personale vor apărea în mod spontan în forme neexplicite, putând distorsiona grav procesul de luare a deciziilor, atmosfera colectivă.

15. Fii pregătit pentru situația în care discuția colectivă nu duce la un consens general! Există uneori ideea că dacă o discuție nu a dus la un consens general, ceva nu a fost în regulă cu ea. Aceasta este o idee falsă. Este normal ca uneori discuțiile să nu lămurească problemele într-o asemenea măsură încât toată lumea să fie de acord cu un mod de a le soluționa. Aceasta este un semn că există încă multă incertitudine, că mai este nevoie de informație suplimentară. Dar decizia nu poate fi amânată, de regulă, până când un acord general poate fi creat. Trebuie deci să ne așteptăm că este normal ca, uneori, la sfârșitul unor discuții colective să rămână păreri diferite.

Cum trebuie procedat într-o asemenea situație? În primul rând trebuie considerată această situație ca fiind normală. Discuțiile și-au atins ținta. Au fost formulate, cu argumente pro și contra, mai multe soluții. Nici una nu a putut întruni o adeziune generală. De aceea trebuie recurs la o procedură oarecare de decizie. Cea mai bună procedură în aceste condiții este votul. Are avantaje multiple. În primul rând, soluția oare întrunește majoritatea opțiunilor are, în principiu vorbind, o șansă mai mare de a fi soluția cea mai bună. În al doilea rând, este ea o procedură democratică ce poate crea consens. Pe lângă faptul că cei mai mulți sunt de acord că respectiva soluție pare a fi preferabilă, toată lumea convine asupra votului ca o procedură general acceptabilă într-o asemenea situație. În sfârșit prin convenționalitatea ei, este conservată acceptarea caracterului incert al situației, deschiderea ei pentru viitoare corecturi.

Regula conform căreia minoritatea se supune majorității este foarte eficientă. Este necesar însă ca anumite reguli suplimentare să fie avute în vedere. Toate aceste reguli au un numitor comun: nu trebuie personalizată situația de votare. Majoritatea nu trebuie să prezinte situația ca o victorie personală a ei: „noi am câștigat”, „noi am avut dreptate”. În fapt este un câștig al tuturor. S-a convenit asupra unei soluții. Și nu este necesar deloc ca această soluție să fie, totodată, în mod real cea mai bună. Nici minoritatea nu trebuie să se implice personal, considerând votul ca o înfrângere.

Adoptarea unei asemenea atitudini partizane ar putea fi dezastruoasă. Ea poate fi sursa unei tensiuni de durată, care ar afecta eficiența activității colective. Minoritatea ar căuta să adune probe pentru a demonstra că de fapt a avut dreptate. Majoritatea ar putea să încerce să se apere aducând noi argumente. Atitudini de tipul „vezi, noi am avut până la urmă dreptate!”, trebuie excluse. Se întâmplă uneori și cazuri în care minoritatea, conștient sau nu, „sabotează” realizarea deciziei luate, pentru a demonstra că nu este bună.

Votul nu trebuie considerat ca o bătălie, ci ca o procedură provizorie. El implică obligația tuturor de a acționa cu energie în sensul deciziilor luate, dar totodată trebuie să fie un indice general acceptat al caracterului deschis, revizibil al acestor decizii. Noi informații pot face necesară reconsiderarea. O asemenea atitudine deschisă trebuie să fie caracteristică în mod egal atât minorității, cât și majorității.

Trebuie accentuat faptul că lipsa de consens la sfârșitul unei discuții nu este un fenomen negativ, dar poate fi dacă nu adoptăm o atitudine corectă. Nimeni nu trebuie să se jeneze a declara : „Sunt de acord să adoptăm această soluție întrucât majoritatea consideră că este bună, deși eu am rezerve”. O asemenea atitudine este un indicator pozitiv al faptului că situația are un caracter deschis și este în interesul comun să fim atenți dacă nu cumva pe parcurs trebuie făcute modificări. Nefiind personal, dezacordul este o manifestare de realism în analiza problemelor.

16. Nu insista excesiv în argumentația ta! Chiar atunci când ești convins că ai dreptate, argumentează doar atât cât consideri necesar a transmite clar și corect poziția ta. Așteaptă-te că nu întotdeauna vei putea convinge, depășind rezervele celorlalți. Repetarea argumentelor și insistența excesivă nu fac decât să obosească, să supere, fiind o formă de presiune, iar nu un instrument de convingere. A respecta părerea celuilalt înseamnă totodată a accepta posibilitatea ca argumentele tale să nu fie suficient de convingătoare pentru el. Acordă-i deci în mod explicit posibilitatea de a rămâne la părerea sa.

17. Nu monopoliza discuțiile! Lasă pe toți să-și spună cuvântul. Stimulează chiar participarea activă a tuturor. Este preferabil ca în timpul limitat al unei discuții colective să existe o imagine generală a opiniilor tuturor, chiar într-o formă mai schițată, decât a unei singure opinii expuse pe larg, amănunțit. Nu trebuie să încerci să fi o vedetă a discuțiilor. O asemenea atitudine inhibă pe cei mai timizi, polarizează discuțiile în jurul punctului tău de vedere. De regulă, o asemenea situație creează o profundă insatisfacție celor mai mulți dintre participanți și sentimentul ineficienței. Se știe că nu este deloc obligatoriu ca cel care vorbește mai mult să aibă și dreptate. A-i respecta pe ceilalți înseamnă a le da șansă egală cu a ta de a-și exprima opiniile.

18. Evită disputele personale! Se întâmplă uneori ca asupra discuțiilor să se proiecteze relațiile de ordin personal (de amicitie sau de neînțelegere). X, de exemplu, nu îl agreează pe Y. Aceasta este explicația pentru care de câte ori Y vine cu o opinie, X

îl sâcâie cu tot felul de obiecții. Sau: V este prieten cu U. El se simte de aceea obligat să susțină, în virtutea prieteniei, opiniile acestuia din urmă. O asemenea proiecție personală constituie o frână pentru discuțiile colective. Sesizate de ceilalți, aceste proiecții primesc contrarăspunsuri: reacții de apărare și contraatac sau de susținere reciprocă. Sunt declanșate cercuri vicioase care duc la conflicte, la spargerea colectivului, la formarea de grupulețe, la blocarea deciziilor.

Chiar când sesizezi din partea altora asemenea proiecții, evită angajările personale. Principiul vechi „ochi pentru ochi, dinte pentru dinte” este cel mai neînțelept. El duce la vicierea atmosferei, la amplificarea angajării personale conflictuale. Preferabil este a evita riposte și a încerca să canalizezi discuțiile într-o perspectivă obiectivă, orientată de obiectivele generale.

19. Pune în discuție problemele esențiale ale muncii! Dacă în discuție sunt puse numai probleme marginale, mai puțin importante, în timp ce problemele importante sunt decise doar de către șef, un sentiment de frustrare, de inutilitate a participării se instalează. Dezinteresul și pasivitatea sunt cel mai adesea rezultatul unei asemenea atitudini. O participare activă nu poate fi obișnuită decât atunci când în discuția colectivă sunt puse toate problemele importante ale muncii, care sunt, desigur, la nivelul de competență a respectivului colectiv.

20. Nu căuta să influențezi opinia celorlalți folosind poziția ta ierarhică! Un șef trebuie să fie în mod special atent la comportamentul său în cadrul unei discuții colective, deoarece uneori chiar fără să vrea o poate influența nu prin argumentele sale, ci prin poziția sa ierarhică. A spune de la începutul discuțiilor clar și răspicat: „Păreră mea în această chestiune este că...”, are semnificația unei presiuni puternice. Cu atât mai mult dacă el adaugă: „Există obiecții în legătură cu această părere?”. De asemenea, a expune ultimul părerea pare că aceasta este un fel de concluzie obligatorie a discuțiilor, de care trebuie să se țină seama. Dacă vorbești prea mult în raport cu ceilalți, este și acesta un semn de presiune. Cu atât mai mult insistența în argumentarea propriei poziții.

Încearcă să te integrezi în discuții cu drepturi egale, subliniind caracterul deschis al opiniilor tale, relativitatea lor, receptivitatea față de opiniile celorlalți. Este recomandabil să accentuezi existența mai multor soluții, argumentele pro și contra pentru fiecare dintre ele. Cea mai eficace formă de organizare este aceea de a încerca să elaborezi o listă cu soluții posibile. Nu este nevoie a sublinia „proprietatea asupra lor”. Aici nu există drepturi de autor. În acest fel se obține o mai mare dezangajare personală.

21. Fii un animator al discuțiilor colective! Sunt unii șefi care transformă discuția colectivă într-un monolog sau un dialog al său cu colectivul. O reală dezbatere colectivă este aceea în care toți participă, „cu drepturi egale”. Rolul tău este mai mult acela de animator al acestor discuții și de organizator al lor. Trebuie să stimulezi o participare cât mai largă, un schimb liber de idei și de opinii, să fi un catalizator al consensului. Prima

ta responsabilitate trebuie să fie calitatea muncii colective. Dacă ști să asiguri eficiența muncii colective, deciziile luate vor fi bune. În calitate de animator, ai posibilități largi de a orienta discuția în spiritul obiectivelor generale, de a o menține în limitele principialității și obiectivității, de a elimina tensiunile.

22. Nu încuraja acordul de complezență! Când consensul este ridicat în jurul părerilor tale și acest lucru se repetă cam des de la un timp, aceasta trebuie să fie pentru tine un semnal de alarmă. Ceva nu este în regulă cu atmosfera din colectivul tău. Și probabil comportamentul tău a creat această situație. În mod normal există diversitate de opinii, consensul este mereu doar parțial realizat. Este deci un semn că ai creat o tendință spre conformism.

Nu insista în a răspunde la obiecțiile care se aduc punctului tău de vedere. Aceasta, dacă depășește o anumită limită, inhibă opiniile, generează conformism.

23. Și, în sfârșit, să nu îți pierzi niciodată umorul! Umorele este cel mai bun mijloc de relaxare a atmosferei, un semn de detașare personală și de relativism metodic, lipsă de angajare rigidă. El este unul dintre semnele cele mai sigure ale democrației și ale egalității.

STILUL DE CONDUCERE

Conducerea reprezintă un punct critic al evoluției sistemului industrial modern. Problemele tehnice și economice pe care o întreprindere le are de soluționat au un grad de complexitate foarte ridicat. Noi strategii de decizie sunt necesare. În multe situații factorul decisiv în creșterea eficienței sistemului industrial nu este cel tehnic, ci cel managerial, de conducere.

Sistemul industrial reprezintă totodată un sistem social, conducerea acestuia radicând probleme de complexitate cel puțin egală cu cea a sistemului tehnic și economic. În condițiile actuale, resursele umane ale organizațiilor industriale constituie un factor esențial pentru creșterea eficienței muncii. Conducerea reprezintă, în procesul de organizare socială a muncii, în valorificarea resurselor umane, un factor cheie, strategic. De comportamentul conducătorului – de stilul său de conducere – depinde în mod esențial motivația muncii, atitudinea față de muncă, spiritul de inițiativă și responsabilitate a membrilor colectivelor, în fine, atmosfera generală din colectivele de muncă, relațiile dintre oameni, și prin aceasta, atât performanța în muncă, cât și satisfacția umană a muncii. Din această cauză, stilul de conducere este considerat a fi o variabilă cauzală: el este responsabil într-o largă măsură, de multe caracteristici ale muncii și vieții colectivelor de muncă. Din acest motiv, în tentativa de a modifica atmosfera de muncă și viața din întreprinderi, sociologii industriali consideră că acțiunea asupra stilului de conducere la toate nivelurile ierarhice ale unei întreprinderi reprezintă o pârghie importantă prin care se poate acționa asupra tuturor celorlalte procese sociale de aici. Nu este întâmplător că stilul de conducere este, pe departe, subiectul căruia i s-a acordat cea mai mare atenție în sociologia industrială. Specialiștii estimează astfel că prin perfecționarea stilului de conducere la toate nivelurile ierarhice ale unei întreprinderi se poate obține o creștere a performanțelor muncii substanțiale, în jur de 15-20 %.

În plus, schimbările structurilor sociale și culturale ale societății contemporane antrenează necesitatea unor profunde schimbări și în ceea ce privește stilurile de conducere. Stilurile tradiționale, cristalizate în primele faze ale evoluției sistemului industrial capitalist devin tot mai mult incompatibile cu structurile societății contemporane, cu exigențele tehnologiei, cu înșăși structura personalității generată de noile condiții social-culturale. Din acest punct de vedere organizațiile actuale trec printr-un profund proces de transformare socială, culturală și psihologică. În sociologia industrială se fac eforturi intense de a se „proiecta”, pornind de la datele științelor umane și sociale, noi stiluri de conducere care să fie caracterizate prin înalte

performanțe, atât productive, cât și umane. În țara noastră, încă de la începutul constituirii sistemului industrial de tip socialist, una dintre problemele fundamentale puse a fost cristalizarea unui nou stil de conducere, în acord cu noua structură socială, fundată pe proprietatea socială asupra mijloacelor de producție și care să promoveze participarea activă a tuturor oamenilor muncii la activitatea de conducere, începând cu nivelul conducerii grupului de muncă și mergând până la participarea la conducerea întreprinderii și a sistemelor subordonate: centrală, minister, economie națională.

În această lecție ne vom ocupa de stilul conducerii directe: conducerea colectivelor de muncă.

Dimensiunile stilului de conducere

Conducerea unui colectiv de muncă implică o mulțime de operații. Modul în care acestea sunt realizate conferă un anumit profil distinct conducătorului. Să analizăm mai întâi dimensiunile comportamentului de conducere.

1. Practici de luare a deciziilor. „Produsul” tipic al activității de conducere îl reprezintă deciziile. Toate funcțiile procesului de conducere implică decizii.

a. Stabilirea obiectivelor de realizat de către colectivul respectiv. În cele mai multe cazuri obiectivele activității sunt fixate în afara colectivului de muncă: fie de către nivelurile ierarhice superioare, fie decurg automat din organizarea procesului tehnologic, fie prin comanda de la alte organizații or subsisteme ale respectivei organizații. Chiar și în această situație unele componente ale obiectivelor rămân a fi definite prin contribuția colectivelor de muncă sau chiar de către acestea în exclusivitate. Descentralizarea constă în principal în delegarea competenței definirii obiectivelor, într-o măsură sporită, colectivelor de muncă. Alteori, ele sunt stabilite de către colectiv și propuse pentru a fi acceptate nivelurilor superioare. Este, de exemplu, cazul unui grup de cercetare care poate să își formuleze singur obiectivele, propunându-le pentru a fi acceptate conducerii întreprinderii sau instituției din care face parte.

b. Stabilirea modalităților de realizare a obiectivelor. În privința tehnicilor utilizate, a căilor de organizare a muncii, colectivele au o autonomie mai largă.

c. Diviziunea muncii în interiorul colectivului. Odată stabilite obiectivele și modalitățile de realizare a lor, activitatea este divizată și repartizată membrilor colectivului.

d. Coordonarea muncii. Activitățile realizate de membrii colectivului trebuie coordonate pentru a se armoniza într-un proces coerent și unitar. În activitatea comună apar o mulțime de probleme de cooperare și de coordonare.

e. Controlul. Munca fiecăruia trebuie să fie supusă unui anumit control, pentru a se asigura realizarea ansamblului de obiective propuse.

f. Distribuirea recompenselor și sancțiunilor. Participarea la o activitate productivă oarecare implică recompense sau sancțiuni, în funcție de performanță, obținerea unor beneficii. Acestea pot fi acordate automat, în virtutea unor reguli sau pot

fi acordate de către conducerea de la diferitele niveluri în funcție de analiza fiecărei situații în parte.

Funcția de decizie poate fi realizată în două maniere distincte, în raport cu gradul de diferențiere între funcțiile de conducere și cele de execuție. Următoarele practici de decizie pot fi regăsite într-un context sau altul:

- Practici autoritare: Diviziunea dintre funcțiile de decizie și funcțiile de execuție este strictă. Decizia este concentrată exclusiv în mâinile șefului colectivului de muncă, membrii colectivului neavând nici o participare la procesul de luare a deciziilor. Principiul autorității consfințește o asemenea diviziune: „șeful decide subordonatul execută”.

- Practici democratice: diviziunea dintre funcțiile de decizie și cele de execuție nu mai este strictă, ele combinându-se în diferite grade. Funcția de decizie este difuzată într-o măsură oarecare în întreaga masă a colectivului. Există două variante ale acestui tip de practici de decizie: a) practici democrat-consultative: șeful colectivului de muncă ia deciziile, dar pe baza consultării sistematice a colectivului de muncă. Sunt stimulate inițiativele, sugestiile, exprimarea deschisă a opiniilor. Receptivitatea la părerile colaboratorilor din subordine este ridicată. Fiecare își poate aduce o contribuție la luarea deciziilor care afectează activitatea întregului colectiv, având deci un anumit control asupra activității colective. b) Practici democrat-participative, conducere colectivă: deciziile care afectează activitatea întregului colectiv de muncă sunt luate de către întregul colectiv, prin discuții colective; în acest caz, șeful colectivului stimulează discutarea în colectiv a tuturor problemelor comune, schimbul de idei și sugestii, participarea activă a tuturor în procesul de decizie; decizia însăși nu mai este produsul activității individuale (a șefului), ci este un produs colectiv.

În tradiția mișcării comuniste acest stil de conducere a fost promovat încă de la începuturi. El este cunoscut sub denumirea de stil de conducere colectiv sau autoconducere. Decizia este un produs al grupului – decizie de grup – iar nu una personală. Șeful grupului – și nu întotdeauna există necesitatea existenței unei asemenea poziții – are alte funcții decât acelea de a exercita singur conducerea, de a lua decizia asupra activității comune. El are mai mult funcția de a organiza activitatea grupului de luare a deciziilor, cât și cea de realizare a lor: este un animator al activității colective de autoconducere.

- Practici permissive: șeful poate lăsa colectivul să se organizeze în mod spontan, fără să intervină activ. Este un tip de practică de conducere marginală. Funcțiile de decizie sunt distribuite larg în masa colectivului, dar realizarea lor este necoordonată, spontană. Șeful nu se amestecă. Lasă lucrurile să meargă mai mult de la sine. Conducere democrat participativă este diferită de cea permisivă („laisser-faire” cum mai este ea denumită). Aceasta din urmă lasă activitatea grupului a se organiza în mod spontan aproape, mai mult la voia întâmplării. Gradul ei de organizare este foarte scăzut. O conducere democrat-participativă, sau colectivă se caracterizează printr-un grad ridicat de organizare. Conducerea este sistematică și conștientă, dar organizată de către întregul grup. Este adevărat că o conducere democrat-participativă, în măsura în care nu reușește

să producă mecanismele eficace ale participării colective la autoconducere, poate să regreseze spre o conducere de tip permisiv.

2. Capacitatea profesională are în vedere totalitatea cunoștințelor pe care o persoană le are, în raport cu exigențele realizării muncii sale. Ea este deci relativă la condițiile particulare ale muncii. Din această cauză, o persoană poate fi capabilă profesional într-un post, dar incapabilă în altul. Capacitatea profesională nu se referă numai la posedarea unor cunoștințe, ci include și o capacitate mai generală de a face față în mod creativ unor situații noi, de a acumula rapid noi cunoștințe. Perfecționarea rapidă a tuturor activităților, schimbările profunde –sociale, culturale și tehnologice – din lumea contemporană fac din capacitatea de dezvoltare profesională un aspect crucial al capacității profesionale în general. Sunt posturi de conducere în care capacitatea profesională continuă este condiția cea mai importantă a eficienței. Lipsa ei duce rapid, prin rigiditate, conservatorism, neînțelegerea noilor condiții, prin plafonare într-un cuvânt, la incapacitate profesională. În plus, pentru o muncă de conducere, alături de capacitatea de tip profesional-tehnic se adaugă capacitatea interpersonală, capacitatea de a lucra cu oamenii, de a-i cunoaște, înțelege, de a-i motiva.

3. Capacități organizatorice. Pentru un conducător este esențială capacitatea de a structura activitatea comună în așa fel încât ea să ducă eficient la realizarea obiectivelor, de a planifica, coordona și mobiliza resursele disponibile. În unele situații, capacitatea de a organiza este factorul cheie al eficienței conducerii.

4. Formarea unui climat centrat pe performanță. Una dintre funcțiile cele mai importante ale unui conducător este aceea de a realiza un climat favorabil performanțelor înalte. Nu este suficient ca șeful să fie el însuși bun profesionist, un exemplu în muncă, ci trebuie să aibă și capacitatea de a stimula constituirea unui climat de exigență în muncă, de centrare pe performanță. Opusul „centrării pe performanță” este „permisivitatea”, indiferența, importanța scăzută acordată performanței.

În fine, o atitudine marginală: atitudine negativă față de performanțe. O asemenea atitudine apare de regulă atunci când șeful colectivului își simte periclitată poziția sa, văzând în munca bine făcută, în performanțele ridicate o posibilă concurență. Din această cauză el preferă să inhibe performanța excepțională.

5. Motivarea muncii. Unul dintre instrumentele cele mai eficiente ale conducerii reprezintă motivarea oamenilor. Conducătorul dispune de diferite posibilități de a acționa asupra colectivului, actualizând un tip sau altul de motivare a muncii. Strategiile de motivare a muncii pot fi definite în funcție de tipurile de motivație.

a. Motivare extrinsecă, predominant negativă: utilizarea predominantă a penalizărilor de diferite feluri – critică, sancțiuni economice sau administrative. Această strategie de motivare este caracterizată prin exercitarea deschisă a puterii diferite de poziția ierarhică. Autoritatea funcției este invocată ca principal mijloc de a influența colectivului în vederea obținerii de performanțe corespunzătoare. Sunt conducători în filozofia cărora intră principiul că „a-i face pe subalterni să-ți știe de frică” reprezintă singura modalitate de a menține un climat favorabil performanțelor ridicate. Reacția negativă față de lipsa de performanță, față de munca proastă este asociată totodată cu

lipsa de apreciere a performanțelor ridicate. Filozofia acestei strategii de motivare este următoarea: e de datoria fiecăruia să muncească și deci un asemenea fapt nu trebuie apreciat în mod deosebit. Doar atunci când cineva nu muncește la nivelul exigențelor trebuie intervenit cu tărie. Dacă lauzi pe cineva pentru munca bine făcută, riști să induci o atitudine de automulțumire, să crezi impresia că a făcut mai mult decât este necesar. Este mai eficace de aceea să scoți în evidență lipsurile, pentru ca oamenii să nu se lenevească, să nu se învețe rău, așteptând mereu mulțumiri și recompense. Pentru a obține performanțe ridicate este nevoie să știi oamenii continuu „sub presiune”.

b. Motivarea extrinsecă, predominant pozitivă include o varietate mai largă de tehnici. Cea mai simplă este stimularea economică. Conducătorul preferă să aprecieze pozitiv, să încurajeze performanțele ridicate, munca bine făcută, fără însă a sancționa lipsa de performanță decât în cazuri extreme. O variantă a acestei strategii este modelul tradițional paternalist de conducere. Șeful reprezintă un fel de părinte binevoitor al subalternilor săi, oare, dacă este ascultat, poate să recompenseze prin diferite mijloace, care „înțelege uman” pe cei cu care lucrează.

c. Motivarea intrinsecă. Șeful pune accent pe automatizarea fiecăruia, pe capacitatea fiecăruia de a găsi în sine și în munca sa suficiente stimulente pentru performanțele înalte. El actualizează conștiința responsabilă a semnificației sociale a muncii, stimulează mândria lucrului bine făcut, a înaltului profesionalism.

6. Delegarea autorității se referă la gradul în care șeful împuternicește pe subalterni să ia singuri o serie de decizii. Lipsa completă de delegare a autorității – conducerea centralizată – se caracterizează prin faptul că toate deciziile care se referă la muncă, cât de mărunte ar fie ele, sunt luate de către șeful colectivului sau, cel puțin, trebuie să primească acordul acestuia. La celălalt capăt al continuumului se află delegarea completă a autorității (descentralizarea): fiecare ia deciziile care afectează propria sa muncă, șeful decizând doar asupra problemelor care afectează activitatea întregului colectiv.

7. Controlul, ca funcție generală a conducerii, poate fi realizat în mai multe feluri:

a. Controlul continuu, amănunțit. Cât mai multe operații sunt supravegheate, pentru a se asigura respectarea cu strictețe a tuturor normelor existente și a sarcinilor.

b. Controlul general: controlul este făcut de preferință asupra rezultatului general al activității. Se acordă încredere subordonaților –conștiința responsabilității, autocontrolul –, se stimulează autocontrolul colectivului însuși.

c. Lipsă de control – șeful ignoră pur și simplu modul în care subalternii lucrează. Intervine doar atunci când exigențe exterioare îl obligă să o facă.

8. Centrarea pe om. Atitudinea față de membrii colectivului, în calitatea lor de persoane, este și ea de mai multe tipuri:

a. Indiferența față de persoana umană. Sunt șefi care consideră că în sfera producției nu au ce căuta problemele umane, personale. Acestea trebuie lăsate la poarta întreprinderii. În muncă, omul este un instrument și nimic mai mult. O altă variantă a atitudinii indiferente o găsim în cazul egoistului. Singurul lucru care îl interesează pe

acesta este propria persoană, ceilalți sunt simple instrumente care pot fi utilizate, eventual obstacole în calea realizării aspirațiilor personale.

b. Grija paternalistă. Șeful consideră că trebuie să se intereseze de problemele personale ale colaboratorilor și să ajute, de câte ori poate, la rezolvarea lor. Poziția de putere din ierarhie, faptul că, controlează o serie de resurse care pot fi utilizate pentru satisfacerea nevoilor subordonaților, oferă șefilor instrumentele posibile pentru o asemenea acțiune. Ea reprezintă nu numai o manifestare a unei orientări umaniste generale, ci și un puternic instrument de motivare, de creștere a controlului șefului asupra comportamentului celor din subordine. Termenul de paternalism sugerează faptul că această relație șef-subordonat evocă inegalitatea și dependența caracteristică relației părinte-copil. Modelul paternalist se fundează pe dependența personală a subalternului de șef, pe puterea discrețională oferită de poziția ierarhică. În ierarhia tradițională, produsă de structurile capitaliste, șeful avea puteri largi de recompensare și penalizare. Unii foloseau această putere într-un stil „dur”, alții mai „blând”, cu „înțelegere”. Deviza șefului binevoitor este „eu sunt bun, înțelegător cu voi, și voi trebuie să fiți înțelegători, ascultători”. Relațiile de muncă se fundează în acest tip de strategie motivațională pe un fel de obligație reciprocă, în cadrul unei motivații extinseci generalizate.

c. Respectul pentru persoana umană. Subalternul este considerat a fi o persoană umană, egală, respectată pentru ea însăși și pentru potențele sale, stimulată și susținută moral. Este vorba de o atitudine suportivă uman. Omul este încurajat și stimulat să se manifeste în ceea ce are el mai bun, să se dezvolte, să-și asume responsabilități, acordându-i-se creditul necesar și respectându-i-se autonomia. El este deci considerat în totalitatea necesităților și a manifestărilor sale, nu numai cu micile necazuri și nevoi, dar și cu aspirațiile sale de dezvoltare și afirmare, ca ființă matură și autonomă. Această atitudine este diferită de cea paternalistă. Ea este mai globală. Nu transformă suportul uman într-un simplu mijloc de motivare extrinsecă, de tipul „eu sunt înțelegător, și tu trebuie să fi înțelegător; dacă tu nu ești de treabă, nici eu nu voi fi de treabă”. Și în mod esențial, suportul uman nu este un mijloc de motivare, de manipulare, ci o atitudine firească, necondiționată a unui om față de celălalt. Ea presupune egalitate umană, iar nu dependență.

9. Principialitate și corectitudine. Prin faptul că șeful are printre atribuțiile sale și pe aceea de a recompensa și penaliza, în diferite forme, el controlează în multe privințe aplicarea regulilor și normelor care afectează pe fiecare dintre membrii colectivului. Aplicarea corectă, obiectivă a tuturor normelor și regulilor, aprecierea corectă a oamenilor, evitarea oricărui favoritism reprezintă o exigență foarte importantă a oricărei conduceri. Lipsa de principialitate, incorectitudinea, favoritismul, cultivarea intereselor personale sunt manifestări destructive pentru moralul colectivului de muncă. De aceea corectitudinea reprezintă o condiție esențială a unei conduceri eficiente.

10. Atitudinea față de nivelurile ierarhice superioare are consecințe profunde asupra comportamentului de conducere în cadrul colectivului de muncă cât și asupra atitudinii colectivului însuși. Pentru a simplifica, vom considera această atitudine doar în două ipostaze care par a fi mai importante prin consecințele lor:

a. Atitudine activă – asumarea conștientă și responsabilă a sarcinilor, susținerea punctului de vedere propriu și al colectivului său în fața forurilor ierarhice superioare, informarea corectă și realistă asupra condițiilor de muncă ale colectivului, asupra dificultăților și posibilităților existente. Totodată el promovează și apără interesele și drepturile membrilor colectivului la nivelele ierarhice superioare.

b. Atitudine pasivă – acceptarea conformistă, fără discuție a tuturor sarcinilor, fără a aduce la cunoștința nivelurilor ierarhice a punctului de vedere al colectivului asupra posibilităților și a dificultăților de realizare a sarcinilor. Adesea o asemenea atitudine

este asociată cu lupta pentru sarcini cât mai mici – o atitudine defensivă, care merge pe linia minimului efort. Nu este un caz infrecvent în această situație a se recurge la informarea eronată a forurilor superioare. Pasivitatea se manifestă și în atitudinea față de interesele și drepturile membrilor colectivului pe care îl reprezintă. Un asemenea șef „nu luptă” pentru oamenii săi.

Tipologia stilurilor de conducere

Dimensiunile stilului de conducere se combină în tipuri mai generale. În literatura de specialitate există multe tipologii ale stilului de conducere, în raport cu dimensiunile care sunt luate în considerație drept criterii fundamentale. Pentru ilustrare am ales câteva dintre cele mai influente tipologii.

Inițierea de structură și considerația. Un grup de cercetători de la Universitatea din Ohio a inițiat în 1945 un larg program de cercetare a stilului de conducere. Supunând analizei factoriale aproximativ 150 de caracteristici ale stilului de conducere a diferiților șefi, au găsit că există doi factori independenți care explică în mare măsură variația acestor caracteristici: Inițiere de structură – conducătorul organizează, structurează clar și eficient activitatea colectivului, definește precis sarcinile fiecăruia; Considerația – se referă la un comportament care exprimă o atitudine prietenească față de subalterni, apropiere, respect, încredere reciprocă, căldură umană. Aceste două dimensiuni sunt independente. Cu alte cuvinte, pot fi găsite stiluri de conducere rezultate din combinarea tuturor valorilor posibile ale lor: cu valori ridicate la dimensiunea inițiere de structură și valori scăzute la considerație, sau cu valori scăzute la inițiere de structură dar ridicate la considerație, sau scăzute la amândouă, sau ridicate la amândouă. Contrar stereotipului tradițional care asociază șeful eficient cu valori ridicate la inițiere de structură și scăzute la considerație, cercetătorii de la Universitatea din Ohio au adus argumente empirice în favoarea ideii că un stil de conducere caracterizat prin valori ridicate la ambele dimensiuni este mai eficient decât celelalte stiluri; și totodată, un asemenea stil este posibil de a fi realizat.

Grila managerială a lui Black și Mouton este fundată pe ideea a doi factori fundamentali ai stilului de conducere, independenți, similari în mare măsură cu cei formulați de grupul de la Universitatea din Ohio: centrarea pe producție și centrarea pe om. Un conducător poate fi mai mult sau mai puțin orientat spre oameni, sensibil la problemele umane ale muncii, la necesitățile oamenilor cu care muncește. De asemenea,

el poate fi mai mult sau mai puțin orientat spre producție, spre rezultatul activității, creând un climat mai ridicat sau mai scăzut de exigență în muncă, de orientare spre performanță. Valorile pe care aceste două dimensiuni le iau pot da combinații diferite, ca de exemplu:

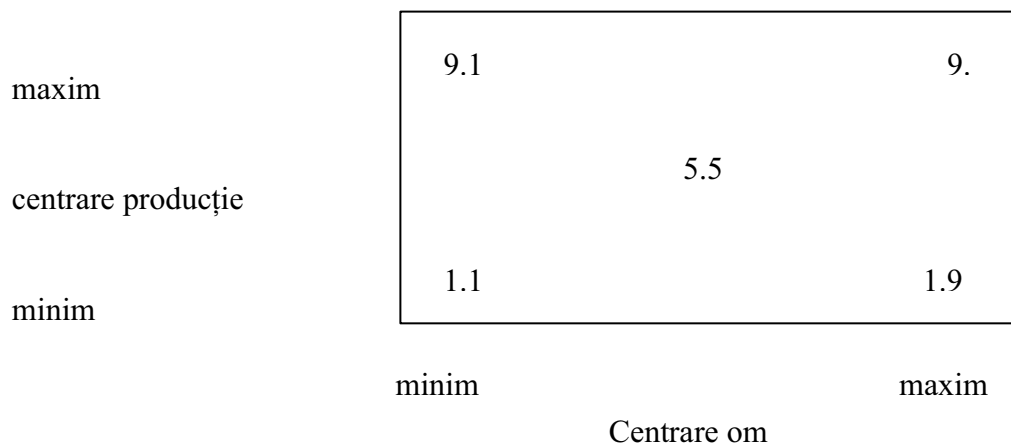
1.1 – definește o orientare slabă atât spre producție, cât și spre oameni.

9.1 – puternică centrare pe producție, slabă centrare pe om.

1.9 – puternică centrare pe om, slabă preocupare pentru producție.

5.5 – reprezintă o combinație intermediară, cu valori medii la ambele dimensiuni.

9.9 – un stil de conducere caracterizat printr-o puternică orientare atât spre producție, cât și spre om.



Grila managerială a lui Black și Mouton

Stilul tradițional este cel orientat puternic pe producție și slab pe om (9.1). El are, ca de altfel și celelalte combinații în care o dimensiune ia valori mai ridicate și o altă valori mai scăzute, multe deficiențe. Este posibil a se constitui însă un stil de conducere care să ia valori ridicate la ambele dimensiuni (9.9). Acest stil de conducere este estimate a fi mai eficient decât toate celelalte stiluri.

Clasificarea lui Likert: autoritar/democrat. Pornind de la o serie de studii inițiate de către Kurt Lewin, psihologul social american Rensis Likert consideră că dimensiunea fundamentală a unui stil de conducere, care generează toate celelalte diferențe, o reprezintă practicile de luare a deciziilor. Patru stiluri de conducere sunt formulate de Likert în raport cu această dimensiune:

a. Autoritar subiectiv: Deciziile sunt luate de către șef fără a ține seama de părerile membrilor colectivului, chiar descurajând orice încercare de sugestie sau de formulare de opinie în privința problemelor muncii. Motivația declarată este de regulă necesitatea

menținerii autorității ierarhice. Refuzul de a lua în considerație, în mod principal, părerea subalternilor dă acestui stil o puternică notă de arbitrar, de subiectivism.

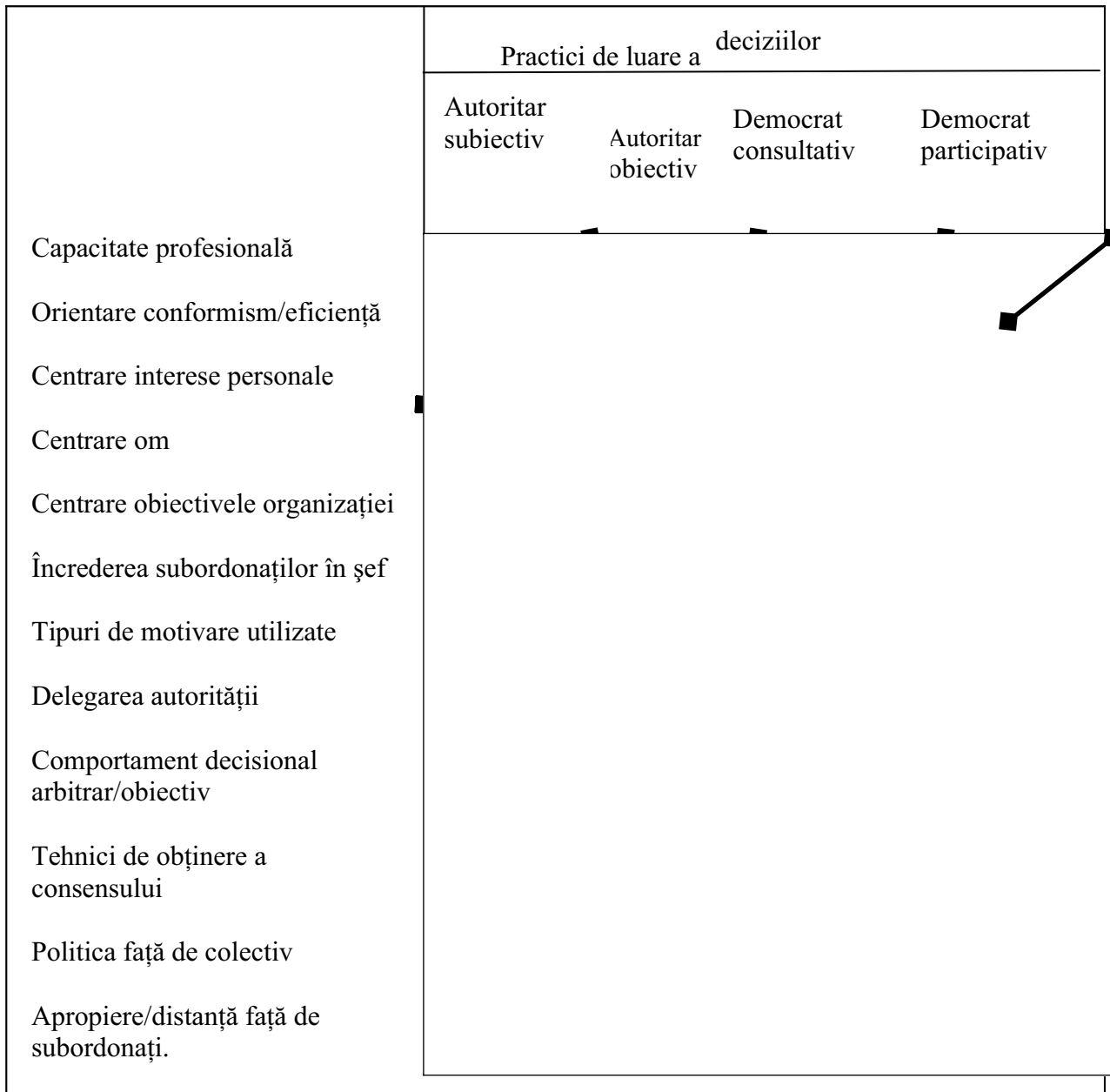
b. Autoritar obiectiv: Deși șeful ia toate deciziile, nu este nereceptiv la punctele de vedere ale subalternelor. Fără a le stimula în mod special exprimarea, atunci când ele sunt formulate, este deschis la acceptarea lor, dacă sunt justificate. Această orientare dă stilului de conducere un caracter „obiectiv”.

c. Democrat – consultativ. Deși diviziunea dintre funcția de decizie și cea de execuție este formal menținută, șeful ia decizii pe baza consultării sistematice a membrilor grupului (sau chiar a grupului ca entitate); este receptiv la sugestii, stimulând participarea sistematică a membrilor grupului la elaborarea deciziilor. În ultimă instanță însă deciziile sunt luate tot de către șef.

d. Democrat-participativ. Acest stil de conducere nu mai este fundată pe diviziunea strictă dintre funcția de decizie și cea de execuție. Grupul ca un întreg are funcția de a exercita conducerea activității sale și deci și de a decide.

Variate cercetări sociologice au pus în evidență dimensiunile stilului de conducere (în paragraful anterior au fost formulate la asemenea dimensiuni) sunt distincte (se referă la caracteristici, aspecte diferite ale comportamentului de conducere), dar nu sunt și independente. Ele prezintă o anumită dependență reciprocă. Cu alte cuvinte, dacă o dimensiune se caracterizează printr-o anumită valoare, atunci este probabil ca și celelalte dimensiuni să aibă anumite valori și nu altele. Așadar, este probabil să existe doar o parte dintre combinațiile posibile ale valorilor ce le pot lua cele 10 dimensiuni. Sunt unele combinații imposibile – contrare legilor comportamentului – sau unele foarte improbabile, fiind instabile. Să luăm câteva exemple. Practicile autoritare de decizie sunt de regulă asociate cu motivarea extrinsecă (negativă sau pozitivă), cu o atitudine indiferentă sau paternalistă față de oameni, fiind incompatibile cu motivarea intrinsecă cu o atitudine de respect profund pentru demnitatea umană, de egalitate și suport uman reciproc. Stilul de conducere se caracterizează deci printr-un profil sau o structură anume: un anumit tip de combinare a atitudinilor, mentalităților, practicilor de comportare față de oameni, de luare a deciziilor, de control, motivare. Practicile de decizie par, cum sugerează diferitele cercetări teoretice și empirice, să reprezinte variabila cheie a stilului de conducere, dând acestuia un profil distinct, determinând ca și celelalte dimensiuni să ia anumite valori.

Pentru ilustrare vom prezenta profilurile stilurilor de conducere obținute în cadrul unei cercetări realizate în 1972 pe un amplu eșantion de conducători, de la diferitele niveluri ierarhice din întreprinderile bucureștene. Au fost luați în considerație numai șefi ai colectivelor de muncă formate din persoane cu pregătire profesională superioară, ei înșiși deci cu pregătire profesională superioară (universitară). Metoda cercetării a fost colectarea descrierilor stilului de conducere al șefilor de către subordonații lor pe 13 dimensiuni distincte. Grupând șefii incluși în cercetare în funcție de cele patru tipuri de practice de decizie sugerate de Likert, vom obține următoarele profiluri distincte:



Schemă – Profilurile stilurilor de conducere în funcție de practicile de luare a deciziilor. La toate dimensiunile, la stânga intervalului sunt valorile negative, iar la dreapta cele pozitive. (Cercetare realizată de C. Zamfir, I. Zară, C. Sitaru).

După cum se poate observa, profilurile stilurilor de conducere obținute în funcție de practicile de conducere sunt distincte. Utilizarea unor practici autoritare de conducere este asociată cu valori mai scăzute la toate dimensiunile considerate în cercetare, decât utilizarea practicilor democratice.

În diferite condiții social-culturale, stilurile de conducere tind să se caracterizeze prin anumite profiluri sau structuri și nu prin altele. În societatea contemporană, în mod special în societățile de tip socialist, dar, datorită unor transformări social-culturale despre care se va vorbi mai târziu, și în celelalte tipuri de societăți, este caracteristic un rapid proces de democratizare a stilului de conducere. Stilul autoritar, cristalizat în sistemul capitalist clasic devine, în noile condiții, tot mai ineficient, fiind înlocuit treptat cu stiluri democratice de conducere.

Eficiența stilurilor de conducere.

Stilurile de conducere nu sunt egale din punctul de vedere al performanțelor lor, atât a celor productive, cât și al celor umane. Asupra acestor aspecte s-au făcut multe cercetări, având în primul rând o finalitate practică: determinarea stilurilor de conducere celor mai eficiente și difuzarea lor.

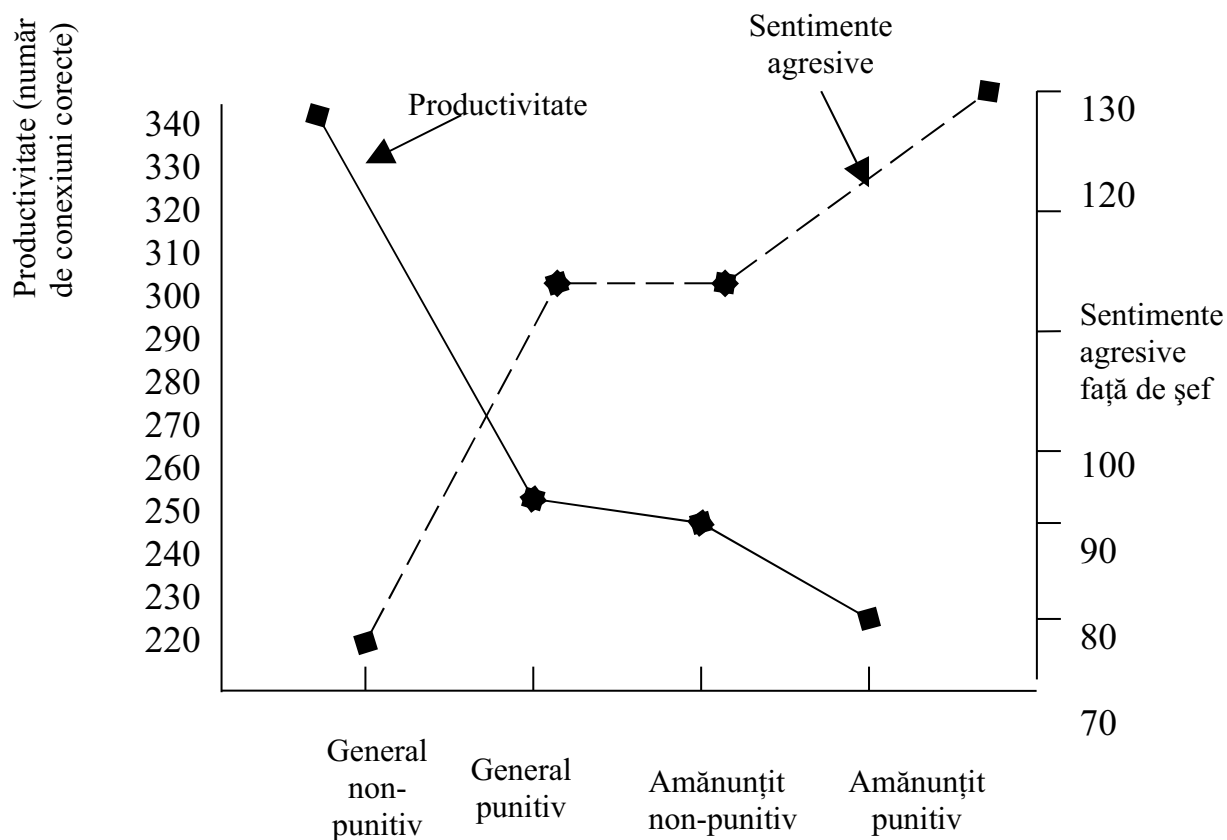
Pentru ilustrare vom cita două experimente.

Primul experiment întreprins asupra performanțelor stilurilor de conducere a fost realizat în 1938 la Universitatea din Iowa, de către K. Lewin, R. Lippitt și L. White. Ei au definit trei stiluri de conducere: autoritar, democrat și permisiv (laissez faire). Experimentul a fost realizat cu grupuri de copii, antrenate într-o activitate de construcție de navomodele. Fiecare grup a fost condus într-un stil diferit. Un grup era condus într-un stil democrat – instructorul îi invită pe copii să decidă ce fel de vapoare să construiască, îi consultă în legătură cu distribuția sarcinilor. Un alt grup era condus autoritar – instructorul decide, fără a consulta grupul, ce modele să fie produse, repartizarea sarcinilor. În fine, cel de al treilea grup este condus permisiv: grupul este lăsat să se organizeze singur, în mod spontan. Rezultatele experimentului au fost șocante pentru acea vreme. Așteptarea că stilul autoritar este cel mai productiv nu a fost susținută. Productivitatea grupurilor conduse autoritar și democrat nu s-a dovedit a fi diferită semnificativ, existând chiar o ușoară tendință ca grupul condus democrat să fie mai productiv. Grupul condus permisiv s-a dovedit a fi semnificativ inferior din punctul de vedere al performanțelor. Prezența sau absența conducătorului s-a dovedit a avea o influență directă asupra comportamentului copiilor în cele trei grupuri. În cazul stilului autoritar, proporția de timp petrecută efectiv în activitatea de producție a copiilor este relativ ridicată în prezența conducătorului, pentru a scădea brusc în absența sa. În grupul condus democrat, în prezența conducătorului timpul petrecut efectiv în activități de producție este ceva mai redus decât în cazul precedent, dar absența conducătorului afectează doar într-o mică măsură acest comportament. Satisfacția participării la activitatea de grup s-a dovedit a fi net mai ridicată în cazul conducerii democratice, decât în cazul celei autoritare și permisive. În plus conducerea autoritară generează o serie de reacții specifice: apatie și dependență față de conducător, frustrare și agresivitate față de conducător sau față de o terță persoană (țapul ispășitor).

Day și Hamblin au întreprins un experiment asupra influenței controlului ca una dintre componentele definitorii ale stilului de conducere. Două dimensiuni ale controlului au fost luate în considerație: controlul amănunțit/general și controlul

punitiv/non-punitiv. Aceste două dimensiuni au generat patru stiluri distincte, rezultate din combinarea lor: a) general non-punitiv, b) general punitiv, c) amănunțit non-punitiv și d) amănunțit punitiv. Au fost utilizate 24 de grupuri a căror sarcină era să asambleze modele de molecule cu bile și bețe. Performanța a fost măsurată în termenii numărului de conexiuni corecte realizate în timpul ședinței. Satisfacția și atitudinea față de șefii grupurilor au fost determinate cu ajutorul unui chestionar. Rezultatele experimentului sunt prezentate în graficul de la pagina următoare.

Diferitele cercetări publicate în ultimii ani asupra stilurilor de conducere, definite pe dimensiunea practicii de decizie, au scos în evidență existența unor consecințe structurale ale acestora în contextual sistemului industrial actual (Vezi tabelul următor). În tabelul de mai jos sunt redată diferențele pe care cele două stiluri de conducere tind să le genereze în condițiile sociale și culturale ale societății actuale. Este necesar de precizat că aceste consecințe sunt doar tendențiale și că ele pot varia în funcție



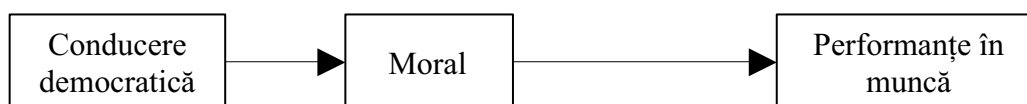
Grafic. 2 – Efectul stilului de conducere asupra productivității și a sentimentelor de agresivitate față de șef.

Consecințe asupra:	Stil democratic	Stil autoritar
Performanțe în muncă	Relativ ridicată și constantă	Fluctuantă – alternează puncte ridicate și scăzute
Absenteism	Scăzut	Ridicat
Fluctuație	Scăzută	Ridicată
Coeziunea colectivului	Scăzută	Ridicată
Tensiuni interpersonale	Scăzute	Ridicate
Atitudinea față de muncă	Activă, inițiativă	Pasivă, lipsită de inițiativă
Responsabilitate în muncă	Ridicată	Scăzută
Motivarea muncii	Pondere ridicată a motivației intrinseci	Predominare a motivației extrinseci
Satisfacția muncii	Ridicată	Scăzută
Integrarea în muncă	Ridicată	Scăzută: alienare ridicată
Munca însăși	Mai variată și mai interesantă: îmbinarea funcțiilor de execuție cu participarea la conducere	Mai săracă: doar funcții de execuție
Pregătire profesională	Stimulează dezvoltarea profesională și diversificarea cunoștințelor și talentelor	Plafonează dezvoltarea profesională

de condiții. În unele condiții – grad scăzut de calificare profesională și de școlarizare, lipsă de tradiție industrială, indiferență sau chiar atitudine ostilă față de obiectivele întreprinderii –consecințele pot fi total diferite.

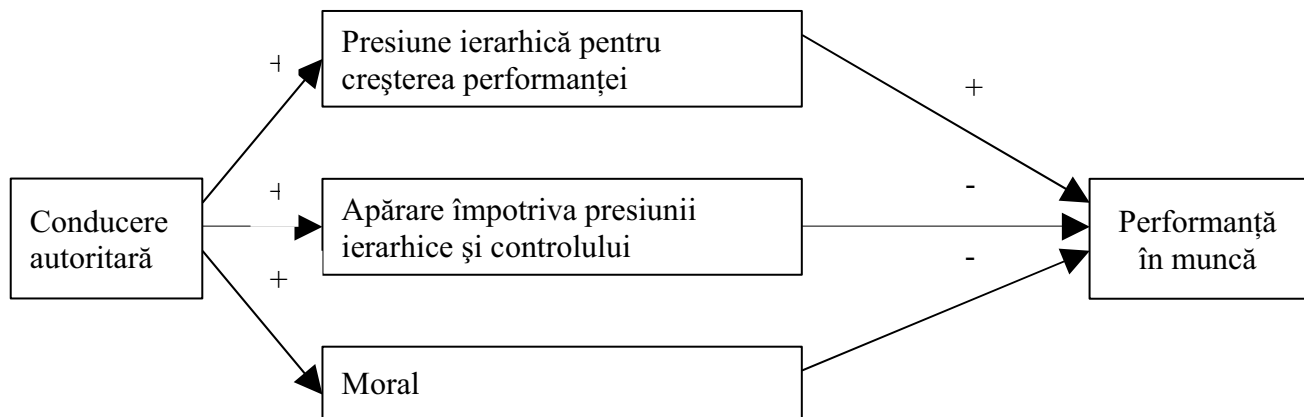
Unele relații menționate în tabel sunt mediate, iar nu directe, angrenând circuite complexe care leagă stilul de conducere de fenomene ca performanța sau tipul de muncă. Să analizăm mai pe larg câteva exemple.

Stilul de conducere influențează eficiența muncii fie direct (presiuni ierarhice, control, sancțiuni), fie indirect, prin intermediul „moralului” colectivului de muncă – motivația muncii, satisfacția muncii, responsabilitatea asumată în muncă. Modalitățile de influență sunt diferite de la stil la stil de conducere. Astfel, influența stilului democratic asupra productivității este în mod esențial indirectă, realizându-se prin „moralul” colectivului:



În cazul stilului autoritar, influența este mai complexă, fiind atât directă, cât și indirectă. Conducerea autoritară deține mijloace specifice, ca presiunile ierarhice, controlul continuu, utilizarea motivării extrinseci, negative și pozitive, într-un cuvânt

exercitarea puterii ierarhice. Prin aceste mijloace, se acționează direct asupra performanțelor. Există însă și circuite indirecte declanșate de conducerea autoritară: a) reacții adverse și de apărare față de utilizarea mijloacelor de putere –apărare împotriva controlului, ascundere, dezinformare, simulare a performanței etc. – și b) acțiune negativă asupra moralului colectivului de muncă care la rândul său acționează negativ asupra performanței.



Stilul autoritar preferă mijloacele directe de acțiune asupra performanței: autoritatea ierarhică, controlul, posibilitățile de sancționare pozitivă și negativă ale ierarhiei. Aceste metode sunt destul de eficiente. Aplicarea lor poate duce imediat la o creștere a eficienței muncii. Un asemenea efect este cunoscut în mod curent: un șef „mână de fier” poate într-un timp scurt să asigure o eficiență a muncii ridicată. Totodată, generând o serie de consecințe negative – scade moralul, munca devine o sursă tot mai puternică de tensiuni și conflicte, o obligație exterioară, diminuându-se totodată motivația intrinsecă a muncii, scade gradul de satisfacție al muncii, apar tensiuni și conflicte în cadrul colectivului de muncă, între acesta și șeful său, sunt declanșate mecanisme de autoapărare – stilul autoritar dezvoltă, în timp, o influență negativă asupra performanței în muncă. În plus, dacă situația devine explozivă, devine necesar ca presiunile ierarhice să fie relaxate, fapt care determină, pe de o parte, o scădere și mai accentuată a performanței, dar, pe de altă parte, și o creștere relativă a moralului. Se tinde, din această cauză, spre un echilibru caracterizat prin „presiuni ierarhice moderate/performance moderate”.

În fine, stilurile de conducere au influențe importante asupra muncii însăși. Stilul autoritar tinde să sărăcească munca, în timp ce stilul democrat să o îmbogățească, cu elemente calitative superioare. O asemenea afirmație pare destul de curioasă. Pe scurt, argumentația ei este următoarea: stilul autoritar se caracterizează printr-o diviziune

strictă a funcțiilor de conducere de cele de execuție. Funcțiile de conducere sunt plasate în mod exclusiv la nivelul șefului colectivului de muncă, în timp ce membrii colectivului au sarcini doar de execuție. Marea majoritate a problemelor de concepție, care implică un grad mai ridicat de calificare, de organizare și de coordonare a muncii intră astfel în perimetrul competenței conducătorului iar nu al subordonaților. Stilul democratic este caracterizat printr-o difuzare, într-un grad mai mult sau mai puțin ridicat al funcțiilor de conducere (care presupun un grad ridicat de calificare, antrenează creativitatea, multiple cunștințe, o ridicată competență tehnică, administrativă și socială) în masa colectivului. În munca fiecărui participant intră și participarea la conducere, fapt care oferă acesteia un nivel calitativ superior. Așa după cum se va vedea, participarea la conducere reprezintă o importantă strategie a umanizării muncii, a creșterii gradului ei de complexitate, în lupta împotriva muncilor monotone, necalificate, frustrante din punct de vedere psihologic.

Analiza tuturor acestor considerente ne poate duce la concluzia că, în mod absolut, stilurile democratice de conducere sunt superioare celor autoritare, atât prin performanțele lor productive, cât și prin cele umane. Realizabilitatea lor este însă în funcție de condițiile concrete. Condițiile sociale și culturale concrete pot genera un stil sau altul. Alegerea stilului cel mai bun trebuie făcută în funcție de contextual determinat.

Factorii determinanți ai stilurilor de conducere

Există mai multe categorii de factori determinanți ai stilurilor de conducere: sociali, culturali, organizaționali, personali.

1. Factorii sociali structurali. Teoria marxistă a societății a adus argumente substanțiale pentru teza că există o relație de determinare între structura societății globale și stilurile de conducere practicate în respectiva societate, inclusiv în cadrul sistemului industrial. Tipul de proprietate asupra mijloacelor de producție, element central al relațiilor de producție, determină direct modul de organizare și conducere al întreprinderilor. Proprietatea de tip capitalist operează o diferențiere netă între proprietarii mijloacelor de producție și muncitorii neproprietari. Conducerea, la toate nivelurile ierarhice a întreprinderilor va exprima în ultimă instanță interesul capitalistului. Participarea la conducere a muncitorilor ar fi de natură să favorizeze promovarea intereselor lor, cel puțin într-o anumită măsură diametral opuse celor patronatului. Stilul autoritar de conducere a fost de la început caracteristic sistemului industrial de tip capitalist. Actualele încercări de promovare a „democrației industriale” în cadrul sistemului capitalist se izbesc mereu de limită de principiu stabilită de antagonismul intereselor patronatului și muncitorilor. Nu este întâmplător faptul că în literatura de sociologică occidentală, poziția „supraveghetorului”, a primului nivel ierarhic, deci al celui care conduce direct pe muncitori, este considerată a fi critică. Fiind primul șef ierarhic, el reprezintă, în raporturile sale cu muncitorii, punctul de vedere al patronatului, în timp ce muncitorii se așteaptă de la el să le reprezinte interesele în fața conducerii. Societatea socialistă, fondată pe proprietatea colectivă de diferite tipuri, asupra mijloacelor de producție, generează o complet altă situație. Ea este, în principiu,

incompatibilă cu stilurile de conducere autoritare, fiind orientată structural spre promovarea unor stiluri democratice de conducere. Pornind de la aceste considerente, programul partidului nostru de construire a societății socialiste cuprinde ca un obiectiv important promovarea unui stil de conducere colectiv la toate nivelurile ierarhice, a democrației industriale.

2. Factorii organizaționali. Conducerea unui colectiv de muncă depinde într-o măsură esențială de modul de organizare mai larg în cadrul căreia funcționează. Cercetările sociologice au pus în evidență câteva asemenea factori distincți:

- Centralizarea excesivă este de natură a promova un stil de conducere autoritar.
- Fenomenul birocratic este de asemenea compatibil cu stilul autoritar, excluzând stilul democrat.
- Stilul de conducere al șefilor ierarhici reprezintă un determinant puternic al stilului de conducere adoptat la nivelurile inferioare ale ierarhiei. O conducere a întreprinderii orientată mai autoritar, de exemplu, dezvoltă o puternică presiune spre orientarea autoritară a stilurilor de conducere la toate nivelurile ierarhice subordonate, după cum o conducere democratică, colectivă a întreprinderii stimulează un stil colectiv de muncă la toate nivelurile acesteia.

Esențiale sunt de asemenea, formele organizaționale statuate ale participării, regulamentele și legile, practicile de conducere. În ultimii ani, în țara noastră, s-au depus eforturi deosebite de a se adopta forme organizaționale care să asigure o largă participare a muncitorilor la conducerea activității de producție, la diferitele niveluri. Există însă și practici de conducere care sunt de natură a frâna promovarea unui stil de conducere colectiv.

3. Factorii culturali. Cultura unei comunități, înțeleasă în sensul ei larg, de sistem de valori, credințe, sentimente, modele de gândire și de comportare, este de natură a promova un stil sau altul de conducere. Unele cercetări au demonstrat că în culturi diferite, chiar dacă avem același tip de organizare socială, sunt favorizate stiluri diferite de conducere. De exemplu, cultura americană este mai favorabilă unor stiluri democratice de conducere decât cultura italiană sau germană. Consecințele și performanțele stilurilor de conducere pot fi diferite în culturi diferite. Interesant din acest punct de vedere este cazul celebrului experiment al lui Lewin, White și Lippitt, citat mai înainte. Pentru a detecta diferențele induse de cadrul cultural, un psiholog social a replicat exact același experiment făcut cu copiii americani, în condițiile unei cu totul alte culturi – cu copiii dintr-o comunitate din India, caracterizată printr-o marcată tradiție de tip autoritar, iar nu democratic. Rezultatele obținute în acest experiment sunt diferite de cele din experimentul american. Copiii indieni manifestau un grad de satisfacție mai ridicat în condițiile stilului autoritar de conducere, și se manifestau mai frustrați, mai dezorientați în condițiile unui stil democrat de conducere. Culturile tradiționale legate de sistemul înalt stratificat și autoritar al organizării de tip feudal conțin și promovează valori și modele de comportare de tip autoritar. Și societatea capitalistă a promovat în domeniul organizării muncii modele tip autoritar. Prin natura sa, societatea socialistă, promovând forme democratice de organizare nu numai a

societății în general, dar și a muncii, este orientată spre o profundă revoluție culturală: cristalizarea și promovarea unei noi culturi democratice, a unei culturi a participării la conducerea societății la toate nivelurile sale.

Cultura acționează și în alte forme. Societatea actuală este încă caracterizată prin diferențe mari de ordin cultural și profesional între oameni. Atunci când un colectiv de muncă este compus din persoane caracterizate prin diferențe cultural-profesionale, această situație nu este de natură a favoriza cristalizarea unui stil democrat participativ de conducere. Acest lucru este valabil în mod special în condițiile în care există o diferență sensibilă între pregătirea profesională a șefului colectivului și cea a colectivului.

4. Factorii personali. În fine, stilurile de conducere variază larg în funcție de personalitatea fiecărui conducător, de condițiile particulare ale formării sale. Unele cercetări întreprinse în țara noastră subliniază faptul că unul dintre factorii care au o contribuție importantă la profilarea stilului de conducere este capacitatea profesională a conducătorului. O serie de cercetări întreprinse asupra șefilor care conduc colective de specialiști au pus în evidență faptul că în marea majoritate a cazurilor incapacitatea profesională este asociată cu practici autoritare sau pseudo-democratice de conducere.

Un alt factor determinant îl reprezintă filozofia fiecărui conducător, concepțiile sale despre natura umană. Aceasta îi orientează strategiile generale de lucru cu oamenii. Pentru a conduce oamenii este necesar mai întâi să-ți faci o imagine despre natura lor, despre resorturile interioare care îi pun în mișcare. McGregor, analizând filozofiile

<u>Filozofii despre om</u>	<u>Strategii de conducere</u>
<p>TEORIA X: prin natura sa, <u>omul nu este înclinat să muncească</u>, ci mai mult spre alte activități din afara muncii. Dacă nu este constrâns, el va tinde să nu muncească sau să muncească cât mai puțin, să tragă chiulul, muncind de mântuială. El nu este tentat să-și asume responsabilități. Munca reprezintă pentru el o activitate fundamental neplăcută, pe care o face numai din obligație. Atitudinea sa deci în muncă este <u>pasivă</u>.</p>	<p><u>Motivare</u>: singura motivare eficientă este cea extrinsec negativă și pozitivă. <u>Practici de conducere</u>: Atitudinea pasivă în muncă impune practici autoritare. Oamenii nu își pun probleme, nu vor să-și „bată capul”, așteaptă să li se spună ce să facă și cum să facă. <u>Control</u>: șeful trebuie să exercite un control continuu și amănunțit asupra realizării sarcinilor date. Nesupravegheați, oamenii vor fi tentați să tragă chiulul.</p>
<p>TEORIA Y: prin natura sa <u>omul este înclinat spre muncă</u>. El este dispus să-și asume responsabilități. Găsește în muncă o satisfacție în sine. Tinde deci să aibă o <u>atitudine activă</u>.</p>	<p><u>Motivare</u>: Motivarea intrinsecă este deosebit de eficace. Remunerația reprezintă mai mult o recompensă echitabilă a muncii, decât un mijloc de motivare a ei. <u>Practici de conducere</u>: adecvate orientării active în muncă sunt practicile colective, democrat-participative. <u>Controlul</u>: rolul cel mai important îl are <u>autocontrolul</u> completat discret de controlul exercitat de colectiv și de șef.</p>

despre om care fundează stilurile de conducere, a formulat două mari tipuri, pe care le-a desemnat cu termenii Teoria X și Teoria Y. Aceste două teorii și consecințele lor pentru stilul de conducere sunt prezentate în tabelul de mai jos.

După cum se poate observa, ele sunt tipuri limită, extreme. Se poate însă considera că fiecare persoană poate fi plasată, atât prin concepțiile sale, cât și prin comportamentul său față de ceilalți, într-un punct oarecare pe continuumul ale cărui limite sunt Teoria X și Teoria Y.

Se pune întrebarea, care dintre aceste două teorii este cea adevărată, aproximând cel mai corect felul în care omul este în realitate. În fapt, este greu de afirmat că una dintre ele este adevărată în mod absolut iar cealaltă falsă în mod absolut. Am putea chiar găsi evidența suficientă pentru fiecare dintre ele. Unii oameni în mod real se comportă predominant în spiritual Teoriei X, în timp ce alții, în spiritual Teoriei Y. Teoriile actuale asupra omului se orientează mai mult însă spre ideea că, prin natura sa generală, omul este aproximat mai bine de Teoria Y. Potențial, el este o ființă activă, responsabilă, orientată spre muncă. În lipsa unor condiții adverse, omul va tinde să se comporte în spiritul Teoriei Y. Dar natura umană este deosebit de plastică, ușor modelabilă de condițiile vieții. Chiar dacă, potențial, omul este tentat să se comporte în spiritual Teoriei Y, datorită condițiilor particulare comportamentul și chiar filozofia vieții lui pot fi concordante cu Teoria X. Pentru a desemna o asemenea discrepanță dintre orientarea potențială și cea actuală a omului, determinată de o serie de condiții particulare, Marx a introdus conceptul, cu larg răsunet actual, înstrăinare sau alienare. În condițiile proprietății de tip capitalist asupra mijloacelor de producție, de exemplu, omul este orientat în sensul Teoriei X. În cadrul organizării sociale de tip socialist, apare posibilitatea manifestării umane în spiritual Teoriei Y. Există și alte condiții care pot influența atitudinea oamenilor în muncă: mentalitatea rurală, neindustrială, nivelul de cultură, gradul de pregătire profesională, tipul de profesie, gradul de integrare socială, modul de organizare socială concretă a muncii. Educația și biografia fiecăruia reprezintă de asemenea factori importanți în modelarea unei atitudini sau a alteia. Când se vorbește de atitudinea socialistă față de muncă, se are în vedere o orientare ca cea descrisă de Teoria Y. Din această cauză putem spune că există oameni aproximați mai bine de Teoria X și oameni care sunt apropiați de caracteristicile Teoriei Y. Sunt colective de muncă care manifestă o orientare mai puternică de tipul Teoriei X, în timp ce altele, una accentuat în sensul Teoriei Y.

Acest mod de a privi lucrurile ne duce la concluzia că fiecare conducător trebuie să încerce să determine cât mai clar orientarea reală a oamenilor cu care lucrează, adaptându-și flexibil strategiile sale de conducere la această realitate umană. Totodată însă este foarte important a se evita o imagine schematică, lipsită de dinamică. Conducătorul trebuie să țină seama de faptul că, prin natura sa profundă, fiecare om este înclinat să se comporte în sensul Teoriei Y și că doar o serie de condiții concrete l-au putut orienta spre Teoria X. De aceea el trebuie să cultive cu răbdare și cu tact Teoria Y.

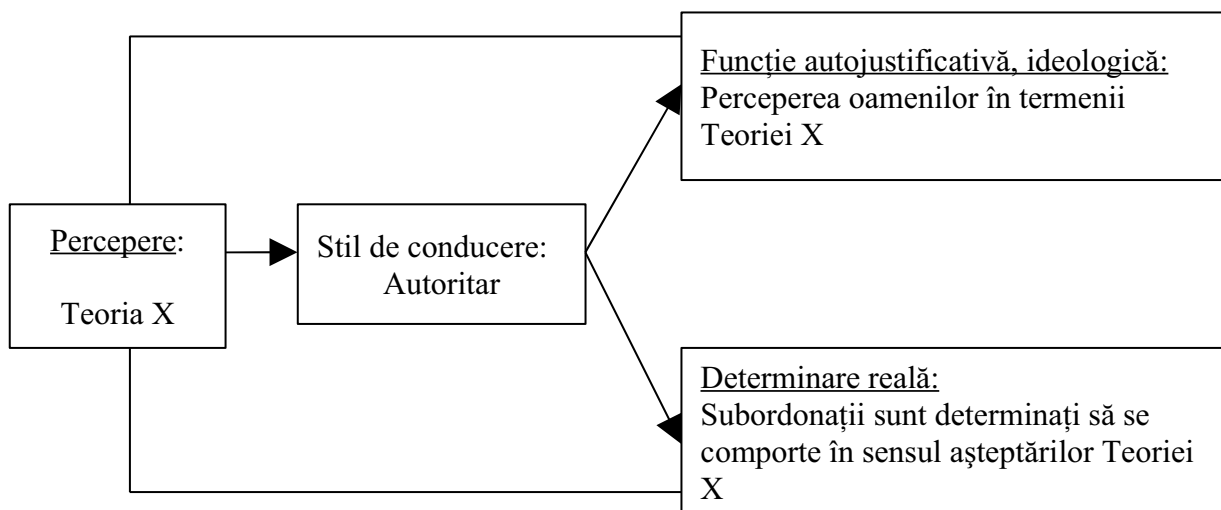
În acest moment al analizei noastre, este cazul să facem o remarcă mai generală despre filozofia stilurilor de conducere. Stilul de conducere autoritar se fundează, după

cum am remarcat pe Teoria X: oamenii nu sunt înclinați să-și asume responsabilități în muncă, să nu manifeste o orientare activă, inițiativă: doar câștigul reprezintă motivarea fundamentală care îi poate pune în mișcare. Ei trebuie deci conduși, controlați și stimulați continuu să obțină performanțe ridicate în muncă. După cum remarcam mai înainte, există condiții social-culturale și personale care fac ca oamenii să se comporte efectiv în sensul Teoriei X. De aceea, în aceste condiții, adoptarea Teoriei X și a stilului autoritar care se fundează pe ea, nu pare a fi contrară experienței, ci dimpotrivă, concordă cu ea.

Trebuie însă să fim conștienți de efectele adaptării Teoriei X și a acțiunii în consecință – stilul autoritar. Ne putem aștepta la două asemenea efecte:

a. Subaprecierea oamenilor. Cei care practică un stil de conducere autoritar sunt tentați, ca o autojustificare, să perceapă oamenii mai mult în termenii Teoriei X. În acest caz, această teorie reprezintă mai mult o ideologie a stilului de conducere autoritar, o iluzie necesară pe care cei care practică un asemenea stil o dezvoltă pentru a-și justifica propriul comportament.

b. Deformarea reală a atitudinilor și comportamentului celorlalți în sensul Teoriei X. Stilul autoritar are drept consecință practică determinarea persoanelor din subordine să se comporte într-o modalitate mai apropiată de Teoria X. El determină de exemplu, o atitudine pasivă, neparticipativă (este descurajată tentativa de participare la actul conducerii), lipsa de inițiativă. Controlul amănunțit și continuu generează o tendință de evitare a responsabilității, de apărare împotriva controlului, dezinformare, calitate slabă a muncii, atunci când controlul este absent. Teoria X este deci nu numai baza filozofică și ideologică a stilului autoritar de conducere, dar și produsul său real. Există aici un circuit vicios, cu autoîntărire ce poate fi rezumat astfel:



Teoria X, considerată inițial a fi mai adecvată pentru descrierea atitudinii și comportamentului subordonaților, creează un stil autoritar de conducere. Aceasta are ca efect, pe de o parte, întărirea percepției oamenilor în termenii Teoriei X (funcție

autojustificativă, ideologică), iar pe de altă parte, determină în mod real pe subordonați să se comporte mai apropiat de predicțiile Teoriei X, sau cel puțin, frânează dezvoltarea acestora în sensul Teoriei Y. Prin acest circuit, este întărită percepția inițială – o simplă presupuziție ce urma a fi verificată – și fixat și mai puternic stilul de conducere autoritar. Se desprinde de aici o concluzie importantă: stilul de conducere autoritar nu pregătește condițiile schimbării sale: nici în ceea ce privește filozofia purtătorului său și nici în ceea ce privește comportamentul colectivului condus. El se întărește pe el însuși. Stilul de conducere democrat are, de asemenea, proprietatea de a stimula constituirea condițiilor umane care îl favorizează. El se fundează pe conceperea oamenilor în termenii Teoriei Y și, prin consecințele sale reale, stimulează pe oameni să se manifeste activ, participativ, fapt care este de natură a susține și mai mult justificarea unui asemenea stil. Cel mai bun mijloc de a stimula responsabilitatea oamenilor este să le-o acorzi treptat. A obține o atitudine responsabilă și conștiincioasă nu se realizează printr-un control excesiv, bazat pe neîncredere, ci, dimpotrivă, prin acordarea încrederii. Stimularea inițiativei nu se poate realiza decât prin încurajarea ei.

Se desprinde de aici o strategie generală a alegerii stilului de conducere bazată pe ideea de dezvoltare:

Pornindu-se de la situația concretă existentă, se introduc elemente de stil de conducere colectiv, democrat, care, pe măsura consolidării condițiilor necesare, sunt amplificate. Esențial este evitarea cercurilor vicioase în care Teoria X și stilurile de conducere fondate pe ea se închid. Pentru a desemna un asemenea proces se utilizează frecvent termenul de dezvoltare planificată și controlată a stilului de conducere colectiv, democrat-participativ. Formele și metodele de conducere sunt perfecționate treptat, paralel cu modificarea și dezvoltarea tuturor condițiilor profesionale, culturale și psihosociale necesare.

Să luăm un exemplu de asemenea strategie. Presupunem că nivelul de pregătire profesională a colectivului este relativ scăzut. În această situație, se întocmește o listă cu probleme pe care membrii colectivului le pot rezolva singuri și probleme pe care nu le pot rezolva.

Procedeele de conducere se bazează pe situația profesională astfel definită. În paralel se fac eforturi de stimulare a pregătirii profesionale, avându-se ca obiectiv amplificarea capacităților de a rezolva probleme profesionale din ce în ce mai complexe. Dealtfel, ideea dezvoltării treptate și a adâncirii continue a democrației, pe măsura cristalizării condițiilor, este cuprinsă în mod clar în documentele P.C.R.ca metodă de perfecționare a întregii noastre vieți sociale.

EXERCITII PENTRU SEMINAR

- Gândiți-vă la muncitorii și inginerii pe care îi cunoașteți. Comportamentul lor este aproximat mai bine de Teoria X sau Teoria Y? Argumentați estimările dvs.

- Mai jos sunt indicate dimensiunile stilului de conducere. Estimați profilul stilurilor în următoarele situații:

a) Cum este caracterizat stilul de conducere al majorității inginerilor pe care îi cunoașteți, în raport cu colectivele de muncitori?

b) Cum credeți dvs. că ar fi cel mai bine să procedeze un inginer în raporturile sale cu colectivul de muncitori pe care îl conduce?

c) Cum este caracterizat stilul de conducere al majorității colectivelor de ingineri pe care dumneavoastră le cunoașteți?

d) Cum credeți că ar trebui să fie caracterizat stilul de conducere al colectivelor de ingineri?

1. Practici de luare a deciziilor. Deciziile sunt luate:

1. De către șef singur, fără consultare.
2. De către șef, cu consultări doar în mod excepțional.
3. De către șef, uneori consultând subordonații.
4. Pe baza consultării sistematice a subordonaților.
5. De către colectiv: decizii collective.

2. Capacitatea profesională a șefului

1. Foarte slabă.
2. Destul de slabă.
3. Potrivită.
4. Destul de bună.
5. Foarte bună.

3. Capacități organizatorice

1. Foarte slabe.
2. Destul de slabe.
3. Potrivite.
4. Destul de bune.
5. Foarte bune.

4. Formarea unui climat centrat pe performanță

1. Foarte scăzut, chiar ostil performanței.
2. Destul de scăzut, mai mult indiferent.
3. Potrivit.
4. Destul de ridicat.
5. Foarte ridicat.

5. Modalități de motivare

1. Extrinsecă, predominant negativă.
2. Extrinsec negativă, cu unele elemente de motivare extrinsec pozitivă.
3. Predominant extrinsec pozitivă, cu elemente de motivare negativă.
4. Predominat pozitivă, cu elemente de motivare intrinsecă.

5. Predominant intrinsecă, cu elemente de motivare extrinsec pozitivă.

6. Delegarea autorității

1. Foarte scăzută.
2. Destul de scăzută.
3. Nici scăzută, nici ridicată.
4. Destul de ridicată.
5. Foarte ridicată.

7. Controlul

1. Continuu și amănunțit.
2. Destul de continuu și amănunțit.
3. Fluctuant, uneori amănunțit, alteori mai general.
4. Mai mult general, cu elemente de autocontrol.
5. General, accent pe autocontrol și controlul colectiv.

8. Centrarea pe om

1. Complet indiferent, chiar ostil.
2. Indiferent, cu tendințe paternaliste.
3. Paternalist, manipulativ.
4. Paternalist/respect pentru persoană.
5. Respect pentru persoana umană, suport uman.

9. Principialitate și corectitudine

1. Foarte scăzută.
2. Destul de scăzută.
3. Potrivită.
4. Destul de ridicată.
5. Foarte ridicată.

10. Atitudine față de nivelurile ierarhice superioare

1. Pasivă, conformistă.
2. Destul de pasivă.
3. Uneori pasivă, alteori activă.
4. Destul de activă.
5. Foarte activă.

- Treceți rezultatele estimărilor dvs. într-un grafic și comentați stilurile de conducere rezultate din punctul de vedere al adecvării lor la condițiile umane și social-culturale concrete, cât și din punctul de vedere al performanțelor lor productive și umane. Faceți aceeași estimare, utilizând Grila managerială a lui Black și Mouton.

- Alcătuiți pentru unul dintre cazurile studiate, un program de dezvoltare planificată și controlată a stilului de conducere.

- Discutați următoarea problemă: care este efectul asupra muncii colectivului, a orientării sale de participare, a existenței în poziția de șef ierarhic a unui specialist de înaltă calificare. De exemplu: un inginer care conduce un colectiv de muncitori. Are acest fapt o influență asupra constituirii unei atmosfere participative sau nu?

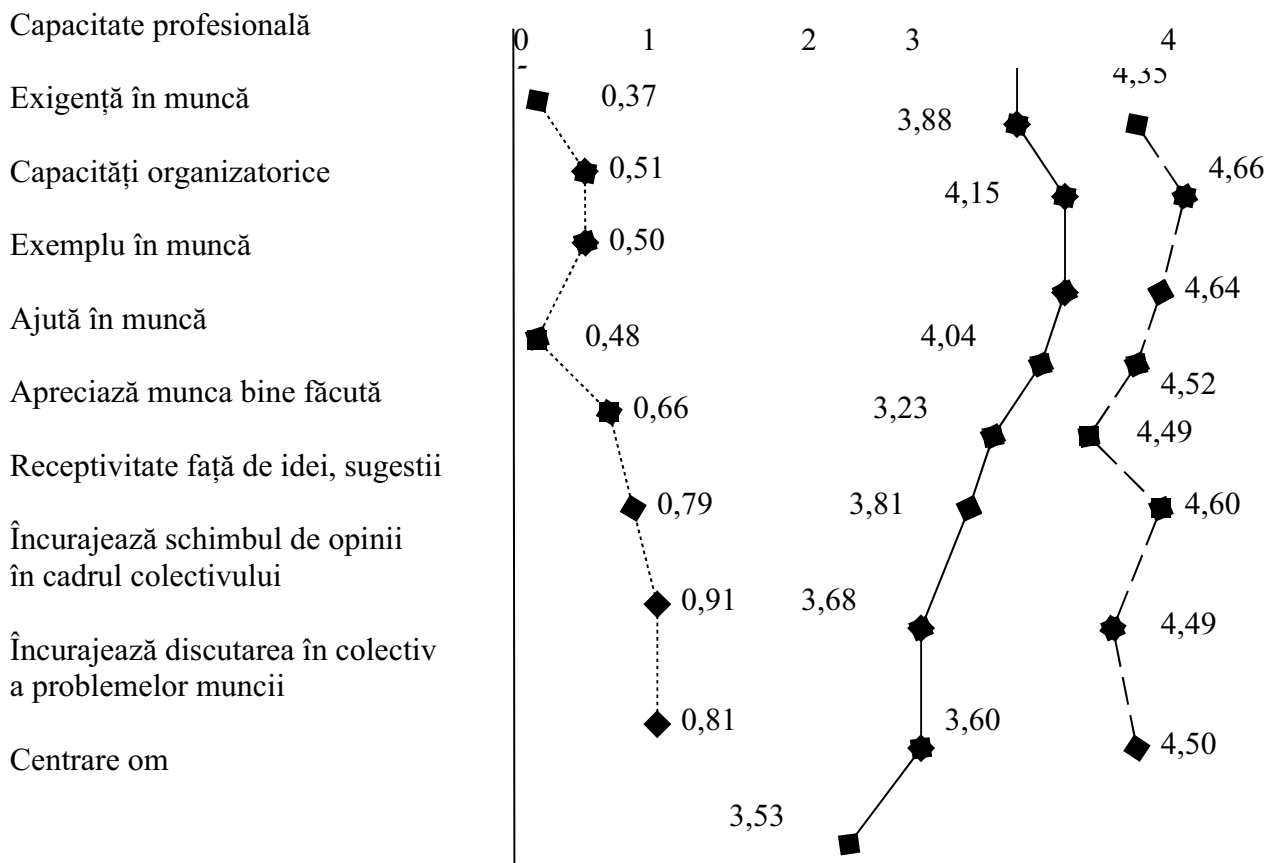
- Discutați efectele situației de incapacitate profesională a șefului ierarhic asupra atmosferei din colectivul de muncă, asupra stilului său de conducere. De ce incapacitatea implică un comportament autoritar?

Încercați să determinați legătura dintre, pe de o parte, atitudinea șefului colectivului față de forurile superioare (activ/pasiv) și, pe de altă parte, stilul său de conducere și atitudinea colectivului față de el.

- În ce condiții conducerea democrat-participativă poate regresa spre o conducere permisivă?

- Comentați diferența dintre atitudinea paternalistă și atitudinea suportivă, bazată pe respect uman și egalitate.

- Într-o cercetare realizată în 1976 în 7 întreprinderi industriale a rezultat următorul profil al stilurilor de conducere la diferitele nivele ierarhice (scala utilizată are următoarele valori: 1 = foarte scăzut (puțin), 2 = destul de scăzut, 3 = nici mult, nici puțin, 4 = destul de ridicat, 5 = foarte ridicat (mult)).



———— Stilul real
..... Diferență ideal/real
- - - - Stilul ideal, dezirabil

Comentați profilul real și ideal, cât și diferența dintre ideal/real.

Capitolul 5

SATISFACTIA MUNCII

Satisfacția muncii și performanța

Dezvoltarea capitalistă a sistemului industrial a accentuat în mod unilateral asupra unui singur aspect al muncii: performanța sa economică. Semnificația muncii pentru cel care o depune era ignorată sau considerată a fi minimă importantă, Asimilându-se filozofia biblică a muncii ca „un rău necesar”, aceasta era privită doar ca un mijloc de obținere a bunurilor necesare vieții. Nimeni nu trebuie să se aștepte ca munca să reprezinte o sursă în sine de satisfacție umană. În perioada capitalismului clasic domina ideea că productivitatea și satisfacția muncii sunt cerințe divergente. Nu poți crește performanța în muncă fără a sacrifica satisfacția. Încă la jumătatea secolului trecut Marx argumenta faptul că divergența dintre performanță și satisfacție trebuie considerat a fi un fapt istoric. Ea caracterizează mai mult organizarea capitalistă a muncii. În primul rând, sistemul muncii exploatare, a muncii pentru altul, îl alienează pe om de munca sa, o transformă pe aceasta într-o activitate forțată, pentru beneficiul altuia, un simplu instrument de obținere a celor necesare vieții. În al doilea rând, faza încă primitivă a tehnologiei face din muncă un efort dureros, epuizant fizic și nervos.

Marx introduce în proiectul său al societății comuniste umanizarea muncii ca unul dintre obiectivele esențiale. Eliberarea muncii de exploatare, dezvoltarea tehnologiei vor face din muncă un domeniu al realizării umane, satisfacția și performanța devenind convergente.

În anii '30 mișcarea relațiilor umane pune și ea în discuție justificarea acestei relații.

Una dintre tezele fundamentale ale acestei orientări afirma că satisfacția muncii nu numai că nu exclude performanța, ci dimpotrivă este una dintre sursele ei importante. Ea afectează moralul muncitorilor și prin aceasta devine o condiție necesară performanțelor ridicate în muncă. Pornind de la această idee s-au întreprins o mulțime de cercetări empirice privitoare la corelația dintre satisfacția muncii și performanță. Ipoteza de la care se pornea era de asemenea caracterul convergent al acestor două componente. Entuziasmul generat de această nouă idee s-a temperat însă după acumularea unui material empiric suficient. O trecere în revistă a diferitelor analize empirice a corelației dintre satisfacție și performanță a găsit o variație mai cuprinsă între -0,31 și +0,86, cu o mediană modestă de +0,14 (intervalul de variație al corelației este -1,00/+1,00).

Cercetările ulterioare au depășit imaginea simplificată a corelației pozitive satisfacție/performanță, aducând o serie de precizări importante.

- Satisfacția globală cu munca acționează asupra performanței mai mult ca factor de igienă (vezi teoria lui Herzberg); insatisfacția afectează negativ performanțele în muncă; satisfacția fiind în sine însă un factor slab motivator al acestora.

- Influența satisfacției asupra performanțelor este contingentă în raport cu o serie de condiții: Complexitatea muncii – cu cât complexitatea muncii este mai ridicată, cu atât satisfacția influențează mai mult performanța. Gradul de dezvoltare personală a muncitorului: cu cât gradul de cultură este mai ridicat, cu atât satisfacția influențează mai mult performanța. Tipul de performanță urmărit: performanțele cantitative sunt mai indiferente la gradul de satisfacție, în timp ce performanțele calitative depind într-o măsură mai mare de gradul de satisfacție.

O serie de cercetări mai noi, utilizând o metodologie sofisticată de calculare a efectelor economice multiple ale satisfacției/insatisfacției în muncă (performanță, costul absenteismului și al fluctuației etc.) au pus în evidență relații pozitive substanțiale. Ca exemplu vom utiliza analiza întreprinsă de doi sociologi americani. Analizând efectele economice ale satisfacției muncii la 160 de funcționari de bancă, ei au calculat că o creștere de 0,5 unități de deviație standard a satisfacției muncii produce anual o economie de 17,664 \$.

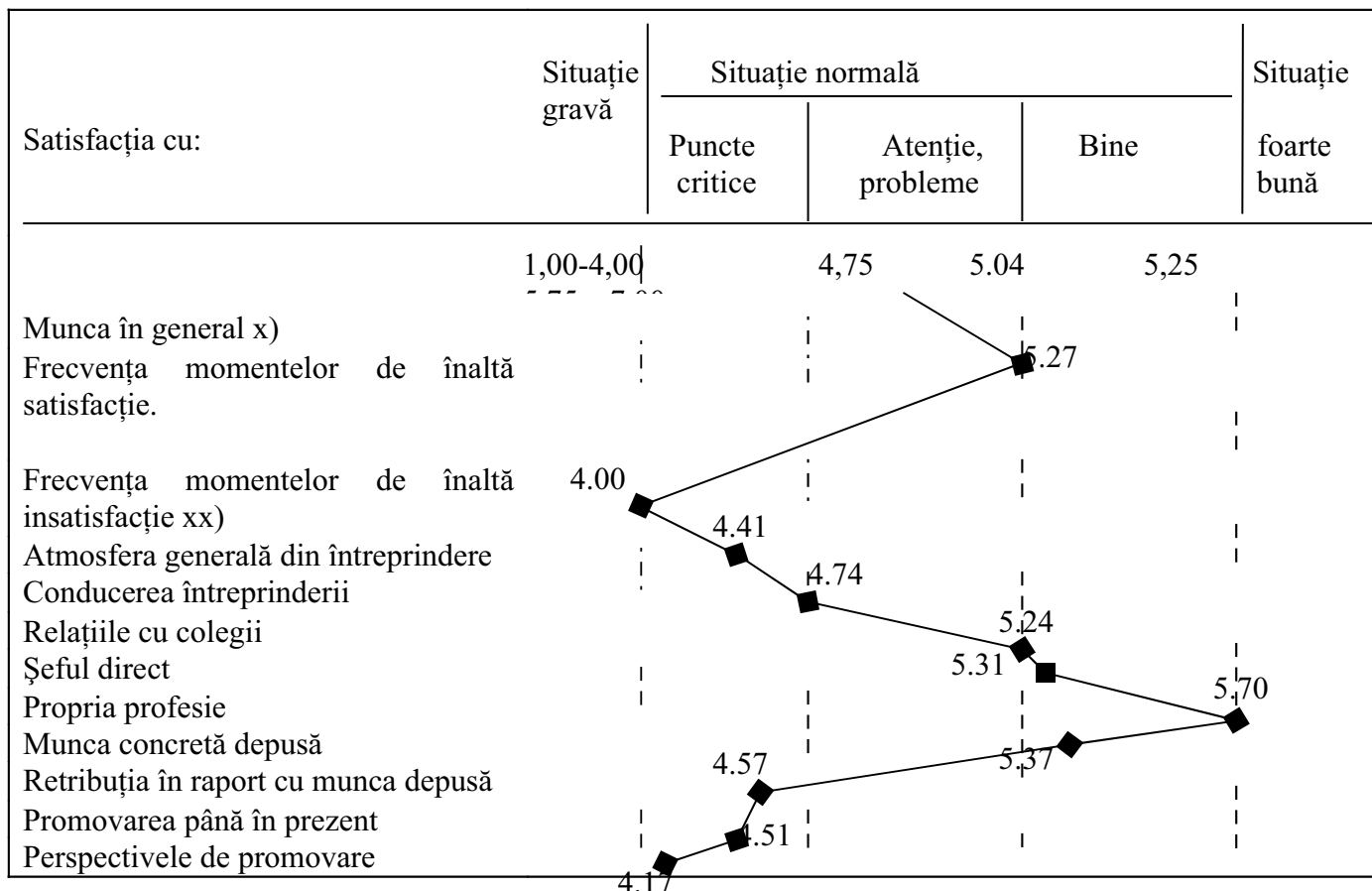
În ultimele decenii, au avut loc intense schimbări sociale și culturale. Dezvoltarea economică a dus la ridicarea nivelului de trai, oferind membrilor colectivităților o viață mai bogată, mai interesantă, mai colorată. Aspirațiile au crescut la rândul lor, difuzându-se în toate sferele vieții. S-au îmbunătățit și condițiile de muncă, însă într-un ritm mai lent. Mulți analiști ai societății contemporane estimează că din această cauză se crează un decalaj între calitatea vieții dinafara muncii și cea dinăuntrul ei. Acest decalaj impune tot mai mult perfecționarea condițiilor de viață și din sfera muncii. În ultimii 20 de ani, în cadrul problematicii calității vieții, s-a cristalizat o preocupare mai particulară legată de calitatea umană a muncii (unii, pentru a păstra structura lingvistică cea mai sugestivă, utilizează termenul de calitate a vieții de muncă). Calitatea umană a muncii se referă deci la semnificația pentru om a muncii sale, la măsura în care ea reprezintă, în sine, o sferă satisfăcătoare sau nu a vieții umane. Se cristalizează, în consecință, o nouă preocupare majoră a specialiștilor în organizarea muncii: să o facă nu numai mai eficientă economic, dar și mai satisfăcătoare din punct de vedere uman.

Satisfacția muncii reprezintă refluxul subiectiv al calității umane a muncii. O persoană poate fi satisfăcută într-o măsură mai ridicată sau mai scăzută cu munca sa. Ea poate fi satisfăcută cu anumite aspecte și insatisfăcută cu alte aspecte. Satisfacția muncii reprezintă un produs important al organizării muncii. În concluzie se poate spune că ea reprezintă atât un scop în sine (rațiunea muncii este pînă la urmă aceea de a satisface nevoile oamenilor, dar nu cu prețul insatisfacției celor care muncesc), cât și un mijloc – satisfacția muncii reprezintă un important factor de productivitate.

APLICAȚIE. Măsurarea satisfacției muncii reprezintă încă de mult una dintre preocupările cele mai importante ale sociologului industrial. Cum însă putem să

măsurăm gradul de satisfacție a muncii? Ea este o stare subiectivă care nu poate fi observată direct de către nici un observator, prin intermediul nici unui aparat. Există însă o soluție. Fiecare poate să estimeze cât de satisfăcut este el însuși cu munca sa. Indicatorii de satisfacție cu munca sunt construiți, de regulă, pe baza estimărilor date de persoanele în cauză. Pentru exemplificare vom da indicatorul de satisfacție cu munca utilizat într-o cercetare realizată în întreprinderile din București în 1978 (Cătălin Zamfir și Ion-Andrei Popescu).

Se poate observa că o asemenea măsurarea a satisfacției indică doar un aspect strict cantitativ, o evaluare globală a muncii. Dincolo de gradul estimat, există o largă variație calitativă a satisfacției cu munca determinată de raportarea complexă a fiecărei persoane la munca sa. Fiecare este satisfăcut cu munca pe care o depune în felul său. S-a remarcat de altfel că gradul de satisfacție tinde să estimeze mai mult un proces psihologic complex de adaptare la muncă, de acceptare a ei. Insatisfacția reprezintă, dimpotrivă, o tendință negativă, de respingere.



x) Scala utilizată a fost cu 7 trepte: 1= foarte puțin, 2 = puțin, 3 – destul de puțin, 4 – nici mult nici puțin, 5 – relativ mult, 6 – mult, 7 – foarte mult.

xx) Aici scala este inversată 1 – foarte multe, 7 – foarte puține.

Orientări față de muncă și satisfacția muncii

Creșterea calității umane a muncii trebuie însă să pornească de la estimarea „așteptărilor” omului față de munca sa. Mai precis, care sunt necesitățile umane care pot fi satisfăcute în sfera muncii. Din acest punct de vedere, există două concepții distincte în ceea ce privește orientarea omului față de munca sa, așteptările pe care le are: utilitaristă și expresivă.

Orientarea utilitaristă: omul nu este fundamental interesat de sfera muncii. Aceasta nu-i poate satisface, în mod direct, nici una dintre necesitățile sale fundamentale. În afara muncii el trăiește cu adevărat. Munca reprezintă doar un mijloc de obținere a mijloacelor necesare vieții. În ultimă instanță, deci, semnificația umană a acesteia rezidă în mijloacele economice pe care le oferă. În mod secundar există desigur și alte aspecte ale muncii care îl afectează pe om: condițiile fizice, estetice, de solicitare fizică și psihică, mediul uman și social.

Orientarea expresivă: Munca, ca orice sferă a vieții umane, conține posibilități de satisfacere multiple a nevoilor umane. Ea poate oferi condițiile satisfacerii unor necesități umane fundamentale: autorealizare, autoactualizare (activitate la nivelul capacităților), dezvoltare umană amplificare a propriilor capacități, posibilitatea de a-și asuma responsabilități, de a se face util pentru ceilalți, de a avea satisfacția morală de a face lucruri numai plăcute, dar și utile pentru colectivitate.

Dacă ipoteza orientării utilitariste se fundează pe imaginea unui om fundamental pasiv, care își derivă satisfacția din consum (sfera exterioară muncii), dominat deci în muncă de motivații extrinseci, ipoteza orientării expresive, se fundează pe imaginea unui om fundamental activ, orientat spre acțiune, care își găsește satisfacții esențiale (nu neapărat în mod exclusiv, și nici măcar prioritar), în activitatea capabilă să-l exprime, stimulându-i dezvoltarea. În această din urmă ipostază participarea omului în muncă este dominată de motivații intrinseci.

O simplă considerare a experienței cotidiene a fiecăruia dintre noi este suficientă să ne convingă de diversitatea orientărilor umane. Unele persoane sunt orientate precumpănitor utilitarist, altele expresiv. Analizele sociologice au pus în evidență factorii care determină aceste orientări. În primul rând, factori macrosociali. Tipul de organizare socială este responsabil în mod primar de orientarea spre muncă. Sistemul capitalist, prin însăși structura sa, a încurajat o orientare utilitaristă: muncitorul își vinde forța de muncă capitalistului care o utilizează. Neimplicarea în orientarea procesului de muncă generează în mod firesc orientarea utilitaristă. În acest context s-a cristalizat mentalitatea de angajat. Organizarea socialistă deschide o altă posibilitate de raportare la muncă: participarea activă la organizarea și conducerea muncii – atitudinea socialistă față de muncă. Mentalitatea de angajat însă nu este automat eliminată. Ea se poate menține încă în proporții considerabile datorită unor multipli factori. În primul rând tradiția. Tradiția capitalistă a creat un puternic complex cultural al orientării utilitariste, al neangajării în conducerea sistemului productiv. Ea se perpetuează sub forma mentalității

de „angajat la stat”. Tradiția țărănească nu susține nici ea noua atitudine socialistă față de muncă. De la activitatea orientată nemijlocit spre satisfacerea necesităților personale, țăranul trece cu dificultatea spre o nouă orientare axată spre necesitățile colective. În plus, se adaugă neîncrederea sedimentată de experiența seculară a țăranului în instituțiile politice, statale. Toate acestea îl pot orienta spre o adaptare limitată la noua situație socială de producție, prin dezvoltarea unei orientări strict utilitariste, de simplu angajat. Singură tradiția nu este însă de natură a explica persistența acestei orientări. Există și cauze actuale care tind să mențină o asemenea orientare. Ele sunt de ordin organizațional. Să notăm în primul rând faptul că lipsa unei legături clare între efectul individual sau colectiv și satisfacerea nevoilor colective frânează cristalizarea noii orientări.

În profesiile în care această legătură este mai clară și mai directă – doctori, oameni de știință, profesori etc. – în sistemul de valori al profesiei este inclusă orientarea spre celălalt, altruistă, ca o cerință importantă. În profesiile în care această legătură este mai depărtată, orientarea utilitaristă este favorizată. Oamenii trebuie să perceapă cu claritate modul în care efortul lor productiv, plusul de eficiență obținut ajunge la colectivitate. Apoi, să luăm în considerație fenomenul birocrăției. Birocrație înseamnă în mod esențial proastă organizare a muncii și proastă administrare a rezultatelor ei. Din această cauză birocrația tinde să alieneze pe om de munca sa. Administrarea nerațională a rezultatelor muncii, duce la risipirea inutilă, incompetență a efortului colectiv, lipsindu-l pe acesta de o justificare morală. Slaba funcționare a mecanismelor democratice reprezintă din această cauză o condiție favorizantă atât a manifestărilor birocratice, cât și a menținerii orientării utilitariste. În fine, contradicția dintre interesele locale ale întreprinderii și interesele colectivității reprezintă de asemenea o condiție favorizantă a mentalității de „angajat”, a orientării utilitariste. Dacă o întreprindere este interesată să execute produse de o calitate inferioară, o asemenea situație nu este de natură să favorizeze asumarea individuală și colectivă a responsabilității pentru satisfacerea necesităților colectivității. Este necesar, de aceea, a avea grijă să se evite situațiile care ar putea duce la o opoziție între obiectivele activității de producție ale întreprinderilor și interesele reale ale colectivității. Modul în care fiecare se percepe a fi tratat de către organismele reprezentative ale colectivității în afara muncii este de asemenea un factor esențial al orientării în muncă. Dacă individul percepe că satisfacerii necesităților sale i se acordă o atenție deosebită de către cei care se ocupă cu aceasta, dacă percepe că este tratat cu grijă și cu corectitudine, sentimentul reciprocității, al grijei pentru ceilalți va reprezenta o consecință mai mult sau mai puțin automată. Dacă dimpotrivă el percepe că interesele sale personale sunt tratate într-o manieră birocratică, indiferentă, sau chiar incorectă, el va tinde să acorde o atenție excesivă propriilor interese, dezvoltând o indiferență față de ceilalți și față de colectivitate. Pentru stimularea deci a unei orientări de tip socialist, posibilitatea creată de noua societate trebuie valorificată printr-un complex sistem organizațional care să o susțină, să o promoveze.

În al doilea rând, considerarea muncii nu utilitarist, ci expresiv, depinde de tipul însuși de muncă. Este ea o activitate interesantă, realizată la nivelul capacităților individuale, care pune probleme noi, stimulează inventivitatea, reprezintă, cum se exprima Marx, un joc liber al omului cu natura, sau dimpotrivă este o activitate rutinieră, care solicită o calificare redusă, neinteresantă, nestimulând inițiativa, inventivitatea, rezidând într-o singură execuție a sarcinilor primite. O muncă de felul celei din urmă nu poate să genereze decât o orientare utilitaristă. O muncă în sine interesantă este dimpotrivă o sursă a orientării expresive. În sistemul de valori al profesiilor complexe, care cer o înaltă calificare, orientarea exclusivă este inclusă ca o valoare fundamentală, fiind exclusă, ca neadecvată, orientarea îngust utilitaristă. Dimpotrivă, pentru muncile simple, necalificate, orientarea utilitaristă tinde a fi considerată de către însăși colectivitate ca ceva aproape normal.

Ținând seama de dinamica societății contemporane, se poate estima că orientarea expresivă tinde să se accentueze. Creșterea nivelului de școlarizare și calificare profesională, creșterea nivelului de aspirații fac ca așteptările față de muncă să fie tot mai ridicate, nu numai în ceea ce privește condițiile de desfășurare, ci și în ceea ce privește conținutul ei propriu-zis.

Îmbogățirea muncii

Până acum câteva decenii preocupările de creștere a surselor de satisfacție din muncă s-au centrat în mod special pe îmbunătățirea condițiilor de muncă: atât a celor fizice și economice, a facilităților sociale, cât și a relațiilor umane din cadrul muncii (relațiile cu colegii, cu șeful direct, cu conducerea întreprinderii). Utilizând terminologia lui Herzberg, s-a avut în vedere îmbunătățirea factorilor de igienă. Conținutul propriu-zis al muncii nu a fost avut în vedere decât în mod excepțional. În această privință, mentalitatea cea mai răspândită era aceea că conținutul muncii este determinat în mod esențial de tipul de tehnologie. Tipurile de muncă existente, erau considerate a fi, la nivelul tehnologiei actuale, soluția cea mai bună, cea mai eficientă. Organizarea muncii a fost timp de multe decenii dominată de principiul taylorist al muncii simplificate. Diviziunea cât mai profundă a muncii, formarea de posturi de muncă care să cuprindă un număr cât mai redus de operații, separarea strictă între funcțiile de conducere și cele de execuție reprezintă o orientare dominantă în organizarea actuală a muncii. Se consideră oarecum a fi inevitabilă în condițiile actuale, o muncă în cea mai mare parte a cazurilor, neinteresantă, plictisitoare, monotona. Ea reprezintă un preț pe care societatea actuală îl plătește exigenței productivității.

În ultimele decenii s-a produs din acest punct de vedere o schimbare fundamentală de optică. În țările dezvoltate economic au început să se contureze o serie de procese negative, care se originează în insatisfacția datorată conținutului muncii: rata ridicată de absentism, fluctuație, refuzul multor dintre tineri de a mai accepta munci neinteresante, o pronunțată alienare în raport cu sfera muncii. Multe manifestări negative – tensiuni și conflicte interpersonale și sociale, alcoolism, lipsă de responsabilitate în

muncă, neinteres față de obiectivele întreprinderii sau chiar ostilitate, – s-au dovedit a avea sursa, într-o măsură semnificativă, în alienarea produsă de o muncă realizată cu mult sub capacitățile individuale. Un specialist american, Chris Argyris a adus argumente substanțiale în sprijinul ideii că munca neinteresantă este asociată cu creșterea probabilității apariției de boli psihice dar și somatice (boli de inimă, ulcer, tulburări psiho-somatice). Sunt unii analiști care consideră că în condițiile actuale, problema pentru sistemul occidental industrial este nu atât de a găsi soluții de creștere a eficienței sale economice, cât a menține performanțele atinse la nivelul actual, de a evita o profundă criză umană care pare a se prefigura în perspectivă. Această criză umană a sistemului industrial contemporan provine, după părerea lor, în mod esențial, din caracterul neinteresant, frustrant psihologic al muncii. Găsirea unor soluții de a face munca atractivă, mai interesantă devine, de aceea, o condiție tot mai importantă pentru însăși supraviețuirea sistemului.

Argumentele aduse din acest punct de vedere sunt multiple. Vom enumera câteva dintre ele.

În primul rând se constată o deplasare în așteptările pe care oamenii le au în raport cu munca lor, deplasare care pare să se conformeze predicțiilor modelului lui Maslow: pe măsură ce nevoile mai elementare sunt satisfăcute (subzistență, securitate), nevoile de autoactualizare încep să devină tot mai manifeste. Unele cercetări par să susțină o asemenea tendință. Astfel dacă în SUA în anii '30, '40 și '50 exigența securității locului de muncă apărea de regulă pe primul loc, investigațiile făcute în 1969 indică în primul plan munca interesantă, securitatea plasându-se pe locul al 8-lea, iar venitul pe locul al 4-lea. În același sens, se pare că tinerele generații pun o valoare mai ridicată pe interesul în sine a muncii în raport cu câștigul și securitatea decât o fac generațiile anterioare. Satisfacerea necesităților mai elementare a deblocat deci manifestarea celor superioare, în mod special a nevoii de autoactualizare. Un alt factor îl reprezintă creșterea rapidă a nivelului de școlarizare și calificare profesională. Aceasta amplifică capacitățile personale, crește exigența în ceea ce privește conținutul propriu-zis al muncii. O dovadă parțială a acestei afirmații o reprezintă rezultatele obținute într-o cercetare făcută asupra calității umane a muncii în București (1978). Luându-se în considerație contribuțiile independente ale diferitelor componente ale muncii la explicarea variației satisfacției cu munca (analiză multiplă de regresie), contribuția muncii propriu-zise la variația satisfacției în muncă la intelectuali s-a dovedit a fi substanțial mai ridicată decât la muncitori (coeficientul în primul caz a fost +0,38, în timp ce al doilea caz, de +0,18).

Creșterea calității vieții în sferele exterioare muncii generează așteptări mai ridicate inclusive în sfera muncii. Spre deosebire de generațiile de acum un secol, sau chiar de acum câteva decenii, mai obișnuite cu lipsurile, cu dificultățile, noile generații pornesc de la condiții relativ bune de viață. Ele se vor orienta, în mod normal spre perfecționarea acestora, dorind o viață mai interesantă, mai atractivă, inclusiv în sfera muncii. Decalajul dintre viața din sfera muncii și cea din interiorul muncii devine o problemă din ce în ce mai critică în condițiile societății moderne.

S-a crezut până nu demult că progresul rapid al tehnologiei va rezolva automat această problemă, oferind munci din ce în ce mai calificate, cu un conținut bogat, interesant.

În mod special automatizarea era considerată a produce schimbări pozitive fundamentale în modul de muncă. O asemenea aparență pare a fi însă nu foarte solid întemeiată. Tehnologia în sine nu generează în mod direct un anumit tip de muncă. Organizarea muncii este în ultimă instanță o opțiune socială. Așa se explică de ce în întreprinderile ultra-moderne actuale continuă să existe munci cu un conținut extrem de sărac. Automatizarea mai mult desființează posturi de muncă, mutând forța de muncă în alte sectoare, dintre care unele caracterizate printr-un grad de calificare substanțial mai scăzut. Recent o analiză statistică a posturilor de muncă oferite de muncitori într-una din cele mai dezvoltate zone industriale ale SUA (Detroit) indică faptul că 90% dintre acestea pot fi învățate într-o săptămână sau mai puțin. O serie de analize întreprinse în ultimii ani conclud că din punctul de vedere al conținutului muncii (complexitate, interes, capacități profesionale cerute) nu au avut loc schimbări semnificative în țările dezvoltate industrial, din 1900 și până în prezent.

Trebuie să avem în fine, în vedere și un alt factor. Societatea actuală, din variate cauze, este nevoită să devină din ce în ce mai puțin coercitivă. Mijloacele de stimulare, de interesare de diferite tipuri încep să fie preferate, în timp ce utilizarea puterii, constângerii și chiar a manipulării este tot mai puțin tolerată. În aceste condiții, există mai puține instrumente care să-l oblige pe individ să accepte o muncă neinteresantă, frustrantă. Chiar și perspectiva șomajului este, în condițiile societății actuale, mai puțin amenințătoare din acest punct de vedere. Integrarea în muncă trebuie deci să se realizeze mai mult cu mijloacele captării interesului, inclusiv prin oferirea unor munci interesante.

Nu trebuie să se înțeleagă faptul că această problemă a caracterului interesant al muncii în sine ce pune doar de la un anumit nivel de dezvoltare social-economic și culturală. Studiile a arătat că ea este o problemă pentru orice nivel, devenind însă critică în stadiile mai avansate a dezvoltării. Ea este actuală pentru toate țările, soluționarea ei corectă putând oferi un instrument de dezvoltare eficientă.

În aceste noi condiții, specialiștii au început să regândească valabilitatea principiului taylorist al muncii simplificate. Este el valabil și în noile condiții ale societăților moderne? O serie de analize au adus la concluzii noi. Principiul simplificării muncii nu reprezintă singura cale de obținere a unor înalte performanțe în muncă. Necesitatea sa derivă nu atât dintr-un stadiu al tehnologiei, cât mai mult din anumite condiții social-culturale particulare. El era în mod special util pentru condițiile Statelor Unite de la începutul secolului. Sistemul industrial American în acea perioadă avea de soluționat o dificilă problemă: cum să integreze rapid o mare masă de imigranți, foarte diferiți ca pregătire profesională, în general lipsiți de tradiție industrială, dezrădăcinați cultural și social, cu un grad ridicat de indisciplină, orientați în primul rând spre obținerea condițiilor materiale ale vieții. Sistemul propus de Taylor funcționa eficace în aceste condiții: muncile simple presupuneau un timp scurt de însușire, oferind totodată posibilitatea unui control eficace al executării lor. Ele nu presupuneau implicarea

muncitorului, interesul său pentru întreaga activitate a întreprinderii, ci doar dorința de a realiza sarcinile incluse în muncă în vederea obținerii salariului. De atunci însă condițiile s-au schimbat în mod fundamental. Profilul social-cultural al populației în țările occidentale s-au modificat radical. Problema se pune cu multă acuitate în țările socialiste ca parte a procesului de umanizare a muncii, de transformare a acesteia într-o sferă a dezvoltării umane.

Obiectivul proiectării de munci mai interesante a început să devină o preocupare de prim ordin pentru specialiștii din științele sociale. Pornind de la acumulările teoretice și empirice din sociologia și psihologia industrială în ultimele două decenii s-au întreprins o mulțime de experimente, cu rezultate deosebit de interesante. În acest context s-a lansat principiul muncii îmbogățite. Acest principiu afirmă că în condițiile societății moderne, mai eficient este să crezi munci complexe, variate, care pun probleme noi, care să solicite integral capacitățile individuale, stimulând totodată dezvoltarea personală în muncă.

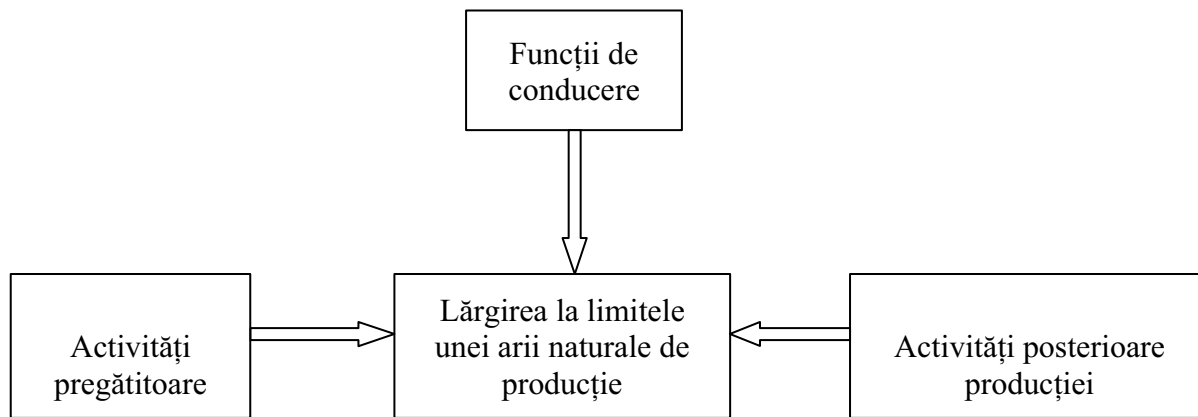
Îmbogățirea muncii are loc atât pe orizontală cât și pe verticală.

Îmbogățirea pe orizontală a muncii se realizează prin recompunerea unor munci complexe, care asigură varietatea activităților, calificare multiplă, inclusiv probleme de organizare a fluxului de muncă. Îmbogățirea pe orizontală este cunoscută și sub denumirea de lărgire a muncii. Cea mai simplă formă de îmbogățire a muncii pe orizontală este rotația. Pentru a se obține ceva mai multă varietate, eliminându-se monotonia excesivă, se poate introduce un sistem de rotare în posturile de muncă: o anumită perioadă de timp, o persoană îndeplinește o sarcină, după o altă perioadă, preia o altă sarcină. Timpul rotării poate să varieze – zilnic, la fiecare săptămână etc. Specialiștii tind să considere că această formă are o eficiență destul de slabă. Lărgirea propriu-zisă a muncii constă din introducerea în conținutul unui post de muncă a mai multor operații care, înainte, erau îndeplinite de mai multe persoane. Munca devine din această cauză mai complexă, mai variată. Este clar că o simplă acumulare de câteva operații, fiecare dintre ele simple și monotone, nu duce nici ea la rezolvarea problemei. Un specialist remarca faptul că mai multe sarcini monotone nu sunt cu mult mai interesante decât una singură. Încercările însă merg pe linia creării unei unități de muncă mai largi, care să cuprindă un complex variat de activități, orientat în jurul procedurii a ceva relativ distinct – un subansamblu sau chiar un produs integral. Lărgirea se face deci până la limitele unor arii naturale de producție. În plus, la sarcinile de muncă propriu-zise se pot adăuga și activități de pregătire a procesului de producție – asigurarea instrumentelor necesare muncii, a materiilor prime și a materialelor, comandarea serviciilor de întreținere și reparații, solicitarea sprijinului experților, primirea comenzilor, cât și activitățile posterioare actului de producție – controlul calității, expedierea produsului beneficiarului, primirea feed-back-ului de la acesta.

Îmbogățirea pe verticală. O reală îmbogățire a muncii nu poate avea loc doar pe orizontală. Deja prin asamblarea mai multor operații, o parte din funcțiile de coordonare a acestora, care reveneau anterior nivelului ierarhic, sunt incluse în mod natural în natura propriu-zisă. Diviziunea strictă a muncii atribuia șefului ierarhic și funcțiile de relație cu

mediul exterior: cu furnizori, cu beneficiarul. De această dată aceste funcții sunt preluate de către cei care efectuează munca propriu-zisă (activitățile pregătitoare și cele posterioare). Îmbogățirea pe verticală constă în delegarea multora dintre funcțiile de conducere celor care realizează efectiv producția:

- a. Stabilirea obiectivelor de producție și planificarea realizării lor.
- b. Stabilirea modalităților de realizare și chiar diviziunea muncii și distribuirea sarcinilor.
- c. Stabilirea programului de lucru.
- d. Controlul asupra calității muncii, asupra îndeplinirii sarcinilor în general.
- e. Primirea feed-back-ului de la beneficiar și corectarea pe această bază a procesului de producție.
- f. Relațiile cu exteriorul – furnizori de diferite feluri și beneficiari.



Îmbogățirea muncii pe verticală este deci însoțită de o puternică delegare a autorității și a responsabilităților. Autonomia muncii crește în mod considerabil. Din cauza asimilării în actul de producție propriu-zisă a multor funcții de conducere, caracterizate prin varietate, grad crescut de dificultate, noutate a problemelor și solicitare mai intensă a capacităților de a imagina soluții noi, creative, munca devine realmente mai variată, mai interesantă, stimulând dezvoltarea de multiple capacități profesionale. Să notăm, în fine, faptul că există două variante distincte, de îmbogățire a muncii:

- Crearea unor munci individuale mai complexe.
- Crearea unor munci de grup. Această din urmă tehnică este cunoscută și sub denumirea de grupuri autonome de muncă, lansată în mod special în Suedia, dar extinsă rapid și în alte țări. Ideea centrală a acestei strategii este delegarea unei arii naturale de producție unui grup autonom care are autoritatea de a organiza, planifica, realiza și controla singur munca sa. Această metodă are avantajul că, pe lângă munci mai interesante în ele însele, sunt valorificate și potențele pozitive ale interacțiunii umane.

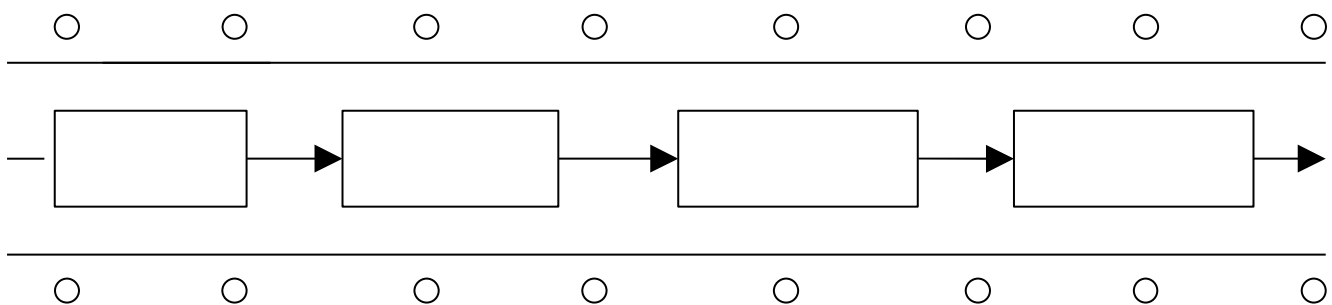
Munca în grup, cooperarea atât în conducerea și coordonarea activității, cât și în realizarea ei reprezintă o sursă importantă de satisfacție umană.

Pentru a ilustra mai clar variatele procedee de îmbogățire a muncii vom utiliza mai multe cazuri de asemenea tentative.

EXEMPLIFICĂRI

Experimentul de la Saab-Scania este interesant pentru că el a afectat nu numai organizarea umană a muncii, dar și cea a fluxului tehnologic. În plus, el a propus o alternativă de organizare a muncii la însăși schema de organizare care devenise asociată prin excelență cu eficiența principiului taylorist al muncii simplificate: linia de asamblaj.

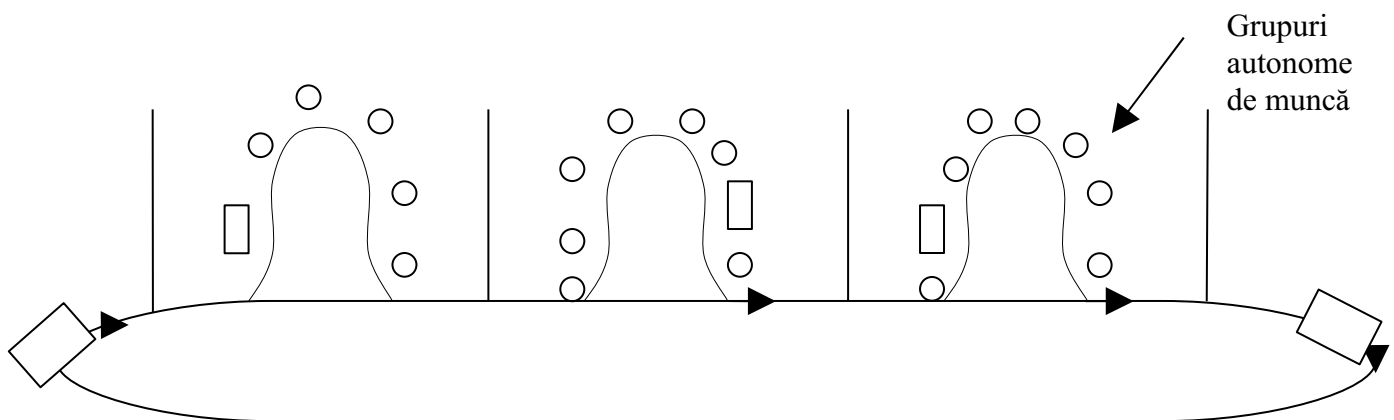
În industria constructoare de mașini, linia de asamblaj (de exemplu celebrele întreprinderi Ford) a fost până nu demult singura soluție eficientă imaginabilă. Ea reprezintă o aplicare „ideală” a principiului taylorist al muncii simplificate. Esențial în această organizare tehnologică a muncii este o bandă transportatoare. De o parte și de alta a ei sunt plasați muncitorii, fiecare dintre ei îndeplinind o operație sau un grup restrâns de operații. Acest sistem, pe lângă avantajele sale – însușire rapidă a cunoștințelor necesare realizării sarcinilor, grup restrâns de operații care poate fi realizat cu mare eficiență și foarte rapid, posibilități simple de control a muncii fiecăruia, ritm de muncă impus tehnologic de viteza de deplasare a benzii –, s-a dovedit, curând, a avea și multe dezavantaje. Acestea sunt: munca este psihologic frustrantă, cu toate consecințele sale (absenteism, fluctuație, tensiuni și conflicte, performanțe calitative mediocre), lipsă de flexibilitate (necesitatea menținerii unui număr relativ de mare de muncitori „în rezervă” pentru înlocuirea celor absenți) etc.



Organizarea muncii la linia de asamblaj prin aplicarea principiului muncii simplificate.

Specialiștii suedezi au imaginat un alt tip de organizare tehnologică pentru a putea introduce modificări substanțiale în organizarea umană a muncii. Principiul fundamental de la care au pornit îl reprezintă organizarea de grupuri autonome de muncă. Aceste grupuri își fixează singure obiectivele de muncă, între anumite limite chiar și programul de muncă (câte pauze, când, cât de lungi), lucrează împreună divizând ele însele munca după necesitățile și dorințele proprii, controlează singure calitatea produselor sale. Pentru a putea introduce munca în cadrul unor grupuri autonome, s-a recurs la o

modificare substanțială a procesului tehnologic. Principiul benzii rulante a fost menținut, dar într-o formă modificată, sugerată de schema următoare:



Linia de asamblaj introdusă la întreprinderile Saab-Scania, fundată pe principiul grupului autonom de muncă, opus celui clasic al muncii simplificate.

După cum se poate observa sistemului, o echipă restrânsă realizează, într-un ritm propriu, și după o diviziune a muncii proprii, asamblarea. Sistemul s-a dovedit a fi nu numai mai satisfăcător uman, dar totodată și mai flexibil, mai eficient. Dogma principiului taylorist al muncii simplificate are o singură posibilitate de realizare a unor performanțe ridicate a fost infirmată.

Institutul britanic de chimie: o muncă mai interesantă pentru cadrele medii. În sistemul cercetării științifice, pe lângă oamenii de știință există o largă infrastructură ajutătoare. O categorie aparte o formează, în Institutul britanic social de chimie, „tehnicienii de laborator”. Aceștia au ca sarcină realizarea programelor experimentale elaborate de cercetători. Ei instalează utilajul experimental, organizează experimentul propriu-zis, înregistrează rezultatele, supraveghează pe laboranți. Tehnicienii de laborator au și ei pregătire superioară dar nu au grade superioare –doctorand sau alte titluri științifice. Problema acestei categorii era subutilizarea cronică a capacităților proprii. Fenomenul plafonării profesionale apare rapid. În general munca este compusă din generații de rutină, fapt care generează o intensă frustrare. De asemenea, nu există nici o posibilitate de avansare profesională. Următoarele strategii de schimbare a muncii au fost întreprinse:

În plan tehnic: Tehnicienii de laborator (T.L.) au fost antrenați în faza de elaborare a proiectelor experimentale. Au fost încurajați să elaboreze singuri raportul final al experimentării, care este difuzat cu semnătura lor, alături de cea a cercetătorului. Sunt complet responsabili de conținutul raportului, fiind la latitudinea lor dacă, în elaborarea raportului, se consultă sau nu și în probleme cu conducătorul proiectului de cercetare. S-a introdus posibilitatea de a li se acorda, la cerere, timp pentru a-și dezvolta

propriile idei, chiar dacă acestea nu se înscriu în proiectul de cercetare la care sunt angajați.

În plan financiar: Dacă înainte pentru orice cheltuială trebuiau să obțină aprobarea nivelurilor superioare, acum au fost autorizați să achiziționeze pe propria lor semnătură, în limite financiare destul de largi, aparatura necesară, materialele, să ceară analize suplimentare, să solicite diferite servicii de reparații.

În plan managerial: celor cu mai multă experiență li s-a încredințat imaginarea și implementarea unui program de instruire a personalului mai tânăr, putând solicita facilitățile disponibile din institut. Au fost implicați în examinarea candidaților pentru diferitele munci din laborator și în evaluarea profesională a personalului.

Proiectanții: mai multă încredere și responsabilitate. Observația de la care s-a pornit a fost existența unui ineficient și frustrant sistem birocratic, care se justifică prin dorința de a se evita orice utilizare risipitoare intenționată sau neintenționată a fondurilor existente, generator însă a unui profund sentiment de insatisfacție în rândul proiectanților.

Modificări în plan teoretic: Proiectanții cei mai experimentați au primit o independență completă în conducerea proiectelor sale. Celor mai puțin experimentați li s-a acordat o autonomie cât mai larg posibilă, în creștere, odată cu ridicarea capacității lor. Situațiile în care proiectanții trebuie să recurgă la aprobarea nivelurilor superioare au fost reduse la un minimum absolut. Au fost încurajați să se dezvolte ca experți într-un domeniu sau altul pentru a fi consultați în respectivele probleme de către întregul departament. Li s-a acordat posibilitatea de a continua să urmărească proiectele și după terminarea lor formală atunci când consideră util. Li s-a acordat posibilitatea să aleagă consultanții din exterior când acest lucru este necesar.

În plan financiar: În cadrul bugetului acceptat pentru un proiect, a fost eliminată orice limită arbitrară a autorității proiectantului de a cheltui bani. Dacă înainte, de exemplu, pentru cumpărarea de echipament mai scump de 5000 \$ era nevoie de aprobarea a 3 niveluri ierarhice, acum pot cumpăra pe propria răspundere până în valoare de 500.000 \$.

În plan managerial: Proiectanții au fost antrenați în selectarea și plasarea desenatorilor, în stabilirea salarizării și a promovărilor, au primit autoritatea să aprobe orele suplimentare și cheltuielile de deplasare.

Noua organizare a muncii s-a fundat pe câteva principii „filozofice”:

- Nu toți trebuie să fie supuși restricțiilor, din cauza unora; unii primesc mai multă autonomie, alții mai multă orientare și control, în funcție de experiența și performanțele dezvoltate.

- Ideea că mai mult control prin norme și prin ierarhie este de natură a elimina riscurile este eronată. Responsabilitatea individuală reprezintă mijlocul de control cel mai eficient.

- Schimbările trebuie privite doar ca oportunități, iar nu ca cerințe impuse. Fiecare alege gradul de autonomie care i se pare a fi corespunzător.

Rezultatele obținute au confirmat aceste principii. S-a obținut o creștere substanțială în eficiență; cheltuielile nu numai că nu au crescut, dar s-au realizat importante economii. Nu s-a semnalat nici o situație de utilizare abuzivă a fondurilor.

Întreprinderea de asamblare a instrumentelor optice: este diviziunea funcțională inevitabilă? Mica întreprindere a asamblare a instrumentelor optice era organizată inițial așa cum ne așteptăm să fie organizată orice întreprindere de acest gen. O serie de servicii funcționale asigurau primirea comenzilor, comandarea materialelor necesare, organizarea și planificarea muncii, controlul calității produselor, expedierea lor. În cadrul activității, secția de asamblare propriu-zisă, organizată după principii tayloriste: o largă diviziune a muncii, fiecare muncitor îndeplinind un grup restrâns de operații.

Reorganizarea muncii a mers pe ideea ca fiecare să alterneze activitățile de pregătire a producției, cele de producție, și cele de finalizare a producției, de asemenea pe cele de execuție cu cele de conducere. Forma cea mai potrivită a fost considerată organizarea unor grupuri autonome de muncă care, fiecare, să realizeze toate activitățile începând cu primirea comenzilor, programarea producției, comandarea materialelor necesare și a utilajelor, producția propriu-zisă, controlul calității, expedierea produselor la beneficiar, primirea feed-back-ului (eventualele nemulțumiri) și corectarea activității. Fiecare grup a fost stimulat să adopte un stil participativ de conducere, evitându-se o conducere autoritară. Organizarea și coordonarea muncii se realizează prin contribuția tuturor membrilor. Grupul repartizează sarcinile, fiecare trecând succesiv prin realizarea unei mari varietăți de activități. Granițele dintre profesiile clasice tind să fie șterse.

Indiana Bell Telephone Company: poate alcătuirea unei cărți de telefon să devină o muncă pasionantă?

33 de funcționari din cadrul companiei telefonice a statului Indiana aveau ca sarcină editarea cărților și repertoarelor de telefon necesare statului respectiv. Ritmul de lucru era aproximativ o carte pe săptămână. Organizarea muncii nu diferea inițial de cea de la linia de asamblaj a uzinelor Ford din Detroit. Fiecare funcționar realiza o operație specificată: primirea cererii de înscriere a numărului de telefon sau de corectare a lui, verificarea manuscrisului, trecerea pe cartelă, verificarea cartelei etc. În total, 21 de operații distincte erau prevăzute, dintre care cele mai multe pentru verificare. O asemenea muncă s-a dovedit însă extrem de insatisfăcătoare. Datorită acestui lucru, în 1968 fluctuația a atins un punct foarte ridicat. Din cei 33 de angajați, 28 erau noi veniți. Modificarea sistemului de muncă, realizată pe etape, a dus la identificarea unui modul autonom de muncă, cu o arie naturală de responsabilitate. În punctul final al schimbării s-a ajuns ca fiecare funcționar să răspundă de realizarea unei cărți sau, în cazul cărților mai mari, de o literă sau un grup de litere. Pentru realizarea acestei sarcini, toate operațiile cad în responsabilitatea sa, inclusiv contactul cu clienții, furnizorii, tipografia etc. Verificarea, de asemenea, este făcută de fiecare, cu posibilitatea ca, atunci când simte că este nevoie, să se adreseze unui coleg care să-l verifice. Ca rezultat al acestei modificări s-a înregistrat o schimbare substanțială și rapidă a climatului de muncă, a

atitudinii fiecăruia față de muncă. Dintr-o muncă plictisitoare, frustrantă, ea a devenit interesantă, realizată cu responsabilitate.

O muncă mai plină de sens prin participare. Între 1966 și 1968, la Texas Instruments Incorporated din Attleboro, Massachusetts, s-a încercat aplicarea metodei participării muncitorilor la identificarea problemelor care îi afectează și la soluționarea lor. Substanța programului a fost realizarea unui ciclu de întâlniri ale muncitorilor, în care problemele care afectează activitatea erau identificate și soluțiile imaginate erau desemnate unui (unora) dintre membri pentru a urmări realizarea lor. Periodic, rezultatele erau trecute în revistă. În prealabil, șefii de la diferitele nivele ierarhice, care lucrau cu respectivii muncitori, au trecut prin programe speciale de învățare în stiluri de conducere de tip participativ, de tipul teoriei Y. Introducerea unor stiluri de conducere participative reprezintă de altfel prin ea însăși o importantă strategie de îmbogățire a muncii (pe verticală), prin faptul că difuzează funcțiile de conducere în masa colectivului, alăturând activităților de execuție, care în anumite condiții pot fi slab și puțin interesante, funcții de organizare, control, coordonare a muncii care, prin ele însele, sunt mult mai complexe, pun probleme noi, crează oportunități de contacte umane, de afirmare a capacităților și talentelor, stimulează inițiativa, asumarea de responsabilități.

Topeka General Foods Plant: o nouă organizare care să elimine alienarea muncitorilor. În 1968 când s-a pus problema creării unei noi filiale, a trebuit să se aleagă tipul de organizare de utilizat. În întreprinderea veche, erau înregistrate multe simptome de alienare, inclusiv o atitudine indiferentă și lipsită de atenție a muncitorilor, care, datorită tehnologiei tip proces continuu, ducea adesea la stagnarea întregului proces productiv, rebuturi, reciclare scumpă a produselor; rezistență la orice încercare de schimbare spre o mai deplină utilizare a forței de muncă și chiar acte de violență și sabotaj.

Noul sistem de organizare a optat de la început pentru organizarea de grupuri autonome de muncă responsabile pentru largi segmente ale procesului de producție, inclusiv rezolvarea problemelor de disciplină internă, redistribuirea temporară a sarcinilor, selectarea de noi membri; dezvoltarea de capacități interne de rezolvare a problemelor și evitarea pe cât posibil a intervenției serviciilor funcționale și a specialiștilor din exterior; proiectarea unor munci interesante, fiecare dintre ele incluzând funcții ce presupun abilități umane de ordin înalt și asumarea de responsabilități; tehnologia este astfel concepută încât, pe cât posibil, să elimine muncile de rutină, plictisitoare, fiecare fiind compensat pentru sarcinile neinteresante prin alte sarcini interesante, stimulative; un sistem de remunerație care recompensează mai mult învățarea a mai multor aspecte ale procesului de producție global, decât o remunerație fundată pe promovarea ierarhică și pe clasificarea muncilor; „conducere facilitativă” în care șefii echipelor sunt responsabili mai mult pentru dezvoltarea echipei și de procesul de decizie de grup decât pentru planificare, conducere, și control; oferirea de informații

„manageriale” pentru decizia muncitorilor, pentru a fi capabili să producă decizii proprii, în loc să depindă de superiorii ierarhici; auto-conducere pentru comunitatea întreprinderii; minimizarea simbolurilor diferențierii de statut social care caracterizează întreprinderile tradiționale – arhitectura întreprinderii, locurile de parcare, cantina etc.

Această lungă listă de exemple este de natură să sugereze mai clar diferitele principii și tendințe care orientează programul de introducere a unui nou sistem de organizare a muncii, oferind activități mai interesante, posibilități de dezvoltare profesională, de asumare a responsabilității și de manifestare a inițiativei. Care sunt rezultatele acestor experimente? Marea majoritate a experimentelor descrise în literatura de specialitate raportează rezultate predominant pozitive, de regulă, superioare așteptărilor. Surprinzător este faptul că de câte ori s-a putut înregistra eficiența globală a muncii prin diferiți indicatori, s-au înregistrat și în această privință sporuri substanțiale ca rezultat al îmbogățirii muncii. Concluzia este că îmbogățirea muncii nu poate fi considerată a fi un sacrificiu al eficienței pentru creșterea satisfacției în muncă, ci, ea pare a fi, în egală măsură, o cale importantă de creștere simultană a calității umane a muncii și a eficienței economice. S-a remarcat totodată faptul că acordarea unei largi sfere de autonomie și autoritate a generat o ridicare substanțială a responsabilității, infirmând temerile privitoare la eventualele abuzuri.

Un alt rezultat al experimentelor de îmbogățire a muncii se referă la determinarea momentului în care este oportun a se introduce schimbările din organizarea muncii. Contrar prejudecății curente s-a dovedit că nu trebuie așteptat până când „condițiile sunt coapte”, adică până când oamenii manifestă efectiv mai multe capacități, mai multă inițiativă și responsabilitate. De regulă, aceste experimente au intervenit tocmai în perioada de criză, când se manifestau din plin variate efecte negative – atitudine indiferentă sau chiar ostilă față de muncă, neasumarea responsabilității, lipsa dorinței de participare. Noile condiții introduse au fost de natură a stimula rapidă constituire a capacităților profesionale și manageriale, a spiritului de inițiativă cât și a responsabilității necesare. În fine, trebuie remarcat faptul că acest proces de creștere, de dezvoltare a persoanelor și grupurilor are loc nu în perioadele lungi de timp, ci relativ scurte.

Există și rezerve formulate în literatura de specialitate în legătură cu acest proiect. Ele nu se referă însă nici la presupuzițiile teoretice ale sale, nici la fondul strategiilor utilizate, ci mai mult la fezabilitatea sa, la rezultatele spectaculoase raportate. În primul rând se remarcă faptul că, datorită unei logici anume a a publicisticii științifice, de regulă sunt raportate experimentele reușite. Este din această cauză destul de greu de avut o imagine clară asupra dificultăților reale și a rezistențelor, care apar, firește, mai clar în evidență în cazul experimentelor eșuate, decât a celor care au avut success. Se observă apoi că în general evaluarea acestor experimente este făcută, aproape fără excepție, de către cei care le-au inițiat, și nu și de observatori independenți. Se remarcă, de asemenea, faptul că rezultatele experimentelor se referă, de regulă, doar la perioada ce a urmat imediat acestora, fără a se mai analiza și soarta ulterioară a noilor sisteme implementate, capacitatea lor de rezistență, efectele lor mai îndelungate. În fine, există rezerve de ordin

macro-social. În ce măsură o muncă îmbogățită, în care participarea la conducere reprezintă un component existențial, poate fi realizată în contextual unei structuri de tip capitalist. Socialismul oferă din acest punct de vedere un cadru mult mai favorabil. Structura de clasă a societății intervine în mod inevitabil ca un factor limitativ sau facilitator de primă importanță în schimbarea modului de organizare a muncii.

Dincolo de aceste rezerve, este cert că programul creării unor munci mai interesante, mai pline de sens pentru oamenii societății actuale reprezintă un obiectiv a cărui justificare este greu a fi pusă la îndoială. Și, în fapt, procesul de experimentare, în cele mai diferite condiții tehnologice și social-culturale, pare a se afla în continuă amplificare.

Este necesar să încheiem această analiză cu o ultimă observație. Ideea îmbogățirii muncii figurează de la început ca unul dintre componentele majore ale programului socialist de construire a unei noi societăți. În mod special, în acest program se accentuează pe câteva direcții fundamentale de îmbogățire umană a muncii: creșterea participării la conducerea procesului productiv a tuturor oamenilor muncii prin promovarea unui stil colectiv, democrat-participativ de muncă și conducere (îmbogățirea pe verticală), lichidarea treptată a diferențelor esențiale dintre munca fizică și munca intelectuală și, în mod special, dintre munca de conducere și cea de execuție.

APLICAȚII PENTRU SEMINAR

- Faceți o comparație între proiectul îmbogățirii muncii, așa cum s-a constituit el în țările capitaliste și programul socialist de organizare a muncii. Există puncte comune, puncte diferite? Ce învățăminte pot fi folosite din încercările de îmbogățire a muncii pentru perfecționarea organizării muncii în țara noastră?

- Ce implicații are pentru îmbogățirea muncii aplicarea principiului autoconducerii și autogestunii, a noului mecanism economico-financiar?

- Luați un loc de muncă pe care îl cunoașteți mai bine. Descrieți-l din punctul de vedere al muncilor care sunt implicate, pe cele două dimensiuni:

- Orizontală: varietate, grad de calificare profesională cerut, măsura în care se pun probleme noi de soluționare.

- Verticală: grad de autonomie, grad de participare la conducerea activității, tipul de conducere.

Faceți același lucru și pentru un post de inginer, din producție și din cercetare.

- Faceți un proiect de îmbogățire a muncii la un loc de muncă pe care îl cunoașteți și supuneți-l discuției.

- Încercați să faceți o listă cu factorii care ar frâna sau chiar produce eșecul introducerii unui program de îmbogățire a muncii într-un loc anume de muncă. Există condiții necesare (de ce tip) ale succesului unui asemenea program?

- Analizați următoarea problemă: care este diferența dintre feed-backul privitor la calitatea produselor venit în mod indirect, prin intermediul nivelelor ierarhice superioare, și feed-backul direct venit la cel care a realizat respectivul produs, sau parte de produs. Ce motivații ale muncii (extrinseci și intrinseci) stimulează cele două tipuri

de feed-back? Care este influența lor asupra generării de reacții ca: mecanisme de autoapărare, spirit de corp, corectare a muncii, găsire de noi soluții, dezvoltare profesională.

- Discutați următoarea problemă: este aplicabil principiul muncii îmbogățește la toate situațiile de muncă?

- Analizați atitudinea față de muncă a diferitelor categorii profesionale (muncitori, maiștri, tehnicieni, ingineri din diferite locuri de muncă – producție, cercetare, proiectare) din punctul de vedere al orientării lor utilitariste sau expresive față de muncă. Comentați pe larg cauzele care acționează asupra acestor orientări.

- Determinați indicatorii satisfacției cu munca și cu viața pentru cazul dvs. Asamblați acești indicatori la nivelul grupei și comentați-i. Pentru aceasta utilizați următorul chestionar:

Scala: 1 (foarte puțin sau deloc), 7 (foarte mult).

1. Cât de satisfăcut sunteți cu profesiunea pentru care vă pregătiți?	1	2	3	4	5	6	7
2. Dar în general cu facultatea în care sunteți student?	1	2	3	4	5	6	7
3. Cu activitatea concretă de pregătire profesională?	1	2	3	4	5	6	7
4. Cât de satisfăcut sunteți cu cursurile?	1	2	3	4	5	6	7
5. Dar cu seminariile?	1	2	3	4	5	6	7
6. Cu practica productivă?	1	2	3	4	5	6	7
7. Cu modul în care sunt ținute examenele?	1	2	3	4	5	6	7
8. Cu posibilitățile organizate de facultate, institut de petrecere a timpului liber?	1	2	3	4	5	6	7
9. Cu colegii dvs.?	1	2	3	4	5	6	7
10. Cât de satisfăcut sunteți cu modul în care se scurge în general viața dvs.?	1	2	3	4	5	6	7
11. Cât de frecvente sunt momentele de profundă bucurie, satisfacție în viața dvs. ?	1	2	3	4	5	6	7
12. Cât de satisfăcut sunteți de dvs. ca persoană?	1	2	3	4	5	6	7
13. Cu prietenii dvs.?	1	2	3	4	5	6	7
14. Cu familia din care faceți parte ca fiu (fiică)?	1	2	3	4	5	6	7
15. Dacă sunteți căsătorit, cu	1	2	3	4	5	6	7

familia dvs.?							
16. Dacă nu, cu viața dvs. sentimentală?	1	2	3	4	4	6	7
17. De modul în care vă petreceți timpul liber?	1	2	3	4	5	6	7
18. Cu activitatea dvs. profesională în general?	1	2	3	4	5	6	7

Alcătuți un indicator general de satisfacție cu activitatea dvs. profesională, în următorul fel: media aritmetică a răspunsurilor la întrebările: 1 până la 9 inclusiv.

Alcătuți un indicator de satisfacție globală cu viața în felul următor:

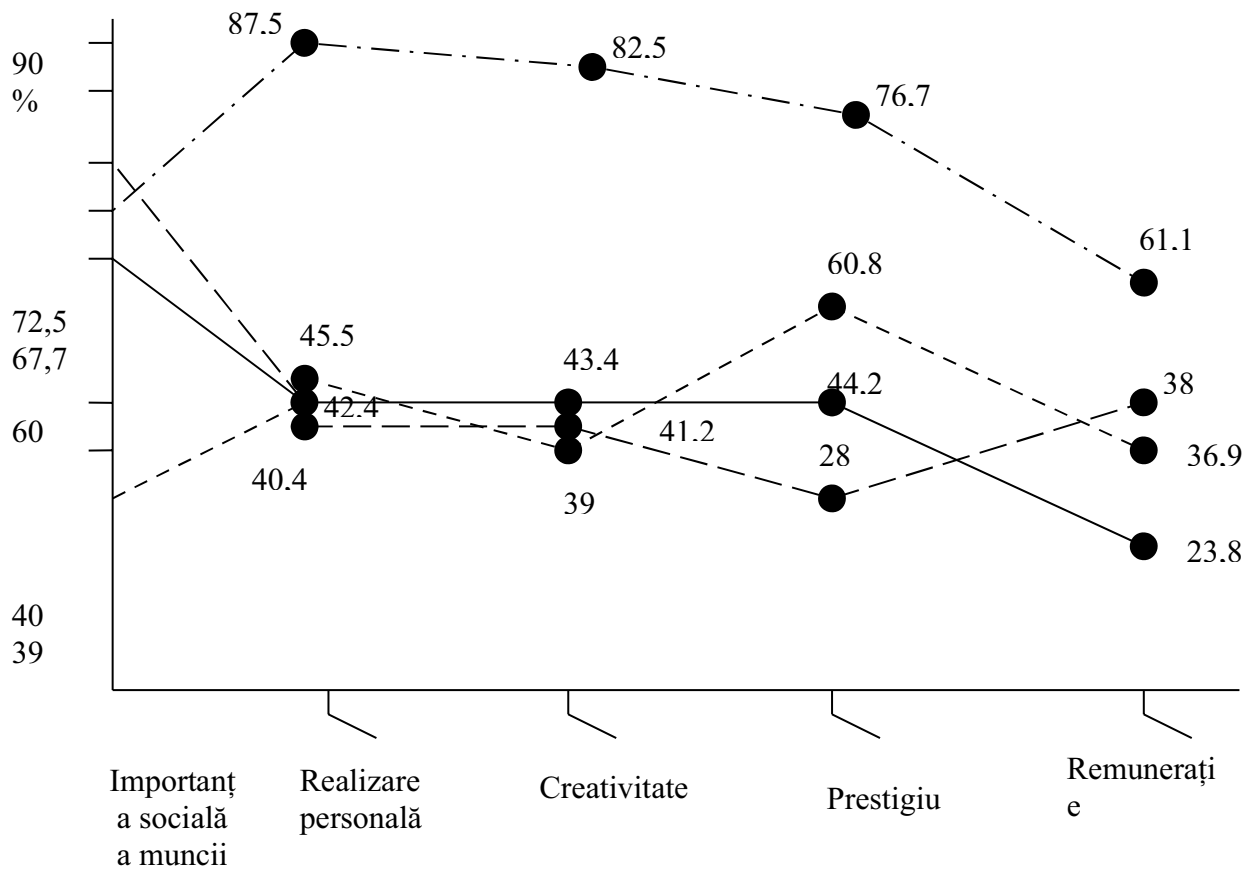
$$\text{Indicator de satisfacție} \quad x \quad \frac{\text{Indicator de satisfacție nespecificat cu viața}}{2} + \frac{\text{Indicator de satisfacție specificat cu viața}}{2}$$

unde: Indicatorul nespecificat de satisfacție cu viața x medie aritmetică a răspunsurilor la întrebările: 10 și 11.

Indicatorul specificat de satisfacție cu viața x media aritmetică a răspunsurilor la întrebările: 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18.

Faceți un grafic general cu structura satisfacției pentru grupa dvs. după modelul celui de la pagina 83.

În graficul de mai jos sunt prezentate estimările date de elevi din clasa XII-a diferitelor caracteristici ale profesiilor muncitorești și intelectuale. Elevii au fost împărțiți în două grupuri – cei care după terminarea liceului vor să intre în producție și cei care vor să continue studiile. Estimarea s-a făcut pe o scală de la 1 la 5 (în foarte mică măsură/în foarte mare măsură). A fost calculat procentul celor care au estimat cu 4 sau 5 (în mare măsură sau în foarte mare măsură respectiva caracteristică este specifică profesiilor în discuție) – cercetare realizată de către Centrul pentru studiul tineretului (Fred Mahler).



- Profesii muncitorești – cei care optează pentru integrare în producție.
- - - Profesii muncitorești – cei care optează pentru continuarea studiilor.
- Profesii intelectuale – cei care optează pentru integrarea în producție.
- . - . Profesii intelectuale – cei care optează pentru continuarea studiilor.

Comentați acest graphic din punctual de vedere al așteptărilor față de statutul social al diferitelor profesii.

ÎNTEPRINDEREA CA SISTEM SOCIAL

Întreprinderea și societatea globală

Orice întreprindere este un subsistem al unei societăți globale. Organizarea societății globale impune întreprinderii un anumit statut, îi determină funcțiile sale. Două aspecte vor fi analizate în continuare: funcțiile întreprinderii și reglarea macrosocială a activității întreprinderii.

Funcțiile întreprinderii. Întreprinderea poate fi definită ca un sistem social constituit în vederea producerii rentabile de bunuri necesare colectivității. Din această definiție decurg două funcții distincte pe care orice întreprindere le are de îndeplinit: a) producerea de bunuri necesare colectivității – alimente, îmbrăcăminte, tractoare, locuințe și b) producerea de beneficii economice colectivității. Orice activitate trebuie să fie realizată în mod economic. Cu minimum de efort și resurse, să se producă maximum de bunuri. Societatea cere deci întreprinderii nu numai să producă bunurile necesare, dar totodată să le producă în mod rentabil, aducând beneficii economice. Desigur există și întreprinderi care nu trebuie să aducă beneficii: cultură, știință, artă, educație, și chiar unele întreprinderi din sfera producției materiale și a serviciilor. Unele dintre ele sunt finanțate de la buget, altele, prin vânzarea produselor lor își acoperă cheltuielile, fără însă a aduce vreun beneficiu economic (întreprinderi economice, bazate pe non-profit). Unele întreprinderi sunt orientate prioritar nu spre satisfacerea unor necesități de bunuri ale colectivității respective, ci spre obținerea de resurse economice prin vânzarea produselor lor. Este cazul producției destinate exportului. În general exigența rentabilității reprezintă o condiție economică fundamentală pentru orice act productiv.

Forma concretă de realizare ale acestor funcții ale întreprinderii, accentul pus pe o funcție sau alta depind de structura societății globale, precum și de faza de dezvoltare economică a ei.

Sistemul industrial capitalist accentuează adesea în mod exclusivist funcția economică a întreprinderii: producerea de profit, producerea rentabilă. Rațiunea de a fi a unei întreprinderi de tip capitalist nu este aceea de a produce bunuri necesare pentru colectivitate, ci furnizarea de beneficii economice capitalistului. Nu contează ce se produce, ci cât de rentabilă este producția. De altfel, criteriul suprem de evaluare a măsurii în care o întreprindere își îndeplinește funcțiile îl reprezintă, pe scurt termen, cât de profitabilă este ea, iar pe lung termen supraviețuirea ei. O întreprindere care supraviețuiește înseamnă că reușește să-și mențină indiferent rentabilitatea, profitabilitatea economică. O lungă tradiție de analiză sociologică a sistemului industrial capitalist, originată în teoria lui Marx, dar reluată de mulți cercetători contemporani,

scoate în evidență procesul de alienare generat de subordonarea funcției de satisfacere a nevoilor colectivității, celei de obținere de beneficiu economic. Sistemul pieței capitaliste face ca nu cererea (nevoile colectivității) să orienteze producția, ci mai mult invers, nevoile de realizare a profitului să orienteze, să manipuleze cererea, nevoile colective. Analiza sistemului capitalist a adus solide argumente în sprijinul ideii că aici are loc un important proces de manipulare a cererii, de generare de nevoi artificiale, în funcție de cerințele realizării profitului.

În sistemul industrial socialist, în primele sale faze, datorită subdezvoltării economice, a rarității bunurilor necesare, accentual prioritar s-a pus pe producerea bunurilor necesare economiei naționale, așa cum aceste necesități sunt definite în planurile de dezvoltare națională. Caracterul predominant închis al economiei naționale favoriza o asemenea orientare. Rentabilitatea propiu-zisă, aducerea de beneficii economice, era considerată a fi mai puțin importantă. Dezvoltarea economică, asigurarea unui nivel ridicat de disponibilități de bunuri, angrenarea tot mai accentuată în sistemul economiei mondiale, în schimbul economic internațional, au determinat în ultimele decenii o tot mai mare importanță acordată aspectului economic al producției, rentabilității. Odată asigurat minimul necesar, este tot mai important cât de rentabilă, cât de economică este producția. O producție cu eficiență economică scăzută poate să se dovedească a fi nu un câștig pentru colectivitate, ci dimpotrivă o pierdere. În acest context este necesar să înțelegem eforturile mari depuse de conducerea noastră de partid și de stat pentru ridicarea eficienței muncii, lichidarea rapidă a situațiilor de producție nerentabilă. Actualul sistem economic, cu toți indicatorii săi, pune un accent deosebit pe detectarea gradului de rentabilitate a producției. Ar fi greșit însă să interpretăm această nouă orientare economică drept o revenire, în condițiile sistemului socialist, la vechea orientare de tip capitalist, cu accentual său exclusivist pe profit. Simultan, este accentuată funcția producției de a satisface necesitățile reale, nu manipulate, ale colectivității. În programul P.C.R., adoptat la Congresul al XI-lea, se sublinia în mod special exigența ca întregul efort productiv să fie orientat în sensul satisfacerii necesităților colectivității, determinate în mod științific. Diagnoza cu mijloacele puse la dispoziție de știință a necesităților colectivității reprezintă o componentă esențială a unei corecte planificări sociale a producției, a orientării ei eficiente. A devenit tot mai evident, și acest lucru apare și în societățile capitaliste, că jocul spontan al pieței este un mijloc insuficient de cristalizare a necesităților colective și de orientare, în spiritul lor, a producției. Este nevoie a se investiga corect atât la nivel central național, cât și la nivelul fiecărei întreprinderi în parte, necesitățile colective. Realizarea planificării producției în contextual mai larg al calității vieții, dă acestei orientări un impuls suplimentar. Se cristalizează o nouă responsabilitate a întreprinderilor: responsabilitatea față de calitatea vieții colectivității din care fac parte. Nu numai cantitatea, dar și calitatea produselor reprezintă un factor esențial al calității vieții. Analiza necesităților colective pe care întreprinderea le satisface prin producția sa, cât și a modului în care produsele respective satisfac aceste nevoi va tinde să se impună tot mai mult ca o preocupare de prim ordin a întreprinderii. Accentul exclusivist pe rentabilitate, deși și acest aspect este esențial, o

condiție necesară a producției moderne într-o societate socialistă, poate duce la generarea unor manifestări alienante similare cu cele din capitalism.

Procesul de lărgire a responsabilităților sociale pare să fie o caracteristică generală a dinamicii sistemului industrial modern, el apărând și în țările capitaliste dezvoltate. Dacă în perioada capitalismului clasic întreprinderea capitalistă putea în mod deschis să asume centrarea ei exclusivă asupra obținerii profitului, în ultimul timp, datorită creșterii interdependențelor sociale, acest lucru nu mai este posibil. Ea resimte tot mai mult presiunea controlului colectivității, din care cauză caută să obțină o legitimare socială mai largă a existenței sale. Crearea unei imagini publice cât mai pozitive este un obiectiv important pentru întreprinderea capitalistă actuală. În primul rând, se încearcă să se sublinieze asumarea funcției de satisfacere a necesităților colectivității, de a oferi bunurile și serviciile necesare pentru aceasta.

Pe lângă: 1) funcția productivă, centrală pentru orice întreprindere, a început să fie tot mai conștientizată și o serie de funcții „laterale”. Întreprinderile nu afectează colectivitatea numai prin ce și cât de rentabil produc, dar și pe alte căi. 2) Oferă locuri de muncă și, cu aceasta, resurse economice populației locale. În fine, activitatea de producție are un impact important 3) impact asupra mediului. Îl poate urâți și polua, sau dimpotrivă îl poate transforma după exigențele omului, inclusiv cele estetice. Aceste funcții încep să fie estimate ca deosebit de importante și în consecință li se acordă o atenție în creștere.

În fine, o funcție importantă a întreprinderii este 4) cea umană. Munca ocupă o parte importantă din viața omului, reprezintă o sferă a vieții sale. Creșterea calității vieții nu poate să ocolească ceea ce este numit în mod curent calitatea vieții din sfera muncii (calitatea umană a muncii). Întreprinderea poate să ofere colectivității condiții de muncă înalt satisfăcătoare, care să stimuleze dezvoltarea umană, afirmarea talentelor și aptitudinilor, să devină deci izvor de plenitudine umană și echilibru, de satisfacție umană, sau dimpotrivă, să ofere condiții proaste fizice și social-umane de muncă, generatoare de insatisfacție, de alienare, de tensiuni și dezechilibru uman. Satisfacția muncii reprezintă din această cauză o preocupare în creștere a întreprinderii contemporane, o sferă importantă a responsabilității sale și, în consecință, un criteriu de estimare a performanțelor ei sociale.

În ultimele decenii s-au cristalizat de asemenea 5) o funcție socială a întreprinderii. În mod special acest aspect a fost pus pe un plan prioritar în cadrul sistemului industrial socialist. Întreprinderea și-a asumat obligația de a asigura pentru personalul său o serie de condiții sociale de viață – cantina, repartitia locuințelor, a locurilor de odihnă, posibilități de petrecere a timpului liber, activități culturale, sportive, recreative.

Apare o nouă imagine despre performanțele sociale ale unei întreprinderi. Pentru a estima contribuția pe care o întreprindere o aduce la bunăstarea colectivității este nevoie a se lua în considerare un set de funcții mult mai larg decât se considera în mod tradițional. Pentru sistematizare, vom utiliza următoarele scheme:

- Semnificația directă a produsului pentru satisfacerea necesităților colectivității.
Efectele sale multiple asupra calității vieții.

- Rentabilitatea producției, beneficiul economic adus colectivității.

- Calitatea umană a muncii (calitatea vieții din sfera muncii) oferită de întreprindere personalului muncitor.

- Resursele economice pe care întreprinderea le pune la dispoziția personalului muncitor.

- Efectul procesului de producție asupra mediului în care se desfășoară: a mediului natural (poluare, degradare, etc.) cât și a celui urban (estetica ambianței).

- Exercițarea funcțiilor sociale: asigurarea condițiilor de viață personalului muncitor, inclusive condițiile culturale și de petrecere a timpului liber.

Reglarea macrosocială a activității întreprinderii. Există mai multe modalități prin care societatea globală orientează și reglementează, în raport cu propriile sale necesități, activitatea întreprinderilor. În principal două elemente limită pot fi formulate în această privință:

a. Modelul pieței: Întreprinderea este un sistem autonom, orientată spre finalități proprii – profitul –, colectivitatea beneficiind indirect, prin faptul că o condiție esențială a realizării profitului este producerea de bunuri care sunt necesare colectivității. Piața economică reprezintă singurul mecanism prin care necesitățile colectivității acționează asupra orientării producției. Este însă discutabil în ce măsură piața mijlocește controlul colectivității asupra orientării producției sau, dimpotrivă, prin ea se exercită controlul producției orientate spre profit asupra necesităților colectivității. Se pare că ambele sensuri sunt reale. Întreprinderea capitalistă este un organism independent. Deși este tipic pentru capitalism, acest model poate apărea, într-o formă accentuată, și în condițiile societății socialiste, în măsura în care se acordă pieței un rol mai important în reglarea producției.

b. Modelul organizării centrale, planificate. Organismele centrale ale economiei naționale stabilesc, pornind de la definirea necesităților colectivității și de la determinarea posibilităților productive existente, obiectivele producției și orientează întreprinderile în sensul realizării acestora. Întreprinderea în acest caz reprezintă un subsistem, angrenat într-un macrosistem economic, ierarhizat. Reglarea activității întreprinderii de către societatea globală se realizează în principal prin intermediul instituțiilor de planificare și conducere macrosocială a economiei. Gradul de centralizare/descentralizare a acestui sistem de conducere variază larg.

La o limită avem sistemul puternic centralizat, în care toate obiectivele cât și procesele de realizare a lor sunt dirijate central: fiecare întreprindere primește sarcini de plan (firește, pe baza consultării ei prealabile), formele ei de organizare sunt de asemenea, fixate prin norme și regulamente centrale, deciziile mai importante sunt luate de către organismele centrale sau sunt supervizete de către acestea. Se pare că un asemenea sistem centralizat este funcțional doar în anumite condiții particulare, în mod

normal, el producând, așa cum se remarcă adesea în documentele partidului nostru, imobilism, lipsă de flexibilitate, birocrație.

La cealaltă limită se înscrie un sistem a cărei conducere generală rămâne centrală, unitară, dar care acordă totodată o largă autonomie întreprinderilor. Descentralizarea, nu înseamnă în mod necesar negarea principiului conducerii centrale, ci delegarea largă a autorității de a se lua deciziile mai concrete nivelurilor inferioare a ierarhiei de conducere, în mod special întreprinderilor. Acestea pot avea o marjă mai mare în stabilirea planurilor de producție, în organizarea internă, în gospodărirea fondurilor încredințate cât și a beneficiilor. În acest sens se orientează noul mecanism economico-financiar introdus în ultimii ani în țara noastră, ale cărui principii fundamentale sunt autoconducerea și autogestiunea. Descentralizarea poate avea loc pe două căi relative distincte:

A – Descentralizarea pe obiective: între limitele obiectivelor pe plan stabilite, întreprinderea are posibilitatea de a se organiza singură, de a se autoconduce și autogestiona.

B – Descentralizarea pe funcții. Întreprinderea nu mai este legată de stabilirea unor obiective concrete fixate de organisme centrale. Ea este făcută responsabilă de realizarea unei anumite funcții. Este sarcina fiecărei întreprinderi sau instituții să-și definească obiectivele de realizat, în raport cu diagnoza necesităților colectivității pe care urmează a le satisface și cu mijloacele concrete de care dispune. Descentralizare pe funcții se practică în special în cazul activităților cu un grad ridicat de complexitate, în care este dificil, dar nu chiar imposibil, a se formula la un nivel central obiective concrete pentru fiecare unitate. Cercetarea științifică, asistența medicală, cultura, învățământul sunt exemple tipice pentru descentralizarea pe funcții. Fiecare instituție, colectiv de muncă, are responsabilitatea de a formula funcțiile pe care le are de îndeplinit, contribuția specifică pe care o poate aduce la satisfacerea necesităților colective. Și în cazul departamentului de cercetare – dezvoltare dintr-o întreprindere, obiectivele de realizat sunt într-o măsură mai mare formulate de către acesta, decât de către conducerea întreprinderii.

În fapt, dacă analizăm noul sistem de organizare al conducerii întreprinderilor din țara noastră, putem să observăm atât elemente de descentralizare pe obiective, cât și de descentralizare pe funcții. Descentralizarea pe funcții nu înseamnă lipsă de coordonare centrală, procesul de coordonare venind însă fundamental de jos în sus.

Conducerea întreprinderii

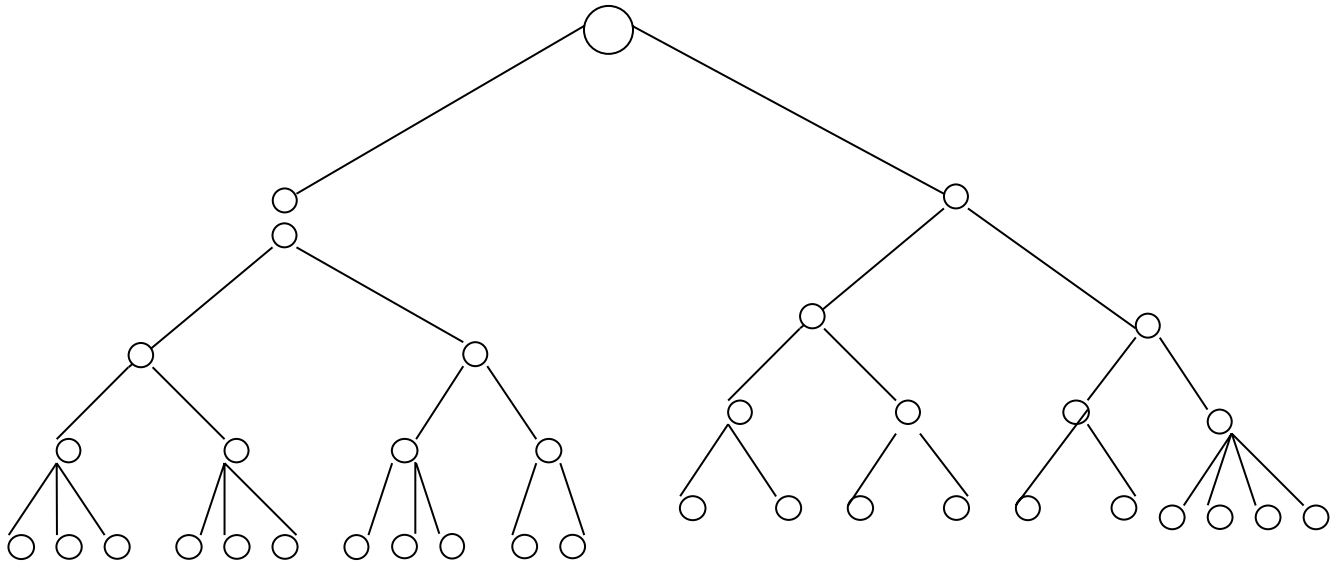
Conducerea a întreprinderii reprezintă o variabilă cheie. Între întreprinderile aceleiași colectivități există diferențe mari, atât din punctual de vedere al eficienței muncii, cât și din cel al climatului uman, explicabile prin mulți factori, între care conducerea întreprinderii are un loc important. Aici ne vom ocupa de conducerea

întreprinderii nu din punctul de vedere al formei tehnice și administrative, ci al celei umane și sociale – conducere a oamenilor, a unui sistem social complex.

Tipologia conducerii. Există două mari modalități de conducere a unei întreprinderi: conducere ierarhic-autoritară și democratică, participativă.

a. Conducerea ierarhic-autoritară în forma sa pură este specifică sistemului industrial capitalist, în mod special în prima sa fază de evoluție. Ea corespunde situației structurale a întreprinderii capitaliste: pe de o parte patronatul, proprietarul mijloacelor de producție, care în virtutea acestei poziții organizează și conduce întreaga activitate a întreprinderii în vederea obținerii de profit și angajații, cei care realizează efectiv activitatea de producție, în schimbul salariului. O asemenea situație structurală generează atitudini diferite în procesul de conducere: patronatul controlează, în sensul propriilor sale interese, orientarea întregului proces de muncă nefiind dispus să permită participarea angajaților la conducere, fapt care le-ar da acestora posibilitatea de a-și promova interesele lor, ireconciliabile în raport cu cele ale patronatului; angajații, ca simpli executanți, sunt neinteresați în conducerea de ansamblu a întreprinderii.

Caracteristică conducerii ierarhic-autoritare este diviziunea strictă în funcțiile de conducere și cele de execuție. Conducerea întregii activități este concentrată la vârful piramidei ierarhiei, la nivelul direcției întreprinderii. Aceasta ia deciziile fundamentale în toate sferele de activitate a întreprinderii, controlând totodată întreaga activitate. Marile obiective ale întreprinderii sunt defalcate în subobiective și trecute nivelelor inferioare ierarhice, până când se ajunge la baza ierarhiei, la nivelul de execuție ultim. Fiecare nivel ierarhic primește obiectivele de realizat, este responsabil de realizarea acestora, este controlat de nivelele superioare. În același timp, el are sfera sa de competență, autoritatea de a decide într-o serie de probleme care izvorăsc din sarcina realizărilor obiectivelor primite. Deciziile pe care fiecare nivel ierarhic le poate lua în perimetru său de autoritate devin directe, sarcini pentru nivelele inferioare ierarhice subordonate. Conducerea ia deci un aspect ierarhizat, de-a lungul căreia obiectivele mari se ramifică în subobiective și acestea în sub-subobiective până la nivelul ultim de execuție. Acest sistem este, de regulă, figurat în următorul fel:



Sistemul este ierarhizat pentru că conducerea se realizează nu direct, ci printr-un lanț de nivele de conducere în care fiecare subordonează alte nivele, fiind la rândul său subordonat celor superioare. Este autoritar pentru că deciziile sunt luate la nivelele superioare fără participarea nivelelor subordonate și coboară în „josul” ierarhiei. Ierarhia unei întreprinderi cuprinde mai multe nivele: directorul, șefii marilor compartimente – producție, desfacere, cercetare – șefii secțiilor de producție, șefii de ateliere, șefii echipelor de muncă.

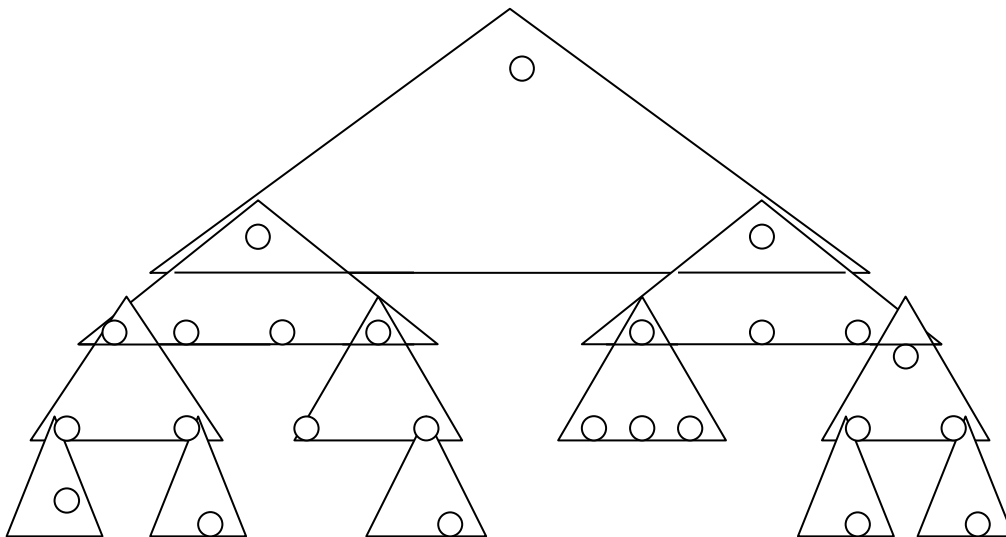
Autoritatea fiecărui nivel ierarhic de a decide și controla se bazează pe poziția în ierarhie, pe delegarea ei de către nivelul superior, fiind întărită prin puterea organizațională, cu toate mijloacele sale.

Sistemele ierarhic-autoritare nu apar numai în condițiile sociale ale unei diferențe structurale între proprietarii mijloacelor de producție și angajați, ci și într-o serie de situații oarecum speciale. Organizarea armatei este un exemplu classic de model ierarhic-autoritar. Aici deciziile vin de „sus” în „jos”, pe baza unei autorități stricte, fondate pe formula curentă „ordinul se execută, nu se discută”.

Și în întreprinderi sunt situații în care sistemul este oarecum inevitabil: în situația, de exemplu de slabă pregătire profesională a personalului, de incompetență, sistemul autoritar tinde să domine.

b. Conducerea democratică, participativă se caracterizează prin faptul că funcția de conducere este difuzată larg în masa organizației. Ea se bazează pe ideea participării: personalul întreprinderii participă în diferite forme la diferitele niveluri ale conducerii. Sunt două strategii distincte ale conducerii democratice care pot fi utilizate fie doar una dintre ele, fie ambele și pe care le vom numi democrația „la bază” și democrația „la vârf”.

I. Democrația „la bază” se fundează pe conducere democratică a colectivelor de muncă – celule componente ale întreprinderii. Colectivul participă activ la elaborarea planului de muncă, la stabilirea modalităților de realizare a acestuia, la planificarea și organizarea muncii, la controlul ei. De aici, principiul conducerii democratice „urcă” spre vârful ierarhiei. Rensis Likert a formulat într-un mod foarte clar acest principiu, examinând consecințele sale. El schematizează o organizație bazată pe o asemenea democrație în felul următor:



Conturul din jurul fiecărui grup de muncă semnifică ideea de grup condus democrat – participativ. La fiecare nivel al ierarhiei există grupuri de muncă, formate dintr-un șef ierarhic și subordonații săi, care împreună decid asupra muncii lor. Această particularitate îl face pe Likert să denumească acest tip de organizare – ierarhie fundată pe grupuri parțial suprapuse. Rezultatul este de data aceasta un nou tip de ierarhie, nu autoritară, ci o ierarhie democratică. Într-o asemenea ierarhie funcția de conducere nu se exercită numai de „sus în jos” ca în cazul ierarhiei autoritare, ci simultan și de „jos în sus”. Fiecare grup de muncă își face cunoscut punctual său de vedere prin intermediul șefului său în grupul de muncă de la nivelul ierarhic imediat superior, din care acesta face parte ca membru și la conducerea căruia participă în consecință. Șeful grupului este un element cheie în funcționarea întregului sistem: el face legătura în ambele sensuri de „sus în jos” dar și „de jos în sus”; aduce în colectivul pe care îl conduce punctul de vedere al organizației, așa cum a fost el particularizat la nivel ierarhic superior, dat totodată duce în sus și punctul de vedere al propriului colectiv. Acest dublu statut – șef al unui colectiv și membru al colectivului de muncă de la nivelul superior – este denumit „pion de legătură”. De exemplu, șeful de echipă este totodată membru al conducerii atelierului: aici șefii de echipă din atelier, împreună cu conducerea atelierului, formează un grup care discută sarcinile atelierului în general, cât și ale fiecărei echipe de muncă în parte. Deși participarea democratică este locală,

ea este de natură să modifice fundamental profilul ierarhiei. Circulația „de jos în sus” este deblocată. În acest fel, din nivel ierarhic în nivel ierarhic, punctul de vedere al bazei urcă spre vârful ierarhiei.

În proiectul socialist de organizare a organizațiilor, atât a celor politice, cât și a celor industriale, acest principiu a stat de la început la baza întregii munci. El apare sub denumirea de principiul muncii și conducerii colective. Fiecare unitate de muncă reprezintă un colectiv de muncă, care participă activ la exercitarea tuturor funcțiilor de conducere. În sistemul socialist, această strategie reprezintă o cale fundamentală de promovare a unei largi democrații, realizarea participării la conducere la toate nivelurile de organizare a sistemului productiv. Ea este totodată un prilej de învățare a participării democratice. Interesant este faptul că sub presiunea proceselor sociale care au loc în sistemul industrial modern, această strategie de organizare a întreprinderii începe să se impună și în formele capitaliste de organizare a întreprinderilor. Rațiunile sunt parțial comune, parțial diferite.

Programul lui Likert de promovare a unui nou sistem de organizare a întreprinderilor, bazat pe o ierarhie democratică, pornește de la considerente predominant psihologice. Persoana umană are nevoie profundă de a participa active la conducerea activităților sociale în care este integrată. Totodată, acest fapt este de natură a facilita integrarea sa eficientă în sistemul industrial, interiorizarea obiectivelor întreprinderilor, cristalizarea unei atitudini pozitive față de aceasta. Cel de al doilea argument în sprijinul promovării acestui principiu se referă la efectele asupra ierarhiei în general. Ierarhia autoritară are o mulțime de efecte negative asupra muncii, a calității conducerii. O ierarhie de tip democratic asigură o conducere mult mai flexibilă, mai eficientă. Punctul critic al acestui proiect, în condițiile unei societăți capitaliste, așa cum a fost remarcat de către mulți analiști, îl reprezintă incompatibilitatea participării la conducere, fie ea și limitată, cu relația antagonică patronat-angajați.

În proiectul socialist, promovarea principiului participării democratice, colective are în primul rând o justificare macrosocială: noile relații de producție, proprietatea socială asupra mijloacelor de producție este compatibilă numai cu o organizare de tip democrat a conducerii întreprinderilor, la toate nivelurile sale.

II. Cea de a doua strategie se referă la promovarea directă a principiului democrației în conducerea întreprinderii, „la vârful ierarhiei”. Problema crucială a participării se pune în legătură cu măsura în care personalul muncitor al unei întreprinderi are un cuvânt de spus în conducerea activității de ansamblu, în deciderea strategiilor generale ale activității întreprinderii. Democratizarea ierarhiei crește, evident, într-o măsură semnificativă controlul fiecăruia asupra condițiilor muncii sale, asupra modului în care se desfășoară activitatea în colectivul său de muncă, în atelierul sau secția sa; mult mai puțin însă la nivelul întreprinderii în ansamblul său. Din această

cauză, în proiectul socialist de promovare a democrației industriale din țara noastră, o atenție deosebită a fost acordată acestui aspect. Începând cu 1968, în România s-a acordat o atenție specială elaborării cadrului organizatoric al participării personalului muncitor la conducerea întreprinderii, instituindu-se noi modalități de organizare a „vârfului” ierarhiei. O serie de măsuri privind perfecționarea acestui cadru organizatoric au fost luate de atunci. Principalele elemente ale acestui sistem sunt următoarele: În primul rând, s-a instituit Adunarea Generală a oamenilor muncii ca for de decizie suprem într-o întreprindere. Marile probleme ale întreprinderii trebuie să fie supuse analizei A.G. și aceasta decide obiectivele generale ale întregii activități, cât și modalitățile realizării lor, politica generală a întreprinderii deci. Organul executiv între sesiunile Adunării generale, care rezolvă problemele mai concrete este Consiliul Oamenilor Muncii, al cărui președinte este secretarul de partid al comitetului pe întreprindere, iar vicepreședinte directorul numit al întreprinderii. Conducerea operativă a întregii activități este condusă de Biroul executiv al COM-ului, condus de directorul întreprinderii. În COM o parte din membrii sunt numiți, o parte sunt membrii de drept – directorul, secretarul de partid, secretarul UTC, președintele sindicatului – o altă parte sunt membri aleși de către Adunarea Generală a oamenilor muncii, din diferitele categorii de personal muncitor. Conducerea întreprinderii nu mai este deci o conducere unipersonală, ci colectivă, realizată printr-o serie de organe colective de conducere. Adaptarea noului organism economic, fundat pe principiul autogestunii și autoconducerii este de natură a întări motivarea participării active democratice. Participarea la conducere se realizează și prin intermediul organizațiilor politice (P.C.R, U.T.C.) și a sindicatului, atât prin dreptul lor de control și de influență la toate nivelurile de conducere ale întreprinderii, cât și prin rolul care li se asigură în cadrul COM-ului.

Se poate considera că democratizarea conducerii întreprinderilor, participarea, într-o măsură sau alta, al întregului personal al întreprinderii la conducere reprezintă unul din procesele caracteristice evoluției actuale ale sistemului industrial. El are loc nu numai în sistemele industriale socialiste, ci și în cele capitaliste. Există în țările capitaliste, diferite forme prin care muncitorii, datorită presiunii pe care lupta lor economică și politică o exercită, au câștigat un anumit drept de control, chiar de participare la luarea unor decizii fundamentale de politică a întreprinderilor. Trebuie avut însă în vedere că toate aceste forme funcționează într-un cadru de tip capitalist, fiind limitate și adesea chiar denaturate de acesta. Promovarea formelor democratice de organizare a muncii reprezintă o necesitate atât umană generală, cât și particulară a sistemului industrial contemporan. Persoana umană în general este orientată spre lărgirea controlului asupra propriei sale activități și a condițiilor care afectează activitatea sa. Autodeterminarea, posibilitatea de acțiune autonomă reprezintă o cerință fundamentală. De aici și interesul potențial pentru a participa la conducerea întreprinderii, de a avea un cuvânt de spus aici, de a-și asuma responsabilități.

Democratizarea, difuzarea funcțiilor de conducere în întreaga masă a sistemului reprezintă, după cum s-a văzut, o strategie esențială a îmbogățirii muncii.

Diferitele cercetări au pus în evidență o serie de consecințe negative ale ierarhiei autoritare care fac din aceasta o formă depășită, necesar de a fi înlocuită cu forme mai eficiente de organizare a muncii. Rezumând din literatura de specialitate, se poate spune că următoarele consecințe negative sunt asociate cu ierarhia autoritară:

1. Ierarhia autoritară este inseparabilă structural de fenomenele de tip birocratic ca: rigiditate, tendințe de a umfla excesiv sistemul de control, conservatorism, dificultate de a asimila noul, complicare excesivă a procedurilor de conducere.

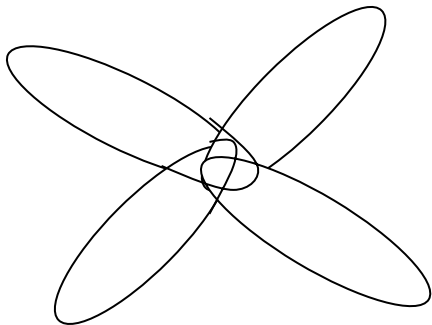
2. Ea este structural asociată cu un anumit pattern al diferențierii satisfacției în muncă: cu cât urci spre vârful ierarhiei autoritare, satisfacția cu munca tinde să crească, cu cât cobori spre bază, ea va scădea. În cadrul ei nu se poate realiza o satisfacție cu munca relativ omogenă și totodată ridicată. Insatisfacția muncii la baza ierarhiei devine una dintre patologiile sale cronice.

3. Crează diferențieri inevitabile în ceea ce privește tipul de muncă: spre baza ierarhiei, datorită diferențierii stricte între conducere și execuție, muncile devin fundamental neinteresante, de strictă execuție, nedând posibilitatea implicării psihologice.

4. Un pattern similar apare și în ceea ce privește gradul de interiorizare a obiectivelor întreprinderii: dacă spre vârful ierarhiei există de regulă un grad ridicat de interiorizare a obiectivelor întreprinderii, spre bază, gradul de interiorizare al acestora, de implicare umană în muncă, tinde să scadă, putând deveni chiar negativ. Măsurarea gradului de alienare indică o creștere a sa semnificativă, pe măsură ce se coboară spre baza ierarhiei. Ierarhia autoritară este deci incompatibilă cu o atitudine activă a tuturor participanților la procesul de producție, cu dezvoltarea unui spirit general de inițiativă în muncă, dăruire și implicare. Ea alienează în raport cu munca pe marea majoritate a participanților aflați la baza piramidei ierarhice.

Raportul dintre centralizare/descentralizare și democratizarea conducerii întreprinderii. Centralizarea/descentralizarea și democratizarea conducerii sunt dimensiuni distincte și într-o oarecare măsură independente. Gradul de centralizare/descentralizare este în funcție de o mulțime de parametri, dintre care unii exteriori întreprinderii. De exemplu, nevoia unei reacții a întreprinderii foarte prompte la schimbări relative predictibile sau nevoia unei activități de rutină foarte bine coordonate determină o puternică cerință de centralizare. Armata este un asemenea exemplu. Gradul de centralizare este foarte ridicat, tocmai datorită necesității unei coordonări ferme și rapide. Centralizarea nu exclude organizarea democratică deși într-o anumită privință o limitează. Pe de o parte, în mod firesc, se accentuează pe participarea democratică la vârful ierarhiei. Pe de altă parte, centralizarea poate să se

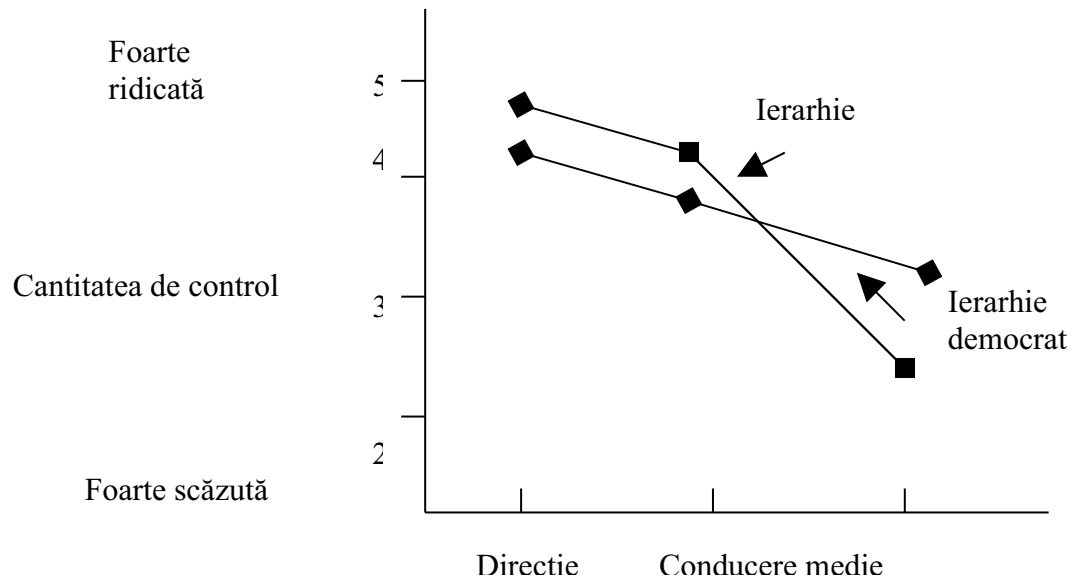
îmbine cu participarea democratică – strategia centralismului democratic. Centralismul impune însă unele limitări democrației. Riscul tendințelor birocratice îngustează la rândul lor sever mecanismele democratice. Promovarea participării democratice este însă de regulă însoțită de o pronunțată tendință de descentralizare, fie că este vorba de descentralizare pe obiective fie de descentralizare pe funcții. Descentralizarea pe obiective oferă posibilitatea unei conduceri centrale de ansamblu în condițiile în care autoritatea de a organiza și conduce activitatea de realizare a subobiectivelor este delegată într-un grad ridicat subsistemelor. Organizarea activității de realizare a unui subobiectiv oferă un spațiu larg de desfășurare mecanismelor democratice. Descentralizarea pe funcții reprezintă un cadru extrem de favorabil promovării formelor democratice. Subsistemele unei întreprinderi au responsabilitatea rezolvării nu a unor obiective determinate, ci a unor funcții specifice. Determinarea funcțiilor, stabilirea obiectivelor și organizarea realizării lor cade în responsabilitatea respectivelor subsisteme. De exemplu departamentul de cercetare și dezvoltare a unei întreprinderi este de regulă mai mult orientat spre funcții decât spre obiective formulate de forurile superioare. El definește, în mare măsură în mod independent, temele de cercetare importante pentru respectiva întreprindere, contribuind la definirea proiectelor de dezvoltare. În evaluarea muncii sale este inclus și modul în care își definește în mod independent contribuția pe care o aduce la buna funcționare a întreprinderii în ansamblu. În general „serviciile funcționale” au un grad de autonomie mai ridicat fiind, într-o măsură relativ ridicată, centrate pe funcții, iar nu pe subobiective. Aceasta nu înseamnă lipsă de conducere și coordonare a activității, ci noi forme de organizare a conducerii. La limită se poate imagina un sistem centrat pe funcții, neierarhizat, care poate fi figurat în următorul fel:



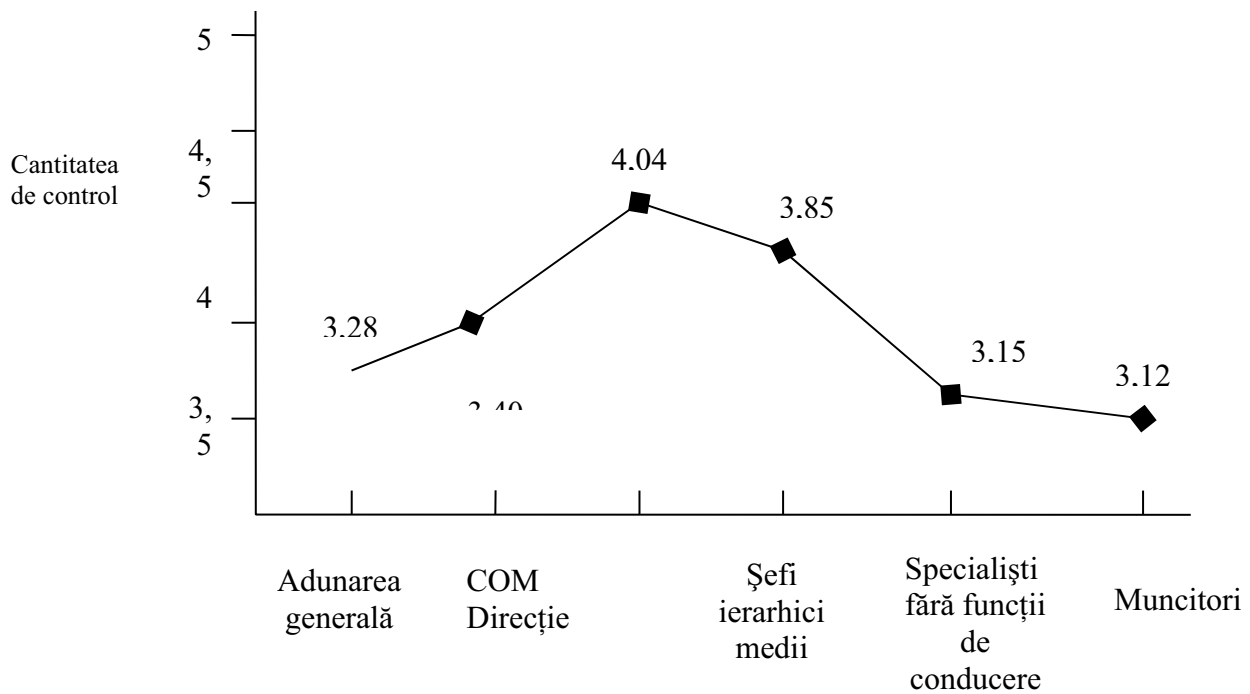
Diferitele departamente ale întreprinderii – cercetare, producție, desfacere și aprovizionare etc. sunt centrate pe funcțiile lor. Ele încearcă să-și definească singure contribuția pe care o pot aduce cel mai bine la funcționarea întregului sistem, activitatea de ansamblu fiind coordonată nu de un for ierarhic superior, ci într-o manieră democratică, colectivă. Colaborarea subsistemelor duce la coordonarea activităților și la

stabilirea unor obiective comune. Obiectivele generale nu sunt decise de vârful ierarhiei, ci reprezintă rezultatul procesului de decizie în comun al subsistemelor participante,

Controlul în organizații. Dezvoltarea interesului pentru democratizarea conducerii, a creșterii controlului fiecăruia asupra a ceea ce se întâmplă în mediul său de muncă, în întreprindere a dus la ideea egalizării puterii. Ierarhia tradițională este caracterizată printr-o distribuție foarte inegală a puterii în întreprindere. Puterea crește spre vârful ierarhiei, concentrându-se aici, și scade accentuat spre baza ei. Forma cea mai generală a puterii, controlul, definit ca posibilitate a fiecărei persoane, a fiecărui grup din întreprindere de a influența atât condițiile proprii sale activități din întreprindere, cât și orientarea de ansamblu a acesteia, are o distribuție similară. Democratizarea înseamnă în mod esențial creșterea controlului fiecărui participant. În legătură cu acest proiect al egalizării puterii, controlului, se pune o întrebare crucială: creșterea controlului de la baza ierarhiei nu înseamnă în mod inevitabil o scădere a controlului la vârf? Și deci o creștere a dezorganizării? Analizând această problemă, Arnold Tannenbaum a ajuns la concluzia că, cantitatea totală de control într-o organizație nu reprezintă o sumă fixă, ci ea poate să crească. Cu alte cuvinte, creșterea controlului participanților de la baza ierarhiei nu înseamnă în mod necesar scăderea controlului de la vârful ierarhiei. Democratizarea este eficientă doar atunci când cantitatea totală de control dintr-o organizație crește. Există mulți indicatori ai controlului. Este destul de dificil de a detecta într-o manieră riguroasă cantitatea de control exercitat de diferitele grupuri dintr-o întreprindere. Modalitatea cea mai simplă, evident destul de aproximativă, este de a utiliza percepția controlului, pe care diferitele grupuri dintr-o întreprindere îl au asupra activității de ansamblu. Distribuția controlului la diferitele niveluri ierarhice poate fi figurată într-un graphic simplu de genul următor:



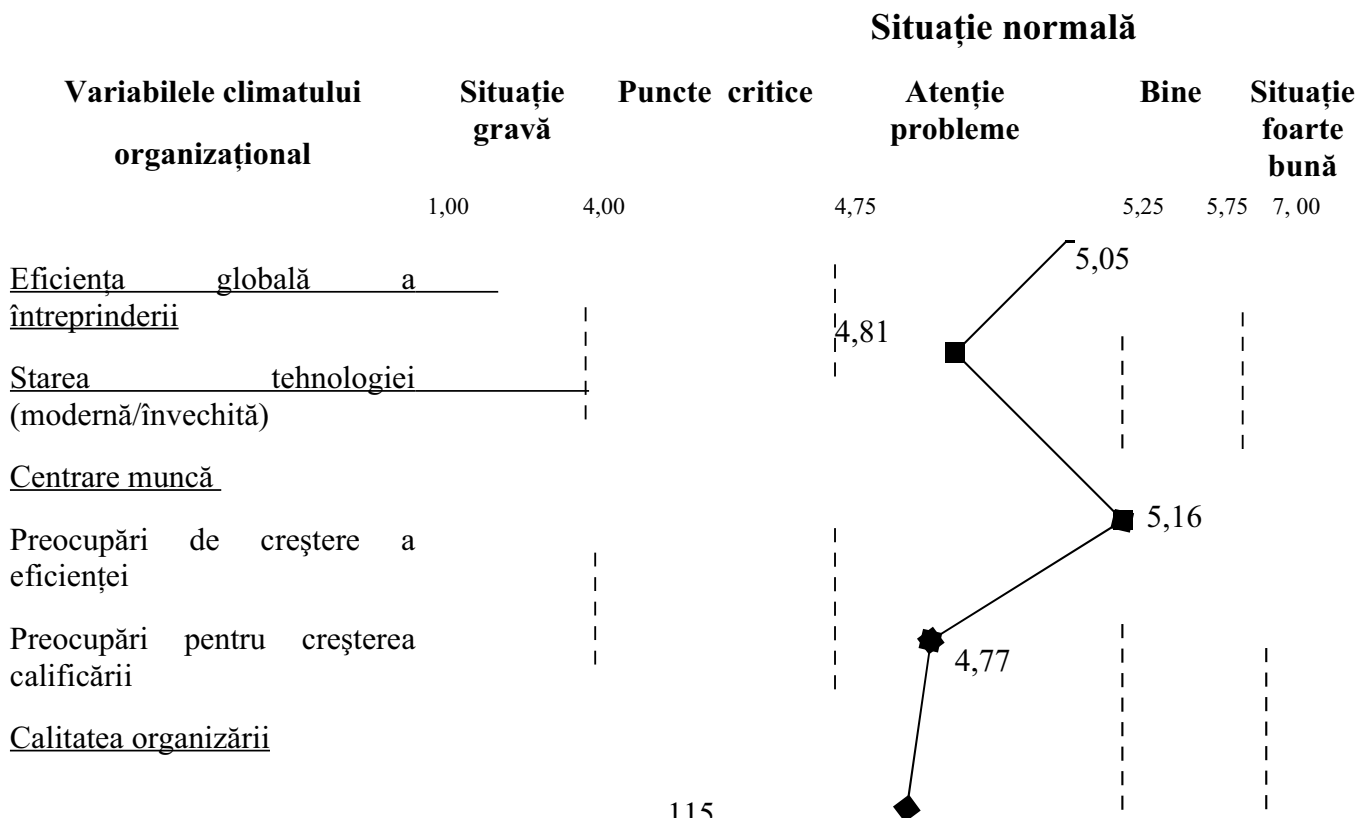
Iată acum distribuția controlului în 8 întreprinderi cu profil chimic din țara noastră, în 1974.

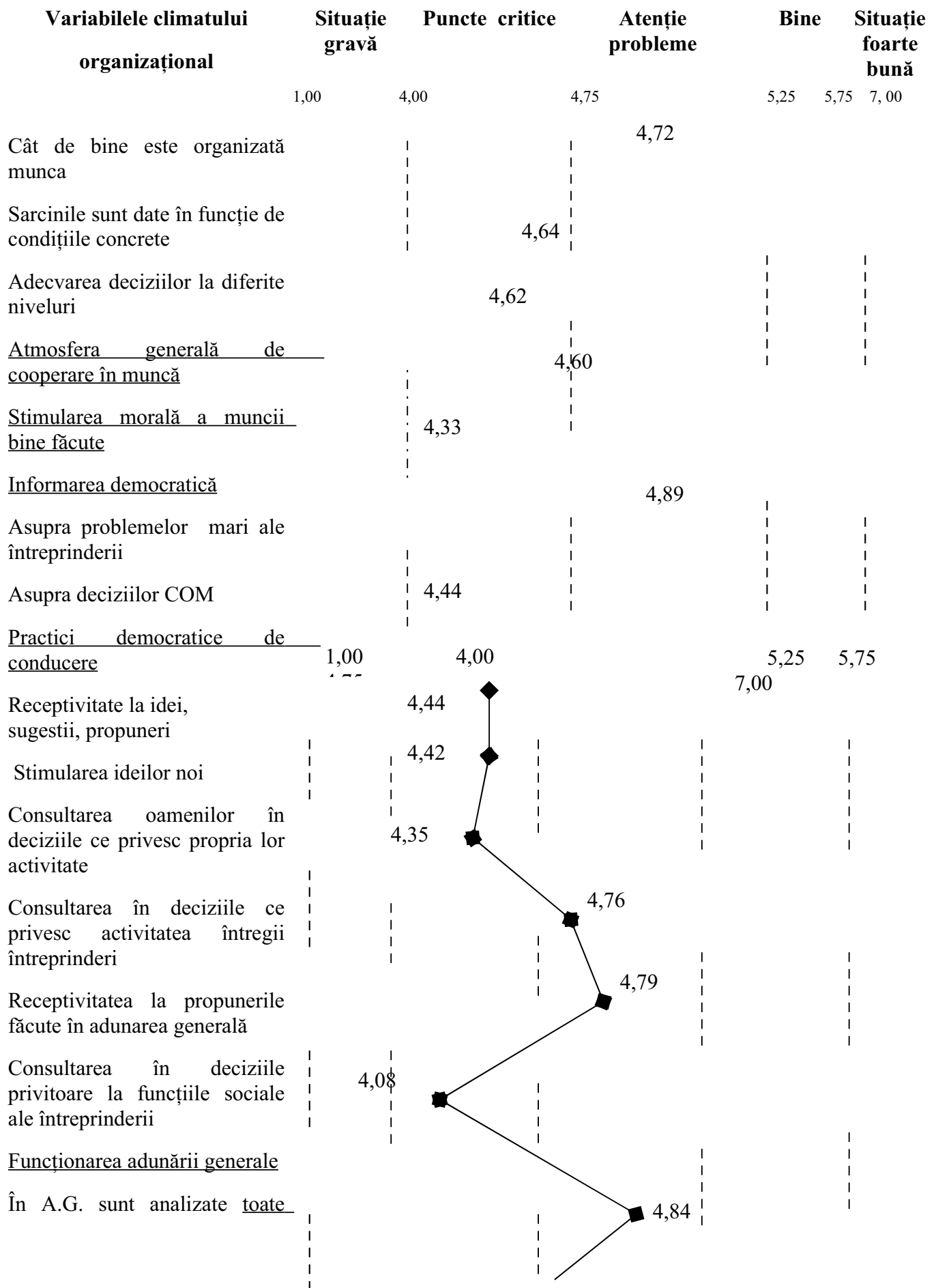


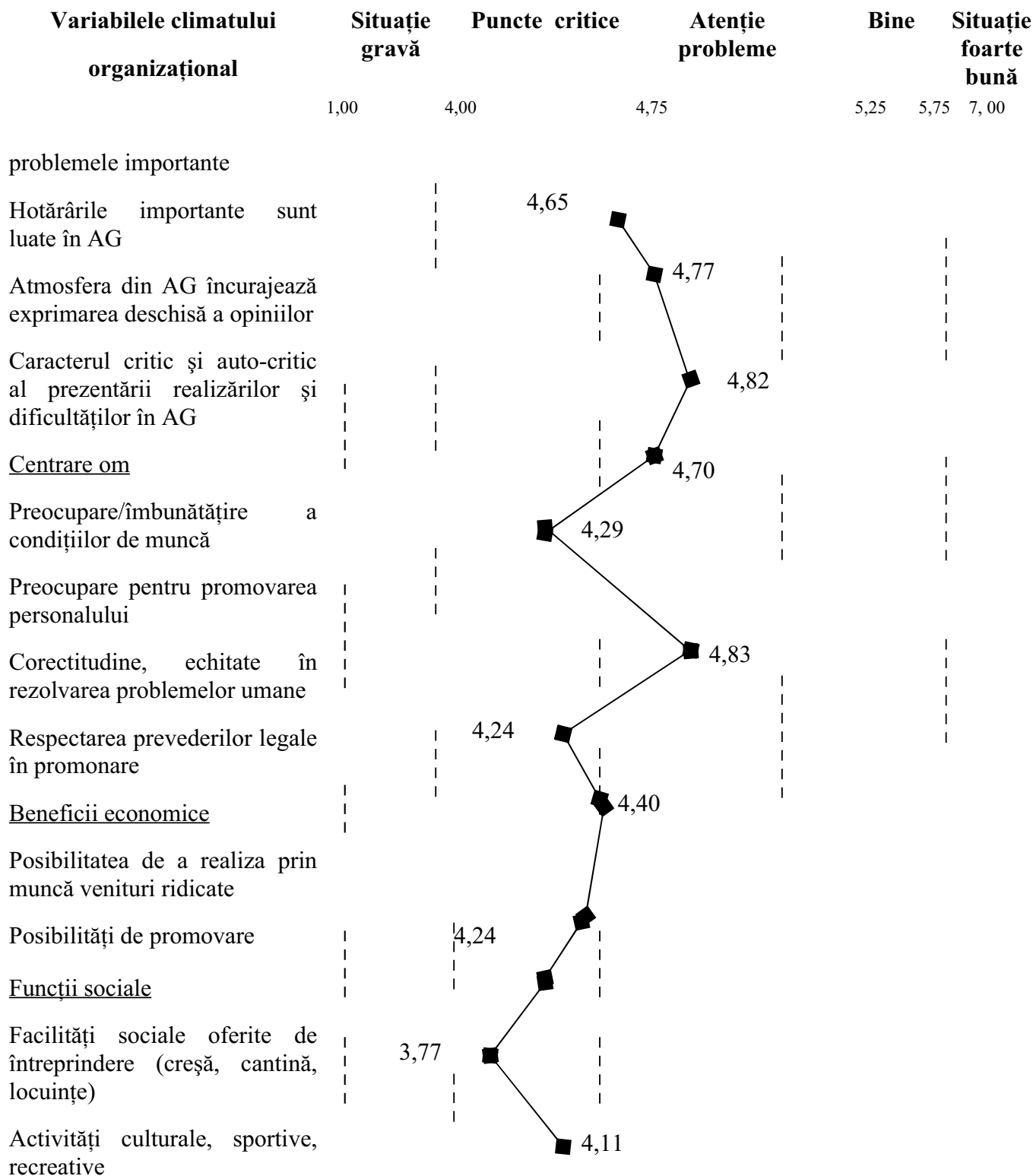
Climatul organizațional

Grupul de muncă reprezintă mediul social organizațional nemijlocit. Totodată, însă, pentru munca fiecăruia organizația, întrerinderea în ansamblul său este de asemenea un

mediu foarte important. Ceea ce se petrece la nivelul întregii întreprinderi afectează uneori direct, alteori indirect activitatea fiecărei persoane. În sociologia industrială a fost elaborat conceptul de climat organizațional pentru a desemna „atmosfera” generală din întreprindere. Aici sunt incluse o mulțime de componente: stilul conducerii întreprinderii, practicile de conducere de la diferitele niveluri ierarhice ale acesteia, posibilitățile tehnologice și economice ale întreprinderii, relațiile dintre departamentele întreprinderii, atitudinea oamenilor, pregătirea lor profesională, gradul lor de responsabilitate etc. Fiecare persoană, colectiv de muncă, ocupând un anumit loc în organizație, având un anumit tip de relații cu aceasta este caracterizată printr-un climat organizațional distinct. Climatul organizațional, de exemplu, al unui departament de cercetare va fi diferit de climatul organizațional al departamentului de producție din aceeași întreprindere. Dincolo însă de perspectivele particulare ale fiecărei persoane, colectiv de muncă sau departament, fiecare întreprindere prezintă anumite caracteristici generale care constituie climatul ei organizațional, stilul conducerii întreprinderii reprezintă variabila care contribuie în gradul cel mai ridicat la stabilirea unui anumit profil al acestuia. Conducerea întreprinderii are deci o ridicată responsabilitate pentru climatul organizațional. Din această cauză ea trebuie să aibă continuu o imagine generală asupra climatului organizațional al întreprinderii. În unele întreprinderi măsurarea climatului organizațional la intervale regulate (de obicei un an) a devenit unul dintre instrumentele curente ale diagnozei stării lor interne. Pentru ilustrare vom prezenta diagnoza climatului organizațional într-un eșantion de instituții bucureștene, industriale și non-industriale, din anul 1978.







Notă: Variabilele din acest Grafic iau valori între 1 și 7, 1 semnificând „foarte puțin sau deloc, într-o foarte mică măsură”, iar 7 „foarte mult, în foarte mare măsură”. 4 este punctul mediu al scalei „nici mult, nici puțin”.

Structuri organizaționale

Managementul clasic a pus masiv problema structurilor organizaționale: cum trebuie organizată ierarhia, câte nivele ierarhice este bine să existe, cum trebuie distribuită autoritatea de-a lungul ierarhiei, care trebuie să fie spațiul de control al fiecărui nivel ierarhic, cum trebuie realizată coordonarea între diferitele departamente, cum trebuie realizat controlul, în ce grad și cum trebuie codificat în reguli modul de acțiune în cadrul organizației etc. Ceea ce caracterizează abordarea managementului clasic este încercarea de a găsi principiile universale cel mai bune care să asigure o eficientă activitate a întreprinderii. Cu alte cuvinte, se presupunea că, indiferent de condiții, există doar un singur model de organizare cel mai bun. Odată descoperit, el trebuie implementat în toate contextele organizaționale.

În ultimele decenii, această presupuziție a fost abandonată treptat. În locul ei a început să se cristalizeze un punct de vedere contextualist: modul cel mai bun de organizare a unei întreprinderi variază în funcție de condițiile concrete. O asemenea punere a problemei deschide noi câmpuri de investigație: determinarea factorilor care cer anumite structuri organizaționale. Există patru mari categorii de factori care par să aducă o contribuție independentă la modelarea structurilor organizaționale: 1) factori macrosociali structurali, 2) factori tehnologici, 3) factori de mediu și 4) factori umani-culturali. Este necesar a preciza de la început că în această privință există încă multe controverse. Din această cauză, aici vom expune pe scurt câteva dintre cele mai importante teorii, care sugerează în ce direcții se îndreaptă, la ora actuală, cercetările.

Tehnologia și structurile organizaționale. Sociologul francez Joan Woodward a întreprins în anii '50 primul studiu empiric de amploare în legătură cu relația dintre tehnologie și structurile organizaționale. Punctul de pornire al cercetării, întreprinse în 100 de întreprinderi britanice, l-a constituit ideea de a proba empiric principiile managementului clasic. Se presupunea că în întreprinderile eficiente economic, vor putea fi identificate structurile organizaționale cele mai bune. Rezultatele investigării empirice au fost extrem de confuze. Între întreprinderile eficiente și cele ineficiente nu s-au descoperit diferențe clare de organizare. Întreprinderile de vârf nu prezentau nici ele un pattern distinct de organizare. În acest moment s-a pus, în mod inevitabil, o întrebare cheie: este posibil ca structurile organizaționale să nu aibă nici o influență asupra eficienței muncii? Woodward a ales însă o altă perspectivă. A considerat că ar fi mai fructuos să se abandoneze presupuziția clasică a existenței unui singur model cel mai bun de organizare pentru toate situațiile. În condiții diferite, structurile organizaționale cele mai bune sunt diferite. Ea a ales ca factor determinant tipul de tehnologie. Întreprinderile cercetate au fost împărțite în trei tipuri în funcție de specificul tehnologiei lor: 1) producția de unicate sau de serie mică, 2) producție de masă, de serie mare și 3) proces de producție continuu, ca de exemplu în chimie. Analizând structurile

organizaționale ale acestor trei tipuri de întreprindere ea a constatat că se prefigurează patternuri distincte. De exemplu, pe măsură ce se merge de la primul tip de tehnologie, mai simplu, la cel de al treilea, mai complex, cresc: numărul nivelelor ierarhice, raportul fond de salarii/cheltuieli totale, unele proporții dintre categoriile de personal.

În cazul altor variabile, relația era curbilinară (valori scăzute în întreprinderile de unicate sau serii mici, valori ridicate în producția de masă și din nou valori scăzute în producția de tip proces continuu): numărul de subordonați pe șef la primul nivel ierarhic, proporția muncitorilor necalificați față de muncitorii calificați etc. Există și alte diferențe în ceea ce privește accentul pus pe diferitele funcții ale conducerii. De exemplu, în producția de tip proces continuu, tehnologia însăși indică într-o largă măsură, sarcinile de realizat, așa că șeful poate și trebuie să se concentreze asupra menținerii unor relații sociale pozitive între participanți. În producția de unicate sau de serie, un șef poate să se orienteze atât spre supravegherea producției, cât și spre menținerea relațiilor interpersonale într-o stare normală; prin natura sa, munca fiind flexibilă, feed-backul imediat, șeful poate să întreprindă schimbări în organizare în așa fel încât atât cerințele tehnologice cât și cele sociale să fie realizate. În producția de masă, însă, organizarea muncii este deja specificată într-o mare măsură încât șeful nu poate să o adapteze necesităților sociale și nici nu este atât de auto-controlată tehnologic încât să-l elibereze pe șef de necesitatea de a acorda o mare atenție controlului producției, neliberându-l deci pentru a se centra asupra problemelor sociale și umane. În aceste condiții, coordonarea și controlul sunt mai dificile, nivelul tensiunilor intra-organizaționale fiind maxim. În fine, o altă observație făcută de Woodward este de natură să sprijine ipoteza făcută inițial. Pentru fiecare tip de tehnologie, întreprinderile care sunt mai apropiate de forma de organizare mediană pentru respectivul tip sunt cele mai eficiente, în timp ce întreprinderile cu structuri organizaționale depărtate de cele mediane sunt mai slab eficiente. Concluzia este deci de a găsi structurile organizaționale cele mai potrivite în raport cu tipul de tehnologie al întreprinderii respective.

Reluând ulterior analiza rezultatelor acestei cercetări, Woodward introduce o corecție a concluziilor teoretice pe care le trăsese. Conform noului punct de vedere, nu tehnologia în sine reprezintă factorul determinant al structurilor organizaționale, ci metodele de control organizațional implicate de diferitele tehnologii. Diferite tipuri de tehnologie pot să implice relativ același tip de control organizațional, generând deci structuri organizaționale identice. Două dimensiuni fundamentale ale controlului sunt importante pentru adoptarea unor structuri organizaționale sau a altora. În primul rând: 1) controlul poate fi personal - controlul unei persoane asupra alteia; 2) sau mecanic - un control relativ impersonal, asigurat mai mult în mod automat, de procesele tehnologice, c de exemplu cel realizat în producția de tip proces continuu, a unei linii de producție automate, sau a unei organizări bazate pe determinarea beneficiului adus de subsisteme. În al doilea rând, există posibilitatea utilizării unui sistem unitar de control, aplicat tuturor componentelor întreprinderii, sau un sistem diferențiat cu standarde specifice

pentru fiecare subunitate. Ceea ce este însă evident este faptul că o anumită tehnologie implică totuși, deși nu într-un mod absolut univoc, cerințe de control și de coordonare a muncii proprii și prin intermediul acestora, structuri organizaționale specifice. Să facem însă totodată observația că printr-o asemenea deplasare de accent se deschide posibilitatea considerării și a altor factori care determină anumite forme de control și coordonare, de altă natură decât cei tehnologici stricți.

Mediul și structurile organizaționale. Un alt factor care pare să influențeze structurile organizaționale este mediul în care acționează întreprinderile. În mediu intră în primul rând piața economică cu cerințele sale și contextul tehnologic. Există din acest punct de vedere medii înalt stabile, certe, predictibile, după cum există și medii „turbulente”, dinamice, greu predictibile, incerte. Burns și Stalker analizând 20 de întreprinderi britanice au pus în evidență faptul că există diferențe sensibile între întreprinderile care acționează într-un mediu stabil și cele care acționează într-un mediu înalt dinamic. Cele două tipuri de forme de organizare sunt denumite „sistem mecanic (stabil)” și „sistem organic dinamic”.

Caracteristicile acestora sunt următoarele:

Sisteme mecanice

Sisteme organice

1. Înaltă diferențiere funcțională, specializare.	1. Continua adaptare a sarcinilor prin interacțiune reciprocă.
2. Subordonații realizează sarcini individuale, centrați pe performanțele îngust definite ale sarcinii. Identificarea cu sarcina primită.	2. Responsabilitate generalizată.
3. Lanț rigid de comandă	3. Identificarea cu organizația în ansamblu.
4. Descriere detaliată și exhaustivă a posturilor de muncă.	4. Interacțiune laterală în egață măsură cu interacțiune verticală.
5. Ansamblul situației este relevant doar pentru cei de la vârful ierarhiei.	5. Comunicare mai mult a sfaturilor și informațiilor decât a ordinelor.
6. Interacțiunea se desfășoară doar de-a lungul liniilor verticale ale lanțului de comandă.	6. Sancțiunile derivă de la o comunitate (colegi și superiori), referindu-se la întreaga organizație, nu la cadrul îngust al sarcinii.
7. Comportamentul este controlat de către superiori.	7. Structura controlului, autorității și comunicațiilor de tip rețea.
8. Accentul cade mai mult pe cunoștințe specificate, înguste, decât pe cunoștințe generale, complete.	

Burns și Stalker consideră că într-un mediu stabil, modelul mecanic va fi cel mai eficient, în timp ce într-un mediu dinamic, modelul organic va fi asociat cu performanțele cele mai ridicate.

Relevanța mediului pentru structurile organizaționale adoptate de către întreprinderi este într-o oarecare măsură convergentă cu prima perspectivă, a tehnologiei. În sensul strict al termenului, tehnologia reprezintă un element complet

independent față de mediu. În sens larg însă - tehnologia ca mod general de acțiune, incluzând și tehnicile de conducere, decizie, control, coordonare - poate fi considerată a fi un răspuns activ al întreprinderii la un anumit tip de mediu. Ceea ce mediul modifică în organizare este tocmai sistemul de organizare.

Factori macrosociali. Modelele de organizare ale întreprinderilor variază și în funcție de o serie de caracteristici structurale ale societății globale din care acestea fac parte, de modul în care întreprinderea este conectată la colectivitatea globală. În primul rând este important sistemul de conectare a întreprinderii la sistemul economic global.

Conectarea ei prin intermediul pieței dă întreprinderii o orientare distinctă: ea are o mare autonomie în ceea ce privește formele interne de organizare, cât și în stabilirea obiectivelor concrete de producție. Important este: 1) beneficiul economic adus, iar nu ce se produce în mod concret. Dacă însă sistemul de conectare este pe baza unui plan central, atunci în mod inevitabil autonomia întreprinderii este restrânsă – deși și din acest punct de vedere pot exista variații foarte mari –, obiectivele concrete de realizat tind să fie specificate într-un plan elaborat central. În al doilea rând, este important: 2) tipul de legitimare a autorității. Conducerea activității unei întreprinderi se fundează în mod necesar pe exercitarea autorității. Deciziile fundamentale sunt luate și impuse în virtutea unei autorități de un tip sau altul. Într-un sistem de tip capitalist, sursa ultimă a autorității rezidă în proprietatea privată asupra mijloacelor de producție. Direcția întreprinderii are autoritatea de a decide și de a controla pentru că reprezintă punctul de vedere al patronatului. Angajații acceptă această autoritate în virtutea contractului de angajare. Într-un sistem de tip socialist autoritatea își are o altă sursă ultimă: interesul general al colectivității. Se produce din această cauză o difuzare a autorității: ea nu vine numai din partea organismelor administrative (statul, cu sistemul său de organizare și conducere a producției), ci și din partea fiecărui membru al colectivității, inclusiv din partea personalului care lucrează în respectiva întreprindere. Este legitim din partea tuturor acestor participanți să discute și să decidă asupra orientării activității colective. Mecanismele democratice, atât cele formale, cât și cele informale, reprezintă din această cauză, o consecință necesară a acestui tip macrosocial de organizare a producției. O organizație de tip ierarhic-autoritar pur poate fi posibilă în mod normal, doar, într-un sistem capitalist, sau doar în condiții excepționale într-o societate socialistă. Într-o societate de tip socialist, o organizare democratică este singura formă adecvată. Organizarea democratică apropie însă întreprinderea, după cum se poate observa, de modelul „organic”.

Factori culturali-umani. În ultimele decenii a devenit tot mai clar că organizarea muncii nu reprezintă o realitate determinată univoc de tipul de tehnologie. Am văzut mai sus că însăși organizarea societății globale impune un anumit tip de organizare. Și mediul uman, cultural, joacă un rol determinativ. S-a făcut observația că principiul taylorist al muncii simplificate era potrivit pentru o masă de muncitori în general slab clasificați, cu un grad scăzut de tradiții industriale, având o puternică orientare instrumentalistă. Dezvoltarea socială și culturală impune noi presiuni asupra organizării muncii. Dacă „modelul mecanic” de organizare este compatibil cu slaba calificare,

dezinteresul pentru obiectivele generale ale întreprinderii, orientarea instrumentalistă, el este progresiv incompatibil cu noile orientări ale populației: nivel de școlarizare și calificare ridicată, orientare tot mai pronunțată expresivă, tendință de asumare a responsabilităților sociale, de interiorizare a obiectivelor social-generale. Îmbogățirea muncii și promovarea formelor de democrație industrială împing structurile organizaționale spre un „model organic” de organizare. Din această cauză, pe lângă tehnologie și mediu, factorii sociali-culturali ai epocii actuale reprezintă sursă importantă de schimbare a structurilor organizaționale, cu o influență independentă. Acești din urmă factori presează ca, indiferent de tehnologie și tipul de mediu, să se producă o deplasare pronunțată a structurilor organizaționale spre forme organice, flexibile, bazate pe participare, făcând ca modelul mecanic, fundat pe ierarhia autoritară să devină tot mai inadecvat .

Dezvoltarea social-umană a întreprinderii.

În ultimul timp în sociologia industrială începe să se vorbească din ce în ce mai mult despre „dezvoltarea umană a întreprinderii”. Aceasta marchează intrarea într-o etapă nouă a sociologiei industriale aplicative.

Ceea ce a caracterizat evoluția întreprinderii în ultimul secol este o rapidă și profundă schimbare a sistemului său social-cultural: s-au schimbat atitudinile oamenilor față de muncă, motivațiile muncii, relațiile dintre oameni în procesul muncii, practicile de conducere. Pentru întreprinderea capitalistă, această schimbare a reprezentat mai mult un rezultat neplanificat, neintenționat al schimbărilor tehnologice, economice, sociale și culturale. Nu numai schimbarea tehnologiei, și poate că nu neapărat în primul rând aceasta, a determinat schimbările sociale și umane profunde în organizarea muncii industriale, ci și schimbările economice, sociale, culturale, umane care au acompaniat evoluția societății capitaliste. Există însă, după cum apreciază mulți specialiști, un decalaj care s-ar putea să se dovedească grav, între schimbările sociale și umane deja petrecute și nevoia de schimbare. Nu este o întâmplare faptul în sociologia industrială actuală se pune un accent deosebit pe schimbare, pe dezvoltare, pe elaborarea unor tehnici sociologice specifice care să contribuie la acest proces. Dacă inițial factorul uman a fost privit în contextul sistemului industrial capitalist doar ca o resursă rentabilă de creștere a profitului, în ultimul timp schimbarea socială și umană este considerată de tot mai mulți ca o necesitate globală, ignorarea sa putând duce la grave dificultăți. Pentru a realiza o mai rapidă și eficientă dezvoltare umană se discută chiar despre posibilitatea introducerii unor metode sistematice, de dezvoltare planificată și controlată. Desigur, toate aceste schimbări social-umane care au loc aici nu pot depăși cadrul general al structurilor de tip capitalist. Ele însă pot forța considerabil acest cadru, introducând aici elemente noi care se pot dovedi incompatibile cu el.

Pentru întreprinderea socialistă, problema s-a pus de la început în alți termeni. În primul rând, primele decenii ale dezvoltării societății socialiste în țara noastră au coincis totodată cu prima perioadă a dezvoltării sistemului industrial ca stare. În al doilea rând, schimbările macrosociale structurale au determinat de la început schimbări și în

modalități de organizare și conducere a activității în cadrul întreprinderilor industriale. În primul rând s-au produs schimbări în organizarea și conducerea sistemului economic global. În locul sistemului capitalist organizat în jurul pieței, a fost construit un sistem condus central, bazat pe planificarea economică de perspectivă. Din punctul de vedere al organizării și conducerii muncii la nivelul întreprinderilor s-a promovat o atitudine socialistă față de muncă, un stil colectiv, democrat-participativ de muncă și de conducere, s-au legiferat organisme colective de conducere a întreprinderii, cât și a subsistemelor acestora. Pentru promovarea acestor schimbări au fost utilizate în primul rând pârghiile politice, ideologice legislative și administrativ-organizatorice. Specific de asemenea este faptul că aceste schimbări au fost consecvent promovate de la nivelul conducerii politice centrale. În capitalism, schimbările au fost inițiate mai mult de la nivelul local al conducerii întreprinderilor, prin utilizarea pârghiilor specifice acestora. Specialștii din științele sociale și umane au fost masiv utilizați în perfecționarea micro-structurilor sociale ale întreprinderii. Dincolo de diferențele structurale dintre sistemul industrial socialist și cel capitalist, a căilor lor specifice de evoluție, există, din punctul de vedere al formelor microsociale anumite convergențe, care nu pot fi ignorate, datorită unor procese sociale mai generale, caracteristicilor universale ale naturii umane, dezvoltării economice și culturale generale a comunității umane. Aici ne vom opri, cum este și normal la dezvoltarea umană a întreprinderii socialiste din țara noastră. În multe privințe însă aceste caracteristici sunt valabile și pentru celelalte țări ale lumii contemporane.

Este tot mai clar că schimbarea „spontană” a sistemului social al întreprinderii, sub influența variațiilor factori care acționează asupra sa, nu mai este suficientă pentru a asigura realizarea în acest plan a unei situații concordante cu exigențele societății actuale. Este nevoie de o dezvoltare sistematică, planificată și controlată, a sistemului social al întreprinderii. Așa cum dezvoltarea tehnică și economică a întreprinderii actuale tinde să fie rezultatul unei planificări minuțioase, și dezvoltarea umană poate fi supusă unor proceduri similare. Dezvoltarea umană a întreprinderii trebuie înțeleasă ca un proces care se desfășoară în timp. Ea nu poate fi realizată „peste noapte”, ci necesită o anumită perioadă de timp pentru schimbarea unor deprinderi depășite și învățarea unor noi atitudini, noi tipuri de relații și activități. Acestea nu pot fi însușite doar individual, ci colectiv. Este necesar să devină model cultural, colectiv, de acțiune. În plus, o asemenea dezvoltare nu pare a fi limitată în timp. Mereu vor apărea probleme noi care necesită rezolvare, noi modalități de raportare reciprocă.

Dezvoltarea umană a întreprinderii este un process care se petrece simultan la două niveluri: la nivelul societății globale și la cel al fiecărei întreprinderi.

a. Nivelul societății globale. Schimbările sociale structurale, punerea sistemului industrial pe baza proprietății socialiste, organizarea sa pe baza principiului planificării și conducerii unitare, codificarea sub formă de lege și regulamente a unor noi forme de conducere la nivelul întreprinderii, a unor noi structuri organizaționale, valabile pentru toate unitățile industriale reprezintă momentele unui program de schimbare socială structurală a întreprinderii. În plus, la nivelul societății au loc o serie de procese

macrosociale ca de pildă: creșterea nivelului de școlarizare, a calificării profesionale, a tradiției industriale, se cristalizează o mentalitate a muncii și a disciplinei cerută de aceasta.

b. Nivelul întreprinderii. Întreprinderea constituie un sistem social, caracterizat printr-o relativă autonomie. În calitate de subsistem al societății globale, profilul său general este dat de aceasta, dar între anumite limite există posibilitatea unei largi variații. În primul rând, fiecare întreprindere are un punct de pornire propriu: populația care o compune este caracterizată printr-un anumit nivel de calificare, o anumită mentalitate, tradiție. În plus, fiecare întreprindere are un trecut propriu, care îi conferă o anumită orientare. O întreprindere, de exemplu, poate avea o bună poziție în cadrul economiei naționale, fapt care este asociat cu o serie de avantaje, inclusiv un climat intern destins, stimulativ sau, dimpotrivă, având o poziție dezavantajoasă, ea va fi caracterizată printr-un moral scăzut, prin tensiuni interne și conflicte. În fine, sistemul social al întreprinderii este caracterizat printr-o intensă interacțiune și dependență reciprocă a membrilor săi. Unii participanți – cei care ocupă poziții de conducere – au o influență mai mare asupra climatului organizațional, alții, mai mică. Multe dintre caracteristicile actuale ale sistemului social al întreprinderii sunt produsul interacțiunii actuale dintre participanți. Se poate vorbi despre un climat propriu fiecărei întreprinderi. Relativa autonomie oferă posibilitatea unei dezvoltări umane independente, între limitele destul de largi ale sistemului social global. În fapt, o dezvoltare sistematică și eficientă socială și umană a întreprinderii, deși facilitată sau inhibată în mod esențial de procesele macrosociale, nu poate fi inițiată decât la nivelul întreprinderii. Întreprinderea are pârghii importante de autoperfecționare din punct de vedere uman.

Se pot distinge mai multe grade în care o întreprindere se angajează într-un proces de dezvoltare umană a sa:

1). Soluționarea problemelor sociale și umane devenite critice la un moment dat. O problemă devine critică pentru un sistem oarecare în situația în care nesoluționarea ei are influențe negative importante asupra soluționării întregului sistem. Din această cauză, sistemul va trebui să-și orienteze atenția spre remedierea urgentă a lor. Dacă nu, el va intra într-o fază de criză progresivă. Sunt multe probleme care pot deveni critice pentru întreprinderile actuale: fluctuația, absenteismul, lipsa forței de muncă calificate, un nivel scăzut de disciplină a muncii, calitate proastă a produselor, risipa de materii prime, deficiențe ale stilului de conducere la nivelul unor colective de muncă sau al întreprinderii în general, tensiuni și conflicte interpersonale, proastă gospodărire, lipsă de rentabilitate economică etc. Soluționarea problemelor particulare poate duce prin acumulare, la dezvoltarea umană a întreprinderii, chiar dacă nimeni n-a planificat dinainte o asemenea schimbare globală. Este situația tipică pentru dezvoltarea „naturală” sau „spontană” a unui sistem.

2. Pe lângă problemele critice, întreprinderea acordă atenție și unor probleme care, deși nu încă grave, au totuși o influență negativă asupra activității generale. Există o preocupare mai generală și mai cuprinzătoare de explorare în timp și de prevenire a situațiilor care ar putea duce la crize.

3. Orientarea spre perfecționarea unor aspecte importante ale sistemului social al întreprinderii: creșterea pregătirii profesionale a întregului personal, lărgirea funcțiilor sociale ale întreprinderii, perfecționarea activităților politice, ideologice, îmbunătățirea sistemului de informare, perfecționarea organizării și funcționării organismelor colective: COM, Adunările generale etc. Deși nu există la nivelul întreprinderii un plan sistematic și de lungă perspectivă de dezvoltare umană, există o puternică orientare spre perfecționarea diferitelor aspecte sociale ale muncii, iar nu numai o soluționare a problemelor, a dificultăților care apar continuu în cursul activității.

4. Formularea explicită a obiectivelor generale de dezvoltare umană de atins în perspectivă și inițierea unor acțiuni permanente de realizare a lor. Datorită lipsei unor cunoștințe specializate, există însă o disproporție între obiectivele formulate și mijloacele la care se recurge. Mijloacele sunt insuficient de eficiente, nu sunt supuse periodic unei evaluări a eficienței lor pentru a se aduce corecții și perfecționări. În această situație se pare că există multe întreprinderi din țara noastră. La nivel național sunt formulate obiectivele generale ale dezvoltării sociale ale întreprinderii. Totodată, acțiunea de realizare a acestor obiective reprezintă o sarcină permanentă a colectivelor de oameni ai muncii, a conducerii întreprinderilor, a organizațiilor politice și sindicale. Concretizarea (operaționalizarea) obiectivelor de atins, găsirea unor mijloace adecvate de realizare a lor, controlul sistematic al rezultatelor obținute în procesul de dezvoltare depind de fiecare întreprindere în parte, de disponibilitățile sale interne, de efort și cunoștințe.

5. În fine, o orientare sistematică, planificată și controlată spre dezvoltare umană. Caracteristic acestei orientări este stabilirea clară și operațională a obiectivelor de atins, a conținutului lor concret în funcție de condițiile particulare ale fiecărei întreprinderi, formularea etapelor prin care aceste obiective să fie atinse, stabilirea unor programe complexe de acțiuni, analiza continuă a eficacității acțiunilor întreprinse. Este ceea ce se poate numi dezvoltarea social-umană planificată și controlată a întreprinderii. O asemenea orientare presupune nu numai bune intenții, dar și mecanisme sociale și politice adecvate, cunoștințe specializate din sfera științelor sociale și umane. Doar angrenarea sistematică a specialiștilor, sociologi și psihologi, este capabilă să susțină la nivelul fiecărei întreprinderi un proces de dezvoltare planificată și controlată. Este clar că o asemenea orientare reprezintă la ora actuală mai mult un deziderat. Pentru a deveni fezabilă, specialiștii înșiși trebuie să pună la punct o amplă tehnologie.

x

x x

Întreprinderile moderne au devenit sisteme sociale extrem de complexe. Ele pun probleme sociale și umane cu totul noi. Dezvoltarea rapidă a sistemului industrial, exigența tot mai ridicată față de eficiența sa, pun alături de aspectele tehnice capitale și aspectele sociale și umane. Este probabil ca întreprinderea să devină terenul unor schimbări fundamentale în sistemul relațiilor sociale. Nu este întâmplător faptul că în proiectul socialist de realizare a unei noi societăți, întreprinderea apare ca un vârful al

dezvoltării sociale. Aici încep să se cristalizeze noi atitudini față de societate, noi tipuri de relații. În această perspectivă, este predictibil că, din ce în ce mai mult, conducerea fiecărei întreprinderi va fi confruntată cu necesitatea de a acorda o atenție sporită problemelor sociale și umane, de a întreprinde acțiuni de largă perspectivă în sensul dezvoltării sistematice și controlate a unor noi forme sociale de activitate.

PROBLEME PENTRU SEMINAR

x Analizați modul în care un produs oarecare (televizor, radio, mașină etc.) afectează calitatea vieții colectivității. Luați în considerație diferiții factori:

- Cantitatea de produse puse la dispoziția colectivității. Raportul raritate/abundența produselor.

- Productivitatea muncii și prețul de cost al lor.

Efectul prețului de cost asupra calității vieții.

- Calitatea produselor: performanțele și designul produsului în contextul calității vieții; durabilitatea produsului – cheltuielile „de întreținere”: costuri economice și costuri noneconomice.

x Comentați climatul organizațional prezentat la pagina 175-177.

x Încercați să estimați gradul în care întreprinderile pe care le cunoșțiți sunt angajate în procesul de dezvoltare socială și umană.

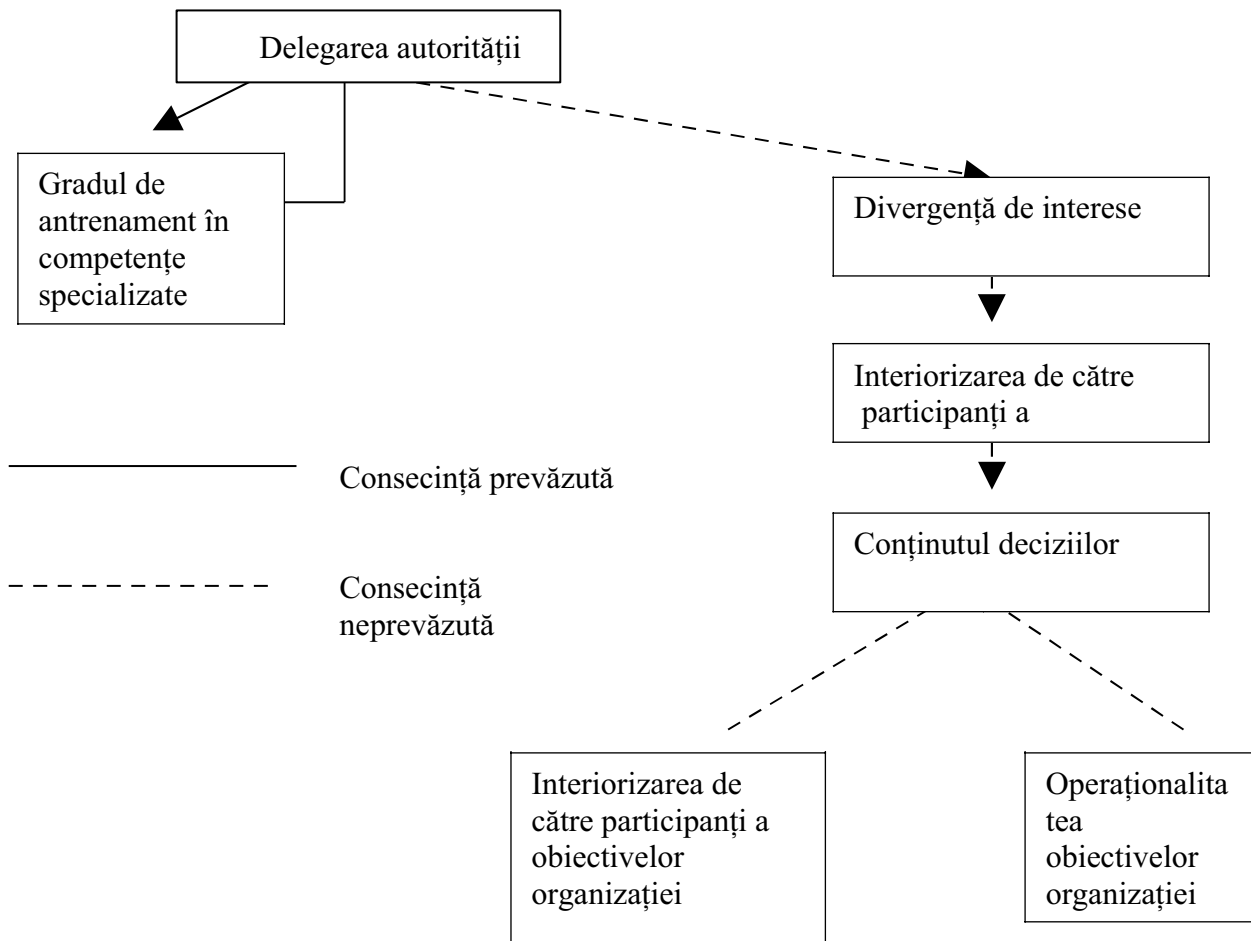
x Analizați care sunt deosebirile dintre programele de democratizare a întreprinderilor capitaliste și a întreprinderilor socialiste.

Lectură suplimentară

Consecințe neintenționate ale conducerii ierarhic-autoritare

Delegarea autorității (Selznick). Prima consecință a delegării autorității o constituie creșterea antrenamentului în exercitarea competențelor specializate. Aceasta determină o activitate mai eficientă și prin ea o creștere a gradului de realizare a obiectivelor organizației, fapt care încurajează creșterea delegării de autoritate. În același timp însă, delegarea crește departamentalizarea, crearea unor obiective și deci interese particulare ale subunităților, diferite între ele și relativ diferite de obiectivul general. Are loc astfel o creștere a divergenței de interese între subunitățile organizației. În aceste condiții, conținutul deciziilor luate în organizație va depinde într-o măsură mai mare de considerațiile de strategie internă ale subunităților, mai ales dacă există la participanți o slabă interiorizare a obiectivelor generale ale organizației. Un asemenea proces are drept consecință creșterea diferenței dintre obiectivele generale și gradul lor de realizare, fapt care duce la o creștere a delegării în vederea ameliorării situației.

Lupta strategică pentru conținutul deciziilor (în vederea controlului intern) produce o crescută elaborare de ideologii particulare ale subunităților.



Fiecare subunitate caută să-și legitimize interesele sale, justificând politica proprie prin integrarea sa în politica organizației. Constituirea unor asemenea „ideologii” face să crească și mai mult interiorizarea de către participanți a subobiectivelor. De asemenea, interiorizarea subobiectivelor este crescută de necesitatea de a lua decizii cotidiene, care pun în prim plan asemenea subobiective.

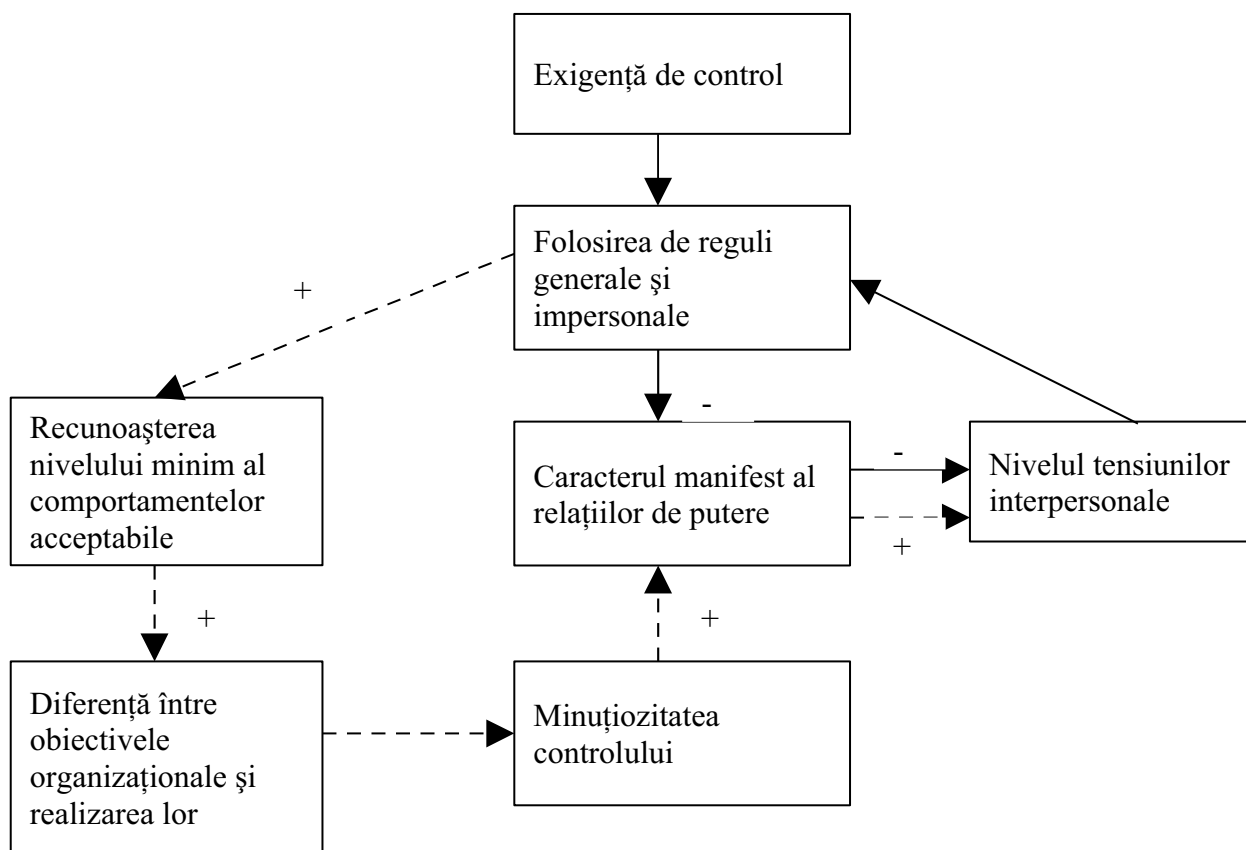
După cum se vede, delegarea autorității, are consecințe funcționale (realizează exigența de la care s-a pornit, o realizare mai înaltă a obiectivelor organizației) și disfuncționale (scăderea realizării obiectivelor organizației prin dezvoltarea de subobiective aflate uneori în conflict atât între ele, cât și cu obiectivele generale. Primele sunt intenționate, cele din urmă neintenționate. Ceea ce este interesant însă este faptul că, așa cum pune în evidență schema, realizarea și nerealizarea cerinței pentru care delegarea autorității a fost concepută ca instrument produc o creștere a delegării. Acest fapt paradoxal se explică prin două cauze:

a) sistemul „mecanicist” (autoritar în fapt) nu cunoaște vreun substitut la schema delegării. Pentru a funcționa, un sistem ierarhia autoritar, pe măsura creșterii în complexitate a activității sale, este nevoit să delege autoritatea. Delegarea autorității poate fi deci interpretată ca însoțind inevitabil în asemenea sisteme diviziunea funcțională;

b) schema oferă doi „amortizori” importanți care limitează acțiunea mecanismelor disfuncționale: interiorizarea de către participanți a obiectivelor organizației și operaționalitatea acestor obiective. Printr-o creștere a interiorizării obiectivelor generale ale organizației se acționează asupra conținutului deciziilor, apropiindu-le de exigențele obiectivelor generale și limitându-se în acest fel acțiunea divergentă a intereselor subunităților. Aproximativ același rezultat îl are creșterea operaționalității obiectivelor generale ale organizației. O asemenea creștere influențează asupra conținutului deciziilor sporindu-le gradul de adecvare în raport cu acestea. De asemenea este restrânsă elaborarea de subobiective divergente față de obiectivele generale

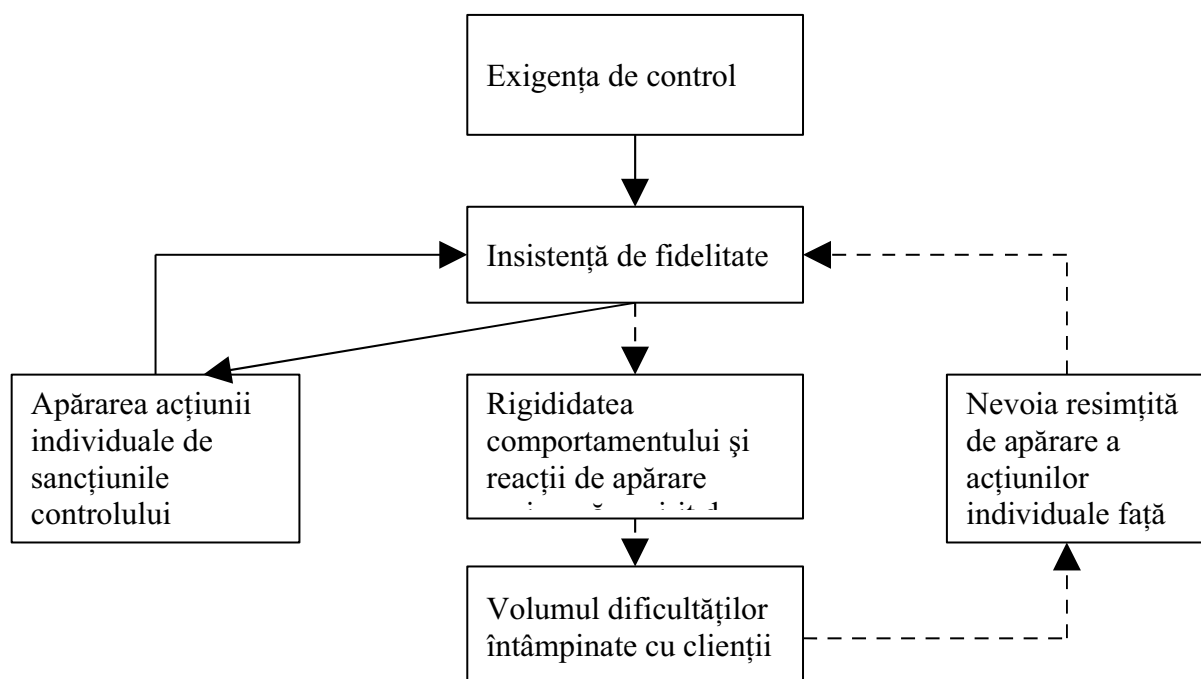
Consecințele controlului (Alvin Gouldner). Gouldner pornește de la exigența de control ca modalitate esențială prin care sistemul ierarhic-autoritar asigură realizarea obiectivelor generale. Controlul, în modalitatea cea mai rațională pe care o poate lua în aceste sisteme, se manifestă sub forma elaborării de reguli generale, impersonale. Consecința prevăzută a introducerii unor asemenea reguli este descreșterea vizibilității relațiilor de autoritate (putere) în grupul de muncă, iar aceasta determină scăderea nivelului tensiunilor interpersonale. Relațiile de autoritate (putere) contravin normelor și aspirațiilor de egalitate și de autonomie (din ce în ce mai puternice în societățile moderne), constituind o sursă importantă de tensiuni interpersonale. Scăderea tensiunilor interpersonale întărește folosirea de norme generale impersonale.

Folosirea de reguli generale și impersonale are însă și o serie de consecințe care depășesc ceea ce s-a intenționat să se realizeze prin intermediul lor. Definind comportamentele inacceptabile pentru organizație, sunt furnizați indici preciși asupra nivelului minim al comportamentelor și al performanțelor acceptabile. Conștientizarea acestui nivel minim, combinată cu un nivel scăzut de interiorizare a obiectivelor generale ale organizației, determină o scădere a comportamentelor la minimumul acceptabil, fapt care duce la creșterea diferenței dintre obiectivele organizației și realizarea lor. Se produce în acest fel un dezechilibru în sistem, activitatea care realizează minimumul acceptabil fiind considerată ca un fenomen negativ. Pentru a contracara această situație, sistemul recurge la o creștere a minuțiozității controlului.



Evident că acest răspuns este tipic pentru sistemul „mecanicist”, autoritar. O asemenea măsură însă este de natură a crește vizibilitatea (caracterul manifest) relațiilor de putere și prin aceasta crește nivelul tensiunilor interpersonale în grupul de muncă, tulburându-se echilibrul realizat inițial prin introducerea de reguli generale și impersonale. Creșterea nivelului tensiunilor interpersonale duce la întărirea necesității folosirii de reguli generale și impersonale. După cum se vede, atât consecințele pozitive, cât și cele negative ale folosirii regulilor generale și impersonale duc în egală măsură la utilizarea în continuare a unui asemenea procedeu. Și în acest caz acționează unii factori „amortizatori”, în primul rând interiorizarea obiectivelor generale.

Consecințele controlului (R. K. Merton). Merton pornește și el de la exigența de control, impusă ierarhic. Pentru a face față de exemplu, exigențelor clienților (orice organizație satisface în ultimă instanță „un client”), conducerea consideră că este



necesar să se insiste asupra fidelității comportamentului în interiorul organizației față de exigențele formulate. Birocrația consideră că eficacitatea crește odată cu controlul, iar controlul implică o ridicată certitudine în ceea ce privește comportamentul, posibilitatea de a-1 prevedea și a-1 evalua cu ușurință. Pentru a realiza acest obiectiv se instituie programe tip de execuție, corespunzând fiecare unei anumite categorii de situații. Controlul devine acum relativ simplu de realizat: se verifică gradul în care aceste programe sunt realizate, adică fidelitatea comportamentului la prescripțiile normative ale organizației.

Accentul pus pe fidelitatea comportamentului și pe tehnicile folosite pentru a garanta această fidelitate generează trei consecințe importante:

a) diminuarea relațiilor individualizate. Relațiile dintre roluri și funcții tind să se conformeze tot mai mult prescripțiilor formale generale;

b) interiorizarea regulilor organizației de către executanți crește. Are loc în aceste condiții un proces cunoscut sub numele de „transfer de obiective”: reglementările prevăzute inițial pentru realizarea unor obiective dobândesc o valoare prim ele însele, încetând să mai depindă de realizarea obiectivelor generale. Organizația sancționează pozitiv (întărește deci) realizarea programelor normate, indiferent de eficacitatea lor reală;

c) creșterea utilizării categoriilor ca tehnică de luare a deciziilor. Situațiile reale sunt introduse în categorii de situații, fiecărei categorii corespunzându-i un anumit tip de soluție. În aceste cazuri, remarcă Merton, există tendința puternică de a reduce categoriile folosite la un anumit număr suficient de mic.

În momentul alegerii, de regulă, se adoptă prima categorie aplicabilă, fără a se mai face un inventar complet al tuturor categoriilor aplicabile și de a găsi printre ele pe

cea mai bună. Are loc deci o scădere a cercetării alternativei. Acest fenomen este de fapt, după cum se poate cu ușurință remarca, un caz al tendinței de scădere a performanței (descrisă de Gouldner) la minimumul acceptabil definit formal. Sistemul de control accentuează asupra fidelității, adică asupra aplicării unui program-tip normat. Alegerea mai fină a programelor-tip, diferite din punctul de vedere al eficacității, reprezintă o performanță maximă în raport cu aplicarea unui program oarecare suficient de adecvat, fapt care reprezintă performanța minimă acceptabilă.

Toate aceste trei consecințe – diminuarea relațiilor individualizate, interiorizarea crescândă a regulilor și diminuarea cercetării alternativei – fac comportamentul organizațional mult previzibil și controlabil, însă produc totodată o creștere a rigidității. Această situație accentuează înclinația membrilor organizației de a se apăra reciproc împotriva presiunilor exterioare în limitele respectării stricte a programelor-tip normate. Apare un puternic „spirit de corp”, care stimulează la rândul său o sporire a rigidității și a fidelității.

Rigiditatea comportamentului are două consecințe majore:

a) crește reacția de apărare a activității individuale față de controlul organizat. Cea mai bună apărare o constituie în acest caz aplicarea cu rigoare a programelor-tip, fără a se lua în considerație circumstanțele individuale. Acestea pot fi luate în considerație numai la nivelurile superioare ale organizației;

b) ca urmare a aplicării programelor-tip la situații concrete înalt variabile, crește volumul dificultăților cu clienții, îngreunându-se satisfacerea exigențelor lor, fapt care reprezintă obiectul general al organizației.

Simon și March completează în acest punct schema lui Merton cu încă un circuit important, care întregește sistemul de reacții și contrareacții. Insatisfacția „clienților” produce o presiune asupra nivelurilor interioare ale ierarhiei, determinând prin aceasta o creștere a reacțiilor de apărare. Reacția de apărare este oarecum în același sens cu cea deschisă anterior: fidelitatea față de programele-tip impusă de sistemul de control este luată ca argument de justificare împotriva plângerii clienților, presându-se astfel în sensul unei noi creșteri a fidelității. Apare și aici un mecanism important de amortizare: presiunea clienților la nivelurile superioare ale ierarhiei are, de regulă, ca rezultat o anumită scădere a accentului pus pe fidelitatea comportamentului în favoarea unei rezolvări mai suple, individualizate a fiecărei situații în parte.

Căderea nivelelor (Cătălin Zamfir). Mecanismul este declanșat de două condiții distincte:

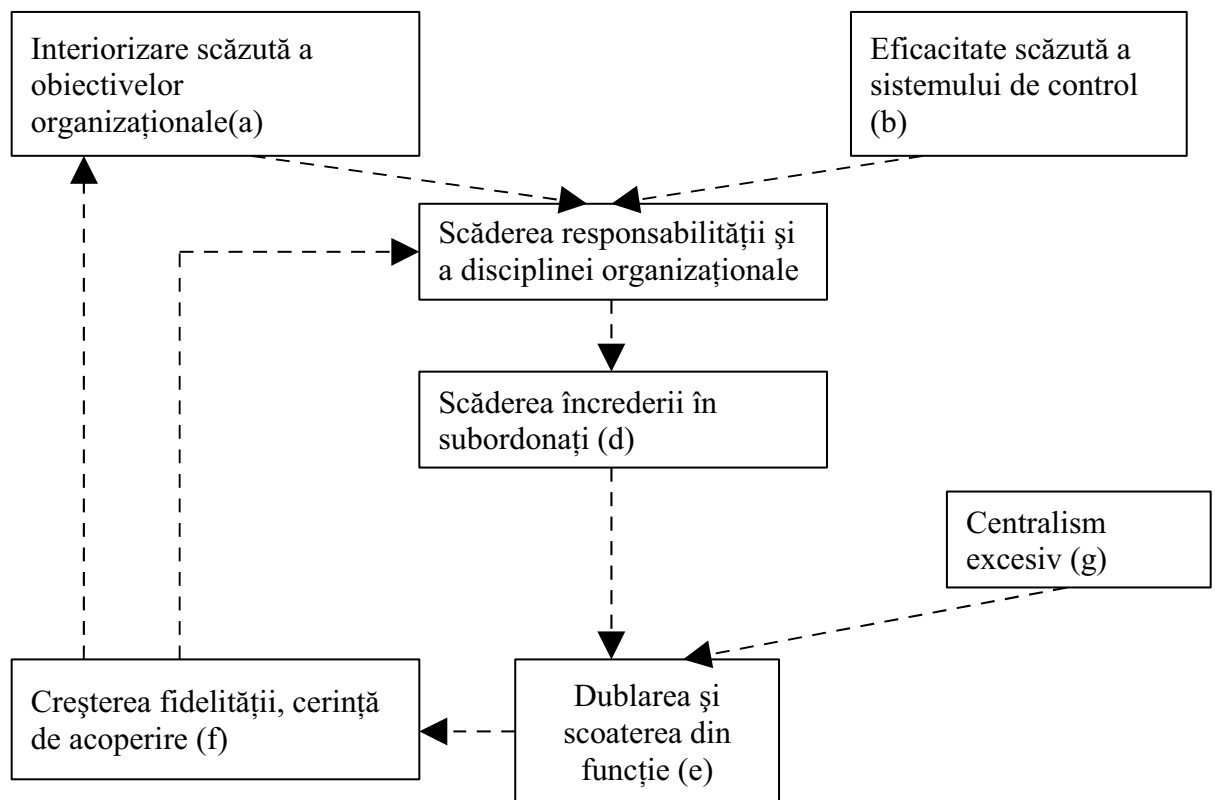
a) un nivel relativ scăzut de interiorizare a obiectivelor generale. Faza actuală de dezvoltare a societății socialiste nu se caracterizează printr-un nivel al interiorizării obiectivelor organizaționale suficient de înalt la întreaga colectivitate încât aceasta să fie factorul motivator esențial al participării și al performanței. De aceea este necesară, așa cum se subliniază în documentele de partid, pe lângă intensificarea activității de formare și dezvoltare a conștiinței socialiste, a atitudinii socialiste față de muncă (în cazul de față, ridicarea gradului de interiorizare a obiectivelor organizaționale) și perfecționarea

mijloacelor de stimulare, atât a celor de cointeresare, cât și de sancționare. În condițiile actuale, sistemul de stimulare are de jucat un rol motivator însemnat în participarea și performanța activității;

b) deficiențele sistemului existent de stimulare, semnalate de documentele de partid, au fost de natură a slăbi posibilitățile de control organizațional în anumite cazuri.

Cele două situații (a) și (b), prin cumulare, tind să determine o scădere a disciplinei și a responsabilității individuale față de realizarea sarcinilor ce revin (c). O asemenea scădere este de natură a micșora și încrederea (d) fiecărui nivel ierarhic în corectitudinea, promptitudinea și adecvarea, într-un cuvânt în responsabilitatea cu care indivizii de la nivelul inferior își realizează sarcinile. Neîncrederea în activitatea nivelului inferior determină o creștere a exigenței de control. Datorită însă faptului că sistemul de sancțiuni nu este suficient de eficace pentru a restabili încrederea, controlul trebuie să găsească alte forme de manifestare. Singura posibilitate de a controla eficient în aceste condiții este ceea ce s-ar putea numi „dublarea” și „scoaterea” din funcție (e) a nivelurilor inferioare: de exemplu, inginerul șef de secție, neavând suficientă încredere în modul în care maistrul rezolvă diferite probleme, îl dublează, adică îl controlează în modul în care își face munca sau chiar îl substituie, preluându-i responsabilitățile. În acest din urmă caz, inginerul „îl scoate din funcție” pe mastru. Are deci loc în acest punct o „cădere” a nivelului superior peste cel inferior. Rezultatul unei asemenea căderi este o accentuare a scăderii responsabilității nivelului inferior. De regulă, această scădere se petrece prin intermediul creșterii fidelității și a conformismului, față de indicațiile venite de sus, în detrimentul inițiativei și atenției date eficienței propriu-zise, adică prin intermediul unei crescute căutări de „acoperire”(f). Căutarea de „acoperire” este produsul invers al scoaterii din funcție: dacă șeful se amestecă în sfera de liberă inițiativă și responsabilitate a subalternului, este normal ca aceasta, chiar în problemele care intră în competența și responsabilitatea sa, să ceară aprobarea șefului. Prin aceasta, căderea nivelurilor se accentuează. Un alt rezultat al creșterii fidelității și căutării de „acoperire” este accentuarea nivelului relativ scăzut de interiorizare a obiectivelor generale. Mai intervine încă un factor de natură să accentueze dublarea și scoaterea din funcție: tendențele de centralism excesiv (g). Centralismul se manifestă întotdeauna printr-un transfer important al deciziilor la nivelurile superioare. Pe de o parte, centralismul produce o tendință de cădere, generală a nivelurilor. Prin faptul că transferă „în sus” o serie de atribuții ale fiecărui nivel, se creează disponibilități de preluare a atribuțiilor nivelurilor inferioare. O încărcare a fiecărui nivel cu responsabilități proprii este de natură să creeze o tendință puternică de restrângere a căderii peste nivelurile inferioare. Se spune, de exemplu, că pentru evita un control excesiv fiecărui șef trebuie să i se dea suficient de mulți subordonați. Altfel, va exista o anumită tendință de a umple funcția rămasă liberă cu un control mai crescut decât este nevoie.

Căderea nivelurilor tinde să se petreacă în lanț devenind generală pe parcursul întregii linii ierarhice de sus și până jos. Fiecare nivel ierarhic este făcut răspunzător nu atât de atribuțiile sale, care tind să fie preluate de nivelurile superioare, cât de atribuțiile tuturor nivelurilor inferioare.



INDUSTRIA ȘI COMUNITĂȚILE UMANE

În capitolele anterioare ne-am ocupat de întreprindere ca sistem social cu diferitele sale componente și de locul și rolul întreprinderii în cadrul societății globale. În acest ultim capitol vom analiza relațiile dintre industrie și comunitățile umane. Această relație are două sensuri: pe de o parte apariția și dezvoltarea industriei produce importante mutații în viața comunităților umane; pe de altă parte mediul socio-cultural al întreprinderilor influențează activitățile comunităților, determinând o atitudine activă de integrare a populației angajate în procesul de producție – integrarea în muncă.

Apariția și extinderea industriei mașiniste a determinat profunde transformări structurale în viața comunităților umane. Sociologia industrială acordă o atenție deosebită acestor transformări, urmărind să surprindă interrelațiile complexe existente între industrie și celelalte domenii ale societății. Industria se constituie ca un subsistem cu puternice funcții transformatoare în cadrul sistemului social global.

În acest sens industria a marcat o adâncire, fără precedent, în istoria omenirii, a diviziunii sociale a muncii, o multiplicare și o divesificare a profesiilor; o restructurare a activităților din cele trei sectoare: primar (agricultură, silvicultură), secundar (construcții, industrie), și terțiar (servicii sociale, educație, cultură, știință, transporturi, etc.) în sensul creșterii rapide a ponderii ultimelor două; o puternică redistribuire a populației în teritoriu: concentrarea populației în mari centre urbane și scăderea accentuată a populației din mediul rural; intensificarea proceselor de mobilitate teritorială; schimbări profunde în structurile și relațiile sociale; accelerarea proceselor de mobilitate socială; accelerarea proceselor de dezvoltare a tuturor ramurilor economiei, modernizarea continuă a mijloacelor de transport și comunicații, o creștere a nivelului de civilizație; transformări în planul instituțiilor sociale și a modelelor culturale; dezvoltarea științei etc. Industria se constituie ca un factor fundamental de propulsare a dezvoltării generale, al progresului social. În același timp transformările structurale produce de aceasta în viața socială constituie condiții ale revoluționării, în continuare, a activităților industrială.

În prima parte vom analiza câteva dintre efectele dezvoltării industriale asupra comunităților umane, iar în partea a doua, problema integrării în munca industrială.

Industrie și urbanizare

Apărut aproximativ acum 7000 de ani, orașul, ca tip de comunitate, a cunoscut până la declanșarea primei revoluții industriale o dezvoltare lentă. După cum aprecia istoricul englez Arnold Toynbee „înainte de izbucnirea revoluției industriale, orașele

constituiau Pete izolate pe uscatul planetei. Chiar și orașele-târguri care reprezentau tipul standard de oraș, erau puține la număr și situate la mari distanțe unele de altele... modelul curent al așezărilor omenești îl constituiau orașele-târguri, risipite la mari intervale, fiecare din ele înconjurat de o fâșie îngustă de ogoare și pășuni și izolat de vecinii săi cei mai apropiați prin ținuturi sălbatice”. Până la izbucnirea revoluției industriale orașele mari erau rare, ele fiind de regulă capitalele unor state întinse și populate. În aceste state, populația urbană nu depășea 5% din totalul populației. Satul reprezenta tipul de comunitate umană dominant, iar agricultura sectorul de bază al economiei. Dintre orașele mari ale erei preindustriale amintim: orașul Babilon care în perioada sa de maximă dezvoltare cuprindea în jur de 350.000 de locuitori, Pataliputra cu 500.000 locuitori, Seleucia cu 600.000 locuitori, Roma în timpul Imperiului cu 1.100.000 locuitori, Constantinopolul cu peste 700.000 locuitori, Bagdad cu 750.000 locuitori. În China găsim cele mai mari orașe ale erei preindustriale: Hancijou cu 2.000.000 locuitori și Beijing cu 2.550.000 locuitori. Toate aceste mari orașe erau importante centre politice, culturale, religioase și militare ce consumau produsele agricole furnizate de teritorii vaste.

Declanșarea revoluției industriale în Anglia, începând cu ultimele decenii ale secolului al XVIII-lea și extinderea ei, mai ales în veacul următor, și, în celelalte state europene și Statele Unite ale Americii, a produs profunde transformări structurale în viața socială, culturală, economică și politică a omenirii. Caracterizând această epocă de transformări revoluționare, Fr. Engels arăta: „meșteșugul este înlăturat de manufactură care începe să aibă un caracter de fabrică, iar aceasta la rândul ei este înlăturată de marea industrie, devenită posibilă datorită invențiilor din secolul trecut, mai ales în urma inventării mașinii cu abur. Marea industrie a înrăurit, la rândul ei, comerțul, înlăturând în țările înapoiate vechea muncă manuală și creând, în țările mari dezvoltate, noile mijloace de comunicare moderne: vapoare, căile ferate, telegraful electric”.

În această perioadă de înflorire capitalistă, dezvoltarea urbană atinge ritmuri și proporții nemaiîntâlnite, mai ales prin concentrarea industriilor, afacerilor comerciale și bancare, a unor mase mari de oameni în orașe enorme. Astfel, în Europa, ca urmare a industrializării capitaliste, care a atins cele mai mari ritmuri în secolul al XIX-lea, populația orașelor de peste 1000.000 locuitori a crescut în intervalul 1800 - 1850 cu 150% iar la intervalul 1850 - 1900 cu 250%. Revoluția industrială a deschis calea desfășurării procesului de urbanizare, a maximei expansiuni urbane. Nașterea primelor orașe industriale moderne a avut loc în regiunea carboniferă a Angliei. Aici au apărut primele mari uzine care utilizau forța aburului și care au provocat mari concentrări de populație mai ales de origine rurală venită în căutarea unor venituri, condiții de muncă și locuit mai bune. Manchester, Birmingham, Glasgow sunt primele mari centre industriale de importanță mondială. „Anglia, țara în care au luat naștere vastele peisaje citadine-lipsite de contur și de sistematizare urbană ale erei industriale –, scria Wolf Schneider, este și astăzi una din țările cu cel mai mare grad de urbanizare din lume. Peste 80% din populație locuiește în orașe, aproximativ 45% în marile orașe. Anglia este

patria industriei, a aglomerațiilor urbane reclamate de industrie, a orașelor uriașe, fără de care industria nu ar putea trăi și care, la rândul lor, nu ar putea exista fără industrie”.

Mașina cu abur, descoperirea crucială a revoluției industriale, a pus în mișcare nu numai primele instalații industriale dar și primele mijloace de transport moderne – locomotiva și vaporul creând condițiile atât pentru dezvoltarea comerțului la scară mondială cât și a extinderii spațiului urban. O dată cu apariția și multiplicarea industriilor, cu crearea de noi locuri de muncă, cu dezvoltarea axelor de circulație și a mijloacelor de transport are loc un puternic aflux de populație spre orașe, apariția și dezvoltarea unor întinse cartiere muncitorești. Ca urmare a intensificării procesului de dezvoltare urbană, la sfârșitul secolului al XIX-lea existau în lume 11 orașe cu peste un milion de locuitori. Orașele mari concentrează cele mai însemnate instituții de învățământ, cultură, politică și reprezintă cadrul propice al dezvoltării comerțului, transportului, al sectorului terțiar în general.

Revoluționarea tehnicilor de construcție, folosirea oțelului și betonului, a permis exinderea pe verticală a construcțiilor, a lărgit posibilitățile de concentrare a populațiilor în centrele orășenești.

Revoluția industrială a continuat până spre anul 1930 în țările dezvoltate – pe baza surselor de energie și a materiilor prime inițiale, dată după care – potrivit lui Lewis Mumford – societatea a intrat într-o nouă eră, datorită unei noi descoperiri științifice și tehnice, a utilizării unor noi energii și materii prime. Înlocuirea cărbunelui cu petrolul, gazele naturale și electricitatea au determinat diseminarea industriei în spațiu. Deși axele feroviare continuă să se dezvolte, ele pierd totuși din teren în favoarea axelor rutiere, a mijloacelor auto de transport. Folosirea pe scară largă a mijloacelor de transport auto a constituit un important mijloc pentru descentralizarea-activităților economice și în primul rând industriale (amplasarea unităților industriale nu mai este legată în primul rând de existența căilor ferate, a cursurilor de apă ci de forța de muncă existentă și de materiile prime). Descentralizarea devine o notă dominantă pentru spațiul urban.

Tendința generală – se arată într-un document al O.N.U. – este pretutindeni de a desconcentra industriile, de a forma noi poli de creștere în aglomerările urbane mijlocii și în orașele mici, de a crea orașe noi, orașe – piețe și centre de servicii, de a îmbunătăți condițiile de locuit în medial rural, de a crea posibilități mai atrăgătoare pentru ocuparea forței de muncă în regiunile rurale, de a îmbunătăți transporturile în comun, precum și de a lua multe alte măsuri care să remedieze creșterea dezordonată a regiunilor metropolitane și a orașelor mari”.

În linii generale procesul de dezvoltare a orașelor a cunoscut următoarele faze:

1. Inurbație: dezvoltarea urbană se realizează prin concentrarea activităților și populației în vechiul perimetru administrativ al orașului.

2. Exurbație: procesul de revărsare a activităților și populației urbane, dincolo de vechiul perimetru al orașului.

3. Conurbația: proces de juxtapunere a două sau mai multe orașe care au crescut separat; reprezintă o fază superioară a creșterii urbane, a dezvoltării marilor aglomerații.

Megalopolisul este un tip superior și complex de conurbație, ce cuprinde o uriașă aglomerație urbană. Un exemplu tipic de Megalopolis este imensa aglomerare urbană ce se întinde în partea de nord-est a S.U.A. pe coasta Oceanului Atlantic, între localitățile Boston-NewYork-Philadelphia-Washington, pe o suprafață de 125.000 kmp și care cuprinde 1,8% din suprafața țării, 20% din populație, 25% din populația industrială și peste 50% din activitățile de decizie economică, politică, etc.

Creșterea conurbațiilor și mai recent a megalopolisurilor a devenit o trăsătură caracteristică a proceselor contemporane de dezvoltare urbană.

După cum arăta Vladimir Trebici, în 1970 existau patru orașe cu o populație de peste 10 milioane de locuitori (New-York, Londra, Tokio, Shanghai); în 1985, alte 13 aglomerații vor intra în această categorie (Ciudad de Mexico, Sao Paolo, Los Angeles; Bombay, Calcutta, Beijing, Osaka - Cobe, Buenos-Aires, Rio de Janeiro, Cairo, Paris, Seul, Essen-Dortmund-Duissburg (regiunea Rhein-Ruhr).

Predominanța sectoarelor secundare și terțiare în cadrul activităților orașelor se reflectă și în organizarea spațiului acestora. Așa cum arăta J.Beaujeu-Garnier și G.Chabet „activitățile terțiare sunt concentrate în centrul orașului și în lungul principalelor axe de circulație care converg spre acestea, parțial diseminate în cartierele rezidențiale, de obicei sub forma unor mici centre secundare mai mult sau mai puțin masive, după mărimea orașului și după numărul de locuitori. Ceea ce caracterizează orașele foarte mari este existența unei rețele terțiare complexe, polinucleare. Majoritatea cartierelor rezidențiale

cuprind astfel de centre terțiare anexe. În cazul industrii localizarea este foarte complexă. Astfel, în orașele cu preponderență industrială absolută, industrie poate pătrunde peste tot, iar spațiul urban este atunci alcătuit dintr-un țesut nedefinit de uzine și locuințe muncitorești. În orașele mai echilibrate, dispoziția cartierelor industriale a depinde de natura lor. Activitățile zgomotoase, cele care produc reziduri și necesită mult spațiu, sunt împinse de legislația urbană sau numai de prețurile terenurilor până la periferie; ele însoțesc de obicei mijloacele de transport: dacă necesită materii prime grele și puțin fragile, le găsim în lungul căilor de apă; dacă produsele utilizate sunt mai valoroase și mai ușor de transportat, ele sunt atrase de căile ferate și de șosele”.

Dezvoltarea accelerată a industriei, a economiei în general, a produs în țările socialiste o intensificare a procesului urbanizării, o dezvoltare a întregii rețele de localități. Caracterul planificat al dezvoltării urbane a făcut ca multe din consecințele negative ale procesului de urbanizare să fie înlăturate, asigurându-se totodată repartizarea rațională a orașelor în teritoriu.

Astfel, în țara noastră, urbanizarea este integrată dezvoltării social-economie planificate, în care rolul central îl are dezvoltarea și repartizarea echilibrată a forțelor de producție în teritoriu, iar dezvoltarea orașelor este corelată cu cea a comunelor rurale într-un proces general de ridicare a nivelului de cultură și civilizație a tuturor localităților. Ca urmare a procesului de urbanizare, populația urbană a crescut extrem de rapid. Astfel, dacă în anul 1912, populația urbană reprezenta 16, 3%, în anul 1930, 21,

4%, ea va crește rapid după anul 1948, ajungând la 31,3% în anul 1956, 38, 2% în anul 1966 și la 47, 5% în anul 1977.

Ritmurile deosebit de intense ale procesului de urbanizare sunt strâns corelate cu dezvoltarea accelerată a economiei naționale și în primul rând cu cea industrială.

Creșterea populației urbane se realizează și la noi îndeosebi prin orașele mari. Astfel, categoria orașelor mari, de peste 100.000 de locuitori, deținea 7,1% din totalul populației urbane la recensământul din anul 1930, ca să treacă la 18,1% în anul 1956 și la 34, 6% în 1977.

O dezvoltare rapidă au cunoscut-o și celelalte centre urbane, în special orașele-reședință din județele aflate până nu de mult la un nivel scăzut de dezvoltare economică.

Reprezentativ din acest punct de vedere, este municipiul Râmnicu-Vâlcea, reședința județului Vâlcea.

Situat la răscrucea de drumuri care vin de la Sibiu și din depresiunea subcarpatică olteană, orașul Râmnicul-Vâlcea a cunoscut până la declanșarea industrializării socialiste o evoluție economică lentă, având un nivel scăzut de dezvoltare, păstrând aspectul unui centru meșteșugăresc cu puternice caractere agrare. Intrat mult mai târziu – comparativ cu alte orașe – în circuitul economiei capitaliste, Râmnicul-Vâlcea nu dispunea de nici o întreprindere industrială mai importantă, în afară de câteva unități și ateliere de tăbăcărie, cărămidărie, tâmplărie, etc. cu o productivitate mică și care valorificau produsele agricole sau produceau mărfuri solicitate de populația din zona rurală înconjurătoare. Slaba dezvoltare economică și urbanistică și-a pus amprenta și asupra evoluției populației orașului, care a cunoscut o creștere extrem de lentă: 15.648 locuitori la recensământul din anul 1930, 15.653 locuitori în anul 1941, 17.238 locuitori în anul 1948. Aflat într-un stadiu scăzut de dezvoltare economică, socială și culturală, orașul nu dispunea de resursele necesare transformării sale într-un puternic centru urban, neavând capacitatea de a impulsiona și urbaniza nici zona sa înconjurătoare care avea un pronunțat caracter agrar.

După anul 1948, orașul a beneficiat de importante investiții din partea statului socialist și care s-au materializat în implantarea unor însemnate obiective industriale: Combinatul chimic de la Govora, Întreprinderea de utilaj chimic și forjă, Fabrica de conserve de la Râureni, Combinatul de industrializare a lemnului etc. Ca o consecință a dezvoltării industriale, orașul înregistrează o rapidă creștere demografică, populația sa evoluând de la 18. 984 locuitori în anul 1956 la 23. 867 locuitori în anul 1966 la 68. 511 locuitori în anul 1977 și 78. 097 în anul 1980. Într-un interval de timp scurt populația orașului se triplează. Orașul cunoaște, de asemenea, o puternică dezvoltare edilitară, comercială, culturală.

Transformările profunde care au loc în plan economic, social, cultural, edilitar au determinat în mod corelativ creșterea și multiplicarea funcțiilor urbane ale municipiului Râmnicu-Vâlcea care devine astfel coordonatorul economic, social și cultural al întregii zone înconjurătoare.

Problemele economice și sociale cele mai importante au fost generate de implantarea platformei industriale, care-și exercită acțiunile sale transformatoare asupra tuturor localităților din hinterland, asupra dezvoltării județului în ansamblu.

O serie de cercetări sociologice de la noi au evidențiat următoarele efecte pe care le au implantările industriale asupra sistemului de așezări dintr-o zonă dată;

- trecerea unor orașe de la profilul de centre comerciale, administrative, agrare la profile de centre industriale și totodată la multiplicarea funcțiilor urbane;

- transformarea unor localități rurale în centre urbane;

- concentrări de populație;

- dirijarea mobilității teritoriale și accelerarea mobilității sociale;

- intensificarea concentrării de bunuri materiale, spirituale și schimbului;

- apariția de noi rețele de drumuri sau modernizarea celor vechi paralel cu dezvoltarea mijloacelor de transport;

- restructurarea și modernizarea cadrului edilitar, dezvoltare urbanistică;

- dezvoltarea sistemului de servicii, a sectorului terțiar; constituirea unui nou echipament socio-cultural și diversificarea posibilităților de petrecere a timpului liber;

- dezvoltarea sectorului primar, profilarea acestuia (mai ales în zona preorășenească) pentru producerea de produse agricole, în special a celor perisabile, necesare aprovizionării populației orașului și a materiilor prime necesare industriei;

- dezvoltarea unei culturi și a unei comportamente de tip industrial;

- transformări profunde în structura socio-profesională, creșterea ponderii muncitorilor, tehnicienilor, inginerilor, etc.; noi structuri și relații umane;

- constituirea de arii de influență în zonele înconjurătoare, în care se difuzează modele de factură urbană și se accelerează procesul de transformare a ruralului etc.;

- schimbări în profilul funcțional al localităților;

- creșterea nivelului de trai material și spiritual etc.

Programul Partidului Comunist Român de făurire a societății socialiste multilateral dezvoltate și de înaintare a României spre comunism acordă o atenție deosebită dezvoltării rețelei urbane și în acest sens prevede crearea unui număr de circa 300-400 noi centre orășenești, urmând ca, în jurul orașelor existente și al celor noi să graviteze toate localitățile rurale.

Dezvoltarea industrială și procesele migraționale

Concentrarea în orașe a celor mai importante unități industriale, culturale, medicale, de învățământ, posibilitatea unor condiții de viață superioare, de petrecere a timpului liber, a desfășurării unei munci mai ușoare și care să ofere venituri ridicate, au constituit principalele motive ale intensificării proceselor migratorii.

Desemnând procesele de strămutare a unor persoane, grupuri dintr-o localitate într-alta, migrația cuprinde numeroase forme dintre care amintim: migrația de la sate la orașe – definitorie pentru epoca contemporană; migrația populației din orașe mici în orașe mari sau invers; migrația de la sat la sat și cea de la oraș la sat.

În plan mondial creșterea urbană este în mare măsură rezultatul migrației în masă a populației de origine rurală. Astfel, pe glob s-a estimat că între anii 1970-1975, 106 milioane de persoane s-au deplasat din regiunile rurale spre ariile urbane iar dintre acestea 70% aparțineau națiunilor din lumea a treia. Populația orașelor – spunea Arnold Toynbee, crește într-un ritm mai rapid decât populația lumii luată în ansamblu, deoarece populația zonei neurbane a părții locuibile a suprafeței de uscat a lumii se revarsă în orașe.

În țara noastră acest proces de strămutare a populațiilor de origine rurală în centrele urbane au fost determinat de constituirea în agricultură a unui excedent de forță de muncă, ca urmare a modernizării și mecanizării acestui important sector al economiei precum și de existența, în întreprinderile industriale în continuă dezvoltare a unei cereri permanente de forță de muncă. În această direcție, trecerea de la ocupațiile cu caracter agricol, la cele neagricole, în special industriale, a fost însoțită, în marea majoritate a cazurilor de schimbarea reședinței, de migrarea la oraș. Astfel, procentul celor sosiți în orașe în perioada 1960-1966 din totalul celor sosiți în alte localități era de 20,3%. Cu alte cuvinte, din totalul locuitorilor orașelor de 6.743.887 a cincina parte, 1.369.648 s-au mutat în orașe. În anul 1973 numărul celor mutați în orașe era de 150.000, cu 61,0% mai mult decât cei care s-au mutat în orașe în anul 1968.

Problemele migrației, a cauzelor și legităților care o guvernează a constituit obiectul unor numeroase studii elaborate de economiști, geografi, demografi, sociologi etc. Ne vom referi pe scurt la două dintre ele. Astfel, pentru E. G. Ravenstein procesele migraționale au următoarele caracteristici;

- migrația pe distanțe scurte este mai frecventă decât migrația pe distanțe lungi;
- valurile migrației se mișcă în direcția marilor orașe comerciale și industriale care „absorb” migranții;
- procesul migrației decurge treptat; mai întâi se mută în oraș populația rurală care locuiește în imediata apropiere a orașului; golurile care rezultă sunt ocupate de migranții din regiunile mai îndepărtate, astfel încât forța de atracție a marilor centre se manifestă în final „pas cu pas” asupra celor mai îndepărtate regiuni ale țării; îmbunătățirea sistemului de transport are un rol important în micșorarea distanțelor dintre orașe;
- procesele de dispersie a unei populații, începând cu zonele de emigrare sunt inverse celor observate în zonele de imigrare și care se supun unor legi simetrice; (prin „dispersie” Ravenstein înțelege renunțarea sau părăsirea unei zone de către un migrant);
- oricărui curent de migrație îi corespunde un contracurent de migrație (principiul lui Arhimede „aplicat” proceselor migratorii);
- migranții care străbat distanțe mari se îndreaptă, de preferință, spre marile centre urbane industriale și comerciale;
- locuitorii orașelor sunt mai puțin dispuși să migreze decât locuitorii din mediul rural;
- femeile migrează într-o proporție mai mare decât bărbații;

Pentru a explica cauzele și intensitatea migrației, profesorul H.H. Stahl pleacă de la o imagine cu valoare paradigmatică și anume aceea a scurgerii produse între două

puncte care formează o „pantă”, deci a unei scurgeri provocată de existența unei denivelări. Migrația concepută ca o „scurgere demografică” este provocată de o serie de denivelări ce există la un moment dat între localități, denivelări materiale, concrete, care se reflectă în opiniile oamenilor, favorizând sau defavorizând strămutarea dintr-o localitate în alta. Aceste „denivelări” sunt acceptate ipotetic ca paradigmă analogică cu ceea ce se întâmplă în mecanică.

1. Denivelări privind oferte de locuri de muncă: apar ca urmare a faptului că unele localități sunt deficitare de locuri de muncă iar altele au un surplus de locuri de muncă. Acest decalaj s-a accentuat căci toate noile implantări de unități industriale au implicat creșterea cererii de noi forțe de muncă, în timp ce echiparea agriculturii cu mijloace tehnice și mecanice a diminuat numărul de brațe necesare în acest sector. Procesele migratorii sunt determinate în principal, de existența între localități a acestei denivelări.

2. Denivelări în resurse de forță de muncă; Repartizarea locurilor de muncă pe localități și stabilirea pantei (localități cu deficit de locuri de muncă – localități cu surplus de locuri de muncă) permite stabilirea unei noi „pante” a presiunilor demografice, deficitul și surplusul formând tot atâtea „izodeme”, variind de la un maxim de presiune la un maxim de depresiune. Deplasările au loc din localitățile cu un anumit surplus de forță de muncă, spre localitățile deficitare de forță de muncă.

3. Denivelări în raport cu structura de vârstă și sexe; Marea majoritate a celor migranți este formată din tineri și îndeosebi din femei (53,2%). În anumite zone proporția tinerilor care pleacă să locuiască sau să muncească în orașe este foarte mare, punând în pericol buna funcționare a agriculturii. De asemenea pot fi zone în care ponderea cea mai mare a celor plecați de la oraș să o aibă bărbații tineri, ceea ce are ca efect dezechilibrarea structurii pe sexe, existența unui număr mai mare de femei în sate și a unui număr mai mare de bărbați în orașe, creând dificultăți în formarea de noi familii. De aceea, planificatorii trebuie să aibă în vedere faptul că orașele trebuie să ofere locuri de muncă atât bărbaților cât și femeilor, altfel demografia locală va avea de suferit.

4. Denivelări în privința veniturilor; Nu numai existența sau non-existența de locuri de muncă joacă un rol important în declanșarea migrației ci și veniturile pe care locurile de muncă le pot oferi. Or, este cert că sectoarele secundar și terțiar pot oferi venituri mai mari decât cele pe care le poate asigura agricultura. Calculul locurilor de muncă trebuie completat cu un calcul al veniturilor ce pot fi obținute în fiecare localitate. Aceste denivelări au un rol important în producerea curenților migratorii.

5. Denivelări în mijloace de transport; La analizele economice și demografice trebuie să adăugăm analiza sistemului de drumuri și a mijloacelor de transport. Satele se află situate la distanțe diferite față de orașe. Marile orașe pot să asigure imigranților care vin aici de la mari distanțe condițiile de domiciliu. Dar în privința ruralilor care migrează pendulatoriu, mai ales a celor care fac naveta zilnic, trebuie să se țină cont de distanțele pe care ei le parcurg, ca și de mijloacele de transport de care ei dispun. Traseele sunt importante nu numai prin distanțele parcurse ci și prin tipul cheltuit cu

transportul și prin gradul de comoditate al mijloacelor de transport, unele fiind mai rapide și mai comode, altele mai puțin.

Distanțele, timpul cheltuit și gradul de comoditate pot fi măsurate și servi la precizarea gradului „pantei” economice și demografice, la explicarea proceselor migratorii.

6. Denivelări în echipamente urbanistice. Din acest punct de vedere localitățile se situează la nivele diferite după numărul de apartamente de care pot dispune locuitorii, unele orașe pot asigura locuințe acceptabile, altele sunt în plină criză de locuințe. De asemenea, este necesar să se cunoască nu numai presiunea demografică (număr de locuitori pe metru pătrat și pe hectar construit) ci și ambianța ce o pot asigura: soare, aer, grad de umiditate, verdețură, frumusețea peisajului, etc. De asemenea, este necesar să luăm în considerare echipamentul tehnic al imobilelor în apă curentă, apă caldă, electricitatea, garaje, evacuarea apei și rezidurilor menajere, preîntâmpinarea poluării, zgomotul etc.

Fiecare localitate are un anumit nivel de echipare urbană: drumuri modernizate, mijloace de transport locale, iluminare, termoficare, grădini și parcuri, locuri de întâlnire, plimbare, spații de loisir, etc.

Aceste denivelări în echipamente urbanistice concură la producerea curentelor migratorii.

7. Denivelări în servicii sociale. Fiecare localitate dispune de o serie de servicii sociale (servicii de achiziționare de bunuri, servicii publice, medicale, școlare, etc.). Dar după numărul lor, după specialitățile și capacitatea lor de deservire, ele variază în funcție de mărimea localităților și de funcțiunile lor în zonă: orașe metropolitane, orașe de importanță secundară, centre de polarizare zonală, orașe sateli, localități-dormitor, localități de loisir și de tip balneo-climateric, etc. Denivelările de servicii joacă un rol important în declanșarea curentelor migratorii.

8. Denivelări în capacitatea de atracție psihologică: În afară de situațiile materiale care pot influența migrațiile dintr-o localitate în alta, trebuie să se țină cont de aspectele psihologice ale problemei. Orașul „tentacular” poate fi imaginat de către rural ca un „oraș miraj”, un adevărat paradis terestru, în care are șansa de a găsi o ocupație într-un larg evantai de profesii, mult mai complexe decât cele oferite de viața agricolă, s-au locul unde-și poate dezvolta propria sa personalitate, propria sa vocație socială. Atracția vieții urbane constituie o cauză importantă a migrației spre orașe.

Studiind cauzele migrației spre urban, cercetătorul Aurel Drăguț a evidențiat următorii factori de atracție și respingere atât a comunității rurale cât și a mediului urban:

Mediul	Rural	Urban
Factori de respingere	<ol style="list-style-type: none"> 1. viață culturală 2. muncă agricolă 3. condiții de trai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. poluare atmosferică și fonică 2. aglomerație 3. relații umane
Factori de atracție	<ol style="list-style-type: none"> 1. ambianța sătească 2. prezența familiei 3. gospodărie personală 	<ol style="list-style-type: none"> 1. facilități culturale 2. avantaje economice 3. standard de viață

Sunt evidențiați atât factorii care concură la stabilitatea unor tineri în colectivitățile rurale cât și factorii care au concurat la luarea deciziei de migrare spre oraș.

Dezvoltarea economică a tuturor județelor, dezvoltarea corelată a satului și orașului, ridicarea gradului de tehnicitate și a veniturilor din agricultură sunt premize ale reducerii migrației cât și ale constituirii unor curente de remigrare spre localitățile rurale de origine.

Navetismul și dezvoltarea industrială

Navetismul constituie una din formele de migrație cu largă răspândire în societățile moderne. Spre deosebire de migrația definitivă, navetismul este o migrație cu caracter parțial, deoarece cei implicați, în acest proces își mențin vechiul domiciliu, nu se mută din localitate, dar se deplasează constant în alte localități, unde își au locurile de muncă. În felul acesta navetismul este o pendulare ritmică, care pune în legătură domiciliul cu locul de muncă, fiecare fiind situată în localități diferite din punct de vedere administrativ. Navetistul muncește într-o localitate și doarme în alta.

Dezvoltarea industrială a determinat și în țara noastră intensificarea navetismului, crearea de fluxuri pendulatorii intense între centrele industrial-urbane și localitățile rurale, mai ales a acelor situate în imediata lor apropiere.

Spre exemplu în anul 1977, în județul Olt efectuau naveta cu mijloacele I.T.A. peste 22. 000 de persoane. Deplasarea lor de la domiciliu la locul de muncă și invers se efectua pe mai mult de 45 trasee auto a căror lungime medie era de 30 de km., deservite de peste 400 de autobuze cu o capacitate totală de transport de aproape 15. 000 locuri. O altă parte a populației navetiste la nivelul județului Olt se deplasa cu alte mijloace, dintre care transportul pe cale ferată deținea o pondere însemnată (în anul 1976 au fost eliberate aproximativ 5. 300 de abonamente de transport pe cale ferată, persoanelor care efectuează naveta zilnic).

În cazul județului Brașov, cel mai mare număr de navetiști pendulează spre municipiul Brașov, atrași aici de diversitatea industriilor existente în oraș, de posibilitățile sporite de școlarizare și calificare, de dotările socio-culturale existente aici.

În anul 1977, la nivelul județului Timiș existau aproximativ 52. 370 navetiști, din care 39. 268 se deplasau spre municipiul Timișoara. Marea majoritatea a nevetiștilor proveneau din comune situate la 30-35 km față de centru. Din totalul navetiștilor 75,3% își desfășurau activitatea productivă în sectorul secundar și 20,2% în cel terțiar.

Între intensitatea navetismului și distanța parcursă există în general o relație invers proporțională. Cu cât ne apropiem de centrul urban cu atât numărul navetiștilor este mai mare pentru ca numărul acestora să scadă pe măsură ce ne îndepărtăm de acesta.

Astfel, cercetările sociologice întreprinse în anul 1973 în trei localități rurale Căzănești, Copăcelu, Râureni, localități încorporate administrativ în municipiul Râmnicu-Vâlcea, navetiștii reprezentau 35 % la sută din totalul populației active. Cea mai mare parte a navetiștilor își desfășurau activitatea productivă în sectorul secundar (84,0%) iar 16, 0% în cele primar și terțiar. Din cele trei date se conturau trei curenți pendulatorii, primele două având un caracter permanent și intens. Primul curent migratoriu se îndrepta spre unitățile industriale din cadrul orașului Râmnicu-Vâlcea și cuprindea 64% din totalul navetiștilor, al doilea curent era direcționat spre platforma industrială de la Govora și cuprindea 32,0% din totalul navetiștilor. În fine, ultimul flux migratoriu cuprindea 4% din totalul navetiștilor și se îndrepta spre alte localități.

Navetismul constituie un important factor de transformare a colectivităților rurale intrate în aria de influență a centrelor industriale. Transformarea funcțiilor unor localități, apariția unor localități cu funcții de furnizare a forței de muncă întreprinderilor industriale, transformarea structurilor sociale în sensul creșterii ponderii muncitorilor industriali, facilitarea pătrunderii unor modele culturale de factură urbană, modificări în petrecerea timpului extra-profesional, în plan edilitar sunt strâns legate de apariția și extinderea navetismului.

Având în vedere multiplele implicații pe care le are navetismul și asupra activităților din întreprindere este necesar să realizăm o bună cunoaștere a acestuia.

În primul rând trebuie să stabilim numărul celor care efectuează naveta, ponderea lor în totalul personalului muncitor:

- structură socio-profesională, grad de pregătire profesională, locul de muncă, vechimea în muncă;
- ruta profesională;
- distanța parcursă, timp cheltuit cu naveta, mijloacele de navetă;
- stabilirea localităților de reședință și pe această bază a ariei de recrutare a forței de muncă navetiste;
- disfuncții ale navetismului (întârzieri, absenteism, accidente, oboseală, implicații asupra vieții de familie etc.).

Scurtarea timpului de efectuare a navetei, asigurarea unor condiții bune de transport constituie obiective constante de urmărit. Avem în vedere faptul că acestea pot contribui la lărgirea timpului extraprofesional, crearea condițiilor de odihnă, participarea la viața de familie etc. realizarea posibilităților optime de venire și participare eficientă la activitățile industriale. La aceasta se adaugă asigurarea condițiilor de locuit a celor care fac naveta la intervale mai mari, săptămânal, lunar etc.

Industria și accelerarea mobilității sociale

Dezvoltarea activităților industriale a produs o continuă adâncire a diviziunii sociale a muncii, a determinat o diversificare a profesiilor și ocupațiilor, statusurilor sociale și o intensificare a proceselor de mobilitate socială. Desigur, că alături de industrializare, o contribuție însemnată la intensificarea mobilității sociale au avut-o procesul de urbanizare, transformările din agricultură, dezvoltarea învățământului și culturii etc.

După sociologul american Pitirim Sorokin, mobilitatea socială definește „fenomenul de deplasare a indivizilor în spațiul social”. Deci, această noțiune semnifică procesele de deplasare a persoanelor, grupurilor de la o poziție la alta în cadrul spațiului social al unei societăți date.

În sociologie, noțiunea de statut social exprimă poziția unei persoane, grup în spațiul social al unei societăți date. Dacă varietatea tipurilor de statut exprimă multitudinea pozițiilor sociale, mobilitatea socială desemnează mișcările de la un statut la altul.

În circumscrierea conținutului noțiunii de statut social intervin o multitudine de criterii, dintre care amintim:

- a) apartenența la o clasă sau categorie socială;
- b) ocupația, venitul, nivelul de instrucție, participarea la conducere, stilul de viață, condițiile de locuit, prestigiul social etc.

În determinarea statutului social al unei persoane rolul determinant îl are apartenența la o anumită clasă sau categorie socială.

Statuturile sociale pot fi dispuse ierarhic, pe verticală și în acest caz mobilitatea socială se poate realiza ascendent, ca mișcare a unor persoane de la un statut inferior la unul superior, descendent, ca deplasare de la un statut superior la unul inferior, sau pe orizontală, ca deplasare de la o poziție la alta, identică.

Dezvoltarea generală a societăților și în primul rând cea industrială a determinat diversificarea continuă a statutelor sociale și totodată intensificarea proceselor de mobilitate socială.

La nivel social global, mobilitatea socială cuprinde în principal:

a) deplasarea unor persoane sau grupuri dintr-o categorie sau clasă socială într-alta.

Astfel, în țara noastră, ca urmare a industrializării socialiste, a cooperativizării și modernizării agriculturii, o parte însemnată a țărănimii a trecut în rândurile clasei muncitoare, deci a cunoscut un intens proces de mobilitate socială. Ca urmare a creșterii puternice a industriei și a altor sectoare de activitate, ponderea țărănimii a scăzut de la circa 80% la mai puțin de 30%. Totodată s-au intensificat și trecerile din rândurile țărănimii și muncitorimii în rândurile categoriilor sociale, ca de exemplu, în cea a intelectualității. Aceste deplasări au implicat schimbarea ocupației, a nivelului de instrucție etc.

b) deplasarea unor persoane, grupuri dintr-un strat social într-altul, în cadrul aceleiași categorii sau clase sociale. Aici se au în vedere schimbările produse în ierarhia

profesiei, în venituri, nivel de instrucție, grad de participare la conducere, stil de viață, schimbări de statut ce nu implică trecerea într-o altă clasă sau categorie socială.

În acest sens, creșterea ponderii muncitorilor cu înaltă calificare, a celor cu studii liceale și postliceale, precum și reducerea ponderii muncitorilor necalificați sunt exemple ale acestui tip de mobilitate socială, care în acest caz are loc în interiorul clasei muncitoare.

Procesele de mobilitate socială pot fi urmărite atât de-a lungul succesiunii mai multor generații – mobilitate socială inter-generații cât și în interiorul unei singure generații – mobilitate socială intra-generații.

Pentru a surprinde mutațiile petrecute în viața socială ca urmare a dezvoltării economice, în special a celei industriale, a dezvoltării serviciilor sociale, culturii, educației, activităților științifice, sociologia abordează și alte tipuri de mobilitate strâns corelate mobilitatea socială, dintre care amintim:

- mobilitate inter-sectorială, cuprinde deplasările de populație activă dintr-un sector de activitate într-altul. Transferurile de forță de muncă din sectorul primar în cel secundar sau terțiar se înscriu în acest tip de mobilitate.

Caracteristic pentru țările dezvoltate este predominanța populației ocupate în secoarele secundar și terțiar, iar pentru cele slab dezvoltate faptul că marea majoritate a populației este ocupată de sectorul primar.

În acest sens, dezvoltarea în ritmuri înalte a economiei noastre naționale din ultimele decenii, se reflectă și în schimbările survenite în repartiția populației active din cele trei sectoare principale de activitate. Astfel, în anul 1950, 74,3% din totalul populației ocupate lucra în sectorul primar iar 14,2% în cel secundar și 11,5%. În sectorul terțiar, în anul 1976, 40,2% din populația ocupată lucra în sectorul secundar, 35,9% în cel primar și 23,9% în sectorul terțiar. Deci 63,1% din populația ocupată își desfășura activitatea în sectoarele neagricole, în special în industrie și construcții.

- mobilitatea intra-sectorială se referă la deplasările de personal dintr-o ramură în alta în cadrul aceluiași sector de activitate. Transferul de personal din construcții în industrie se înscrie în acest tip de mobilitate.

Revoluția științifico-tehnică contemporană a determinat și o puternică adâncire a diviziunii sociale a muncii și totodată o continuă diversificare a profesiilor și apariția altora noi. Drept consecință s-au intensificat și deplasările de persoane, grupuri dintr-o profesie într-alta, deci mobilitatea profesională. În mare parte, procesele de mobilitate profesională sunt intim legate de celelalte tipuri de mobilitate analizate.

Fluctuația forței de muncă ca mobilitate inter-unități.

Spre deosebire de deplasările de personal de la un loc de muncă la altul în interiorul întreprinderii, fluctuația desemnează procesul de părăsire de către unele persoane, din propria lor inițiativă, a locurilor de muncă dintr-o întreprindere și încadrarea lor în alte locuri și în alte unități socio-economice. Prin caracteristicile sale, fluctuația se înscrie în tipurile de mobilitate cu caracter spontan și neplanificat. Dacă aceste părăsiri de personal depășesc anumite limite, ele pot constitui cauze ale dezorganizării activităților din întreprindere, ale nerealizării sarcinilor de plan, pot

determina o deteriorare a calității forței de muncă, cheltuieli suplimentare pentru calificarea noilor angajați, noi probleme de integrare în munca industrială etc.

În literatura sociologică se face distincția între fluctuația activă (reală) și fluctuația latentă (potențială). Primul tip de fluctuație se referă la părăsirile locurilor de muncă din întreprindere într-o anumită unitate de timp (lună, an) părăsiri efective realizate prin: demisie (desfacerea contractului din inițiativa persoanei); prin transfer (la cererea persoanei) sau prin desfacerea contractului de muncă de către întreprindere pe baza unor abateri de la disciplina muncii. În acest caz, este necesar să determinăm numărul celor plecați la nivelul secțiilor, atelierelor, profesiile cu cele mai multe fluctuații, sexul, nivelul de pregătire profesională, vârsta, locurile de muncă și condițiile de muncă, motivele care au determinat luarea deciziei de părăsire a întreprinderii. Aceste informații pot fi culese prin intermediul serviciilor de personal. Al doilea tip de fluctuații: fluctuația latentă (potențială) se referă la ansamblul de condiții, cauze, situații care concură la producerea fluctuației efective, la instabilitatea personalului. Studiul fluctuației latente permite, deci, o cunoaștere mai aprofundată a cauzelor și motivelor care stau la baza acestui proces, a mecanismului de producere și declanșare a fluctuației reale și pe această bază stabilirea măsurilor necesare pentru reducerea sau stoparea ei. Între cele două tipuri de fluctuație nu există o suprapunere nu toți din cei care pot fi considerați ca fluctuanți potențiali, iau decizia de părăsire a întreprinderii. Există o varietate de condiții și cauze care pot concura la producerea fluctuației, pornind atât de la caracteristicile individului fluctuant cât și de la cele ale locurilor de muncă etc.

O primă sursă și cea mai generală este gradul scăzut de satisfacție în raport cu munca desfășurată și cu rezultatele ei. În aceste cazuri, desfășurarea unei munci considerate neatractivă, care nu corespunde aspirațiilor și intereselor individului poate constitui motiv de părăsire a întreprinderii.

O altă caracteristică ce trebuie avută în vedere se referă la gradul de concordanță dintre aptitudini și cerințele locului de muncă. Lipsa aptitudinilor și deprinderilor necesare, neîndeplinirea din această cauză a normelor, a sarcinilor, poate de asemenea concura la decizia de fluctuație.

În al treilea rând, trebuie avute în vedere condițiile în care munca se desfășoară (condiții grele: temperatură ridicată/scăzută, grad ridicat de toxicitate, pericol de accidentare etc.) și care pot avea, de asemenea, un rol în producerea fluctuației.

O importanță deosebită în realizarea stabilității personalului la locurile de muncă o are climatul, relațiile umane existente la nivelul grupurilor de muncă sau a întreprinderii în ansamblu. Existența unui climat în care predomină tensiunile, neînțelegerile, conflictele, în care activitatea nu este centrată pe performanță, poate contribui la părăsirea locului de muncă. De asemenea, practicarea unor stiluri de conducere necentrate pe om sau producție, a unei conduceri autoritar-birocratice poate contribui la producerea insatisfacției și la lipsa de stabilitate a personalului etc.

În abordarea cauzelor care concură la producerea fluctuației este necesar să distingem între cauzele interne, din interiorul întreprinderii și cele externe. Existența unor întreprinderi cu un grad mai mare de tehnicitate, cu o organizare a muncii mai bună

sau care conferă posibilități mai mari de câștig, de calificare, construirea unor întreprinderi situate în apropierea domiciliului poate contribui la reangajare în alte unități, chiar în lipsa unor disfuncții la nivelul întreprinderii, grupului de muncă etc. În acest proces spontan, tendința este de a se trece de la locuri cu condiții grele de muncă, cu un grad scăzut de mecanizare, spre altele cu condiții mai bune de muncă, grad de tehnicitate, mecanizare mai ridicată, de la întreprinderi care oferă șanse mici de calificare și promovare spre altele în care aceste posibilități pot fi satisfăcute.

Abordând cauzele generale ale fluctuației, sociologul Honorina Cazacu arăta că „aspirația dspre altă profesie decât cea inițială, atracția exercitată de prestigiul în creștere al unor ramuri și profesii noi, dorința de a îndeplini alt gen de activitate dau de a lucra în altă localitate sau în alte condiții de muncă, dorința de a ajunge la un grad mai înalt de pregătire școlară, lipsa de orientare profesională sau experiență, întâmplarea și imitația, problemele sociale sunt cauze care fac ca o parte mai redusă și variabilă a forței de muncă să realizeze o serie de mișcări spontane în raport cu distribuirea planificată și să se deplaseze de la o unitate la alta, dintr-un punct al teritoriului în altul, de la o profesie la alta”.

Dintre cauzele care determină decizia de părăsire a locului de muncă, mai ales la tineri sau la noii angajați, mai amintim lipsa unei bune orientări profesionale anterioare, lipsa unor informații suficiente și reale asupra meseriei alese ca și asupra caracteristicilor, solicitărilor viitorului loc de muncă, greutatea inerente oricărui început de adaptare la caracteristicile muncii industriale, etc.

Fluctuația poate fi simplă în cazul în care persoana fluctuantă își schimbă numai locul de muncă sau compusă când persoana decide să schimbe nu numai locul de muncă ci și profesia sau localitatea de domiciliu.

Studiul motivelor care stau la baza deciziei de părăsire a întreprinderii trebuie să aibă în vedere atât pe acelea de ordin general (inventarul cauzelor generale, -disfuncționale) cât și pe cele specifice fiecărui individ în parte.

În general pentru preîntâmpinarea fluctuației trebuie să se îndeplinească următoarele cerințe:

- ridicarea permanentă a nivelului tehnologic, creșterea gradului de mecanizare, automatizare, în special în cazul locurilor cu condiții de muncă grele, care cer un efort mare fizic, cu temperatură ridicată sau scăzută, cu toxicitate și pericol mare de accidentare;

- repartizarea persoanelor la locurile de muncă având în vedere cunoștințele, aptitudinile și interesele reale;

- cunoașterea aspirațiilor personalului muncitor;

- grija pentru ca noii veniți să-și îndeplinească cât mai bine obligațiile de serviciu, să se integreze cât mai rapid în munca industrială sau la specificul noii întreprinderi;

- crearea condițiilor pentru ridicarea permanentă a nivelului de instrucție și pregătire profesională (nivel de calificare, policalificare, etc.)

- o bună cunoaștere a legislației muncii, a drepturilor și îndatoririlor, a posibilităților de calificare și promovare;

- crearea în grupurile de muncă a unui climat pozitiv, eliminarea tensiunilor, centrarea activităților pe performanță;
- promovarea stilului de conducere democratic;
- crearea condițiilor de trecere de la tipurile de motivații exterioare negative la cele exterioare pozitive, împletirea acestora din urmă cu motivațiile intrinseci ale muncii;
- cunoașterea și rezolvarea problemelor legate de condițiile de locuit, condițiile de transport, viață culturală, petrecere a timpului liber etc;
- desfășurarea unei intense munci educative de formare a atașamentului față de profesie, loc de muncă, întreprindere etc.

Probleme ale integrării în munca industrială

Integrarea industrială este un proces complex al cărui laturi și stadii se întrepătrund și se intercondiționează reciproc: proces.... care persoanele își însușesc modelele de gândire și comportament specifice mediului industrial și participă activ și eficient la realizarea cerințelor și funcțiilor acestora.

Din definiția dată mai sus integrării industriale rezultă că ea se realizează, apare ca o rezultată, prin interacțiunii reciproce dintre integrant și mediul integrator. Caracteristic pentru mediul integrator este faptul că el impune tuturor lucrătorilor un sistem de relații, de norme și valori cu caracter de obligativitate, pe baza cărora se urmărește și se asigură o funcționare eficientă, la parametri maximi, a sistemului tehnic și social al întreprinderii.

Integrarea industrială presupune trecerea prin trei stadii care se intercondiționează și se întrepătrund reciproc: adaptarea, asimilarea și participarea. a) Adaptarea este primul moment al integrării și se caracterizează prin faptul că persoana supusă acestui proces își însușește normele, valorile, modelele de comportament și sistemele de relații specifice mediului integrator, învață să răspundă la stimulii acestuia. Ea presupune cunoașterea și familiarizarea cu tehnologia de fabricație, cu operațiile tehnice pe care le are de îndeplinit, cunoașterea normelor de securitate a muncii, a orarului de muncă, a disciplinei muncii, a sarcinilor ei în cadrul grupului de muncă etc. b) Asimilarea presupune identificarea persoanei cu noile valori și modele, transformarea modelelor în deprinderi și în moduri de comportament proprii. La acest nivel, persoana cunoaște semnificația normelor și valorilor care reglementează procesele tehnologice, relațiile, (formale și informale) din cadrul grupului și întreprinderii și aderă rațional și afectiv la ele. c) Participarea conștientă și activă la viața și activitățile întreprinderii, aprecierea pozitivă a acestei participări, eficacitatea rolurilor și funcțiilor pe care le îndeplinește persoana, reprezintă stadiul superior al integrării. Performanțele superioare obținute în procesul muncii, realizarea aspirațiilor, atașamentul față de muncă, echipă și întreprindere, considerarea acestora din urmă ca fiind cadrul de autorealizare a personalității sale, concordanța dintre interesele generale și cele personale sunt elemente definitorii ale acestui stadiu superior al integrării în munca industrială.

Componente ale integrării.

a) Integrarea în profesie, constituie nucleul integrării industriale și presupune însușirea cunoștințelor și abilităților proprii unei profesiuni a cărei este de cele mai multe ori precedată de o școlarizare corespunzătoare. Condiția decisivă a realizării integrării în profesie este alegerea ei în concordanță cu aptitudinile și interesele reale ale persoanei. De aceea orientarea și selecția profesională sunt condiții indispensabile ale realizării integrării individului în profesie. De multe ori, decizia de părăsire a unei întreprinderi este asociată cu dorința găsirii unui nou loc de muncă care să presupună exercitarea unei alte profesii. Atașamentul față de profesie, buna cunoaștere a ei, dorința de a nu o schimba, considerarea ei ca fiind sursa principală de satisfacții și de afirmare personală, de dezvoltare a personalității sale sunt trăsături definitorii ale acestei integrării. Un colectiv de la Centrul de Sociologie al Universității din București, condus de O. Hoffman a abordat problema integrării în profesie luând ca măsură indirectă a acesteia gradul de atașament subiectiv dat de satisfacția față de meseria exercitată în corelație cu dorința de schimbare a profesiei.

Doriți să vă schimbați profesia?	Vă place profesia pe care o exercitați?		
	Da %	Nu %	Nu știu %
Total	100,0	100,0	100,0
Da	16,9	67,7	43,8
Nu	75,2	20,2	16,3
Nu știu	7,0	10,1	39,3
Non-răspuns	0,9	2,0	0,6

Astfel, între dorința de schimbare a profesiei și gradul de insatisfacție față de această există o strânsă legătură ca de fapt și între stabilitatea în profesie și insatisfacțiile generate de practicarea ei. O. Hoffman reține patru cazuri relevante pentru măsurarea gradului de integrare în profesie. Astfel, cazul 3 (cuprinde pe cei care afirmă că doresc să-și schimbe profesia și că nu le place meseria ce o exercită 67,7%) indică o neintegrare puternică în profesie în timp ce cazul 2 (cuprinde pe cei care afirmă că le place profesia pe care o exercită și că nu doresc să o schimbe – 75,2%) exprimă nivelul superior al acestei integrării. Cazul 1 (cei care doresc să-ți schimbe profesia deși le place profesia pe care o exercită – 16,9 %) este specific unor situații importante sub aspect practic: muncitori satisfăcuți de profesie, dar care vor să o schimbe datorită unor cauze diverse (vârstă înaintată pentru exercitarea unei profesii care necesită un efort fizic mai mare etc.). Cazul 4 cuprinde 20,0% din subiecți și este caracteristic pentru acei

muncitori care afirmă că nu le place profesia, dar nu vor să o schimbe din motive diverse: „m-am obișnuit acum”, „acum m-am calificat și câștig bine” etc.

b) Integrarea la locul de muncă este intim corelată cu celelalte componente ale integrării în munca industrială. În principal, ea se referă la răspunsurile adecvate la cerințele și caracteristicile specifice locului de muncă, la conținutul și condițiile muncii exercitate de fiecare persoană. Dacă locul de muncă nu corespunde capacităților individuale, suprasolicită sau subsolicită, nu corespunde aspirațiilor și intereselor reale, poate determina decizia de schimbare a lui, chiar în condițiile în care cei în cauză sunt atașați de profesie etc.

Instabilitatea la locul de muncă poate fi determinată și de imposibilitatea realizării normei, de gradul de periculozitate, toxicitate, de defectuoasa aprovizionare cu materiale, de desfășurarea unei munci monotone, obositoare etc.

Studiind procesul integrării industriale la Uzina de aluminiu din Slatina, A. Cazacu a constatat, că gradul de pregătire profesională este un factor ce influențează stabilitatea la locul de muncă, alături de natura greutăților întâmpinate în procesul de producție: După gradul de pregătire profesională, subiecții investigați se distribuie după cum urmează:

Pregătirea profesională	Stabilitatea la locul de muncă			
	Total	au schimbat locul de muncă %	au același loc de muncă %	doresc locului de muncă
Școală profesională	37,9	8,5	26,3	31,1
Școală tehnică (liceu industrial)	22,5	6,7	13,4	2,4
Calificare superioară	9,1	2,4	5,4	1,3
Cursuri de scurtă durată	12,2	3,1	7,9	1,2
Calificare la locul de muncă	12,8	1,2	10,9	0,7
În curs de calificare	2,4	-	2,4	-
Necalificat	3,1	0,6	1,8	0,7
	100,0	22,5	68,1	9,4

Cea mai mare pondere în rândul celor care și-au schimbat locul de muncă o dețin muncitorii (12,5%), în special cei care au absolvit o școală profesională (8,5%) precum și cadrele medii tehnice (6,7%). Probleme de integrare industrială prin raportarea la

locul de muncă în interiorul uzinei se pun întâi la categoriile amintite și în special la muncitorii urbani calificați prin școli profesionale. Abordând cauzele care determină instabilitatea la locul de muncă, autorul constată că cele mai frecvente cauze ale instabilității pentru cei domiciliați în oraș sunt cele care privesc condițiile de muncă (13,5%), defectuoasa aprovizionare cu materiale (11,70%), minusurile în sistemul de protecție a muncii (8,1%), neînțelegerile cu șefii de echipă și maiștrii (6,3%), starea nemulțumitoare a sănătății (7,2%). Pentru navetiști, ordinea cauzelor este asemănătoare: condiții de muncă (11,7%), aprovizionarea cu materiale (5,8%) protecția defectuoasă a muncii (5,8%).

229

c. Integrare în colectivul de muncă.

Integrarea în munca industrială presupune nu numai creștere și atașamentul față de profesie, nu numai exercitarea ei la un loc de muncă corespunzător, ci și buna integrare în angrenajul vieții sociale, în colectivele de muncă, în viața întreprinderii în ansamblu.

În acest context, integrarea în colectivul de muncă reprezintă o componentă fundamentală a procesului de integrare în munca industrială deoarece colectivul este unitatea fundamentală de muncă a întreprinderii. Din momentul încadrării în întreprindere, persoana devine în mod formal membră a unui colectiv de muncă, intră în mod inevitabil într-o structură de relații cu ceilalți membrii ai colectivului de muncă, cu șefii. În acest sens, V. Cornescu arată că „omul nu se rezumă numai la dobândirea cunoștințelor și deprinderilor necesare unor meserii, ci intră și în schimbul de activități, în relațiile de întraajutorare, în textura relațiilor umane pe care le presupune munca”.

Buna integrare în colectivul de muncă presupune cunoașterea și aderarea rațională și afectivă la normale și valorile (formale și informale) ale grupului, cunoașterea și participarea eficientă la realizarea obiectivelor grupului, la relațiile de cooperare și întraajutorare.

În realizarea integrării industriale un rol pozitiv îl joacă colectivele de muncă coezive, cu un grad mare de stabilitate, care sunt centrate pe realizarea unor performanțe superioare, în care relațiile interpersonale sunt cele de întraajutorare, de respect și stimă reciprocă, care satisfac nevoile social-emoționale și de comunicare etc. Atașamentul față de colectiv, participarea activă și eficientă la rezolvarea problemelor comune ale acestuia constituie expresii ale realizării acestei integrări. Repartizarea noilor angajați în colective de muncă înalt coezive, lipsite de tensiuni, de contradicții, în care membrii au o experiență bogată și performanțe superioare în muncă și sunt sensibili la problemele umane, reprezintă o cale de realizare rapidă și eficientă a integrării acestora în munca industrială.

Conducerea echipei, a colectivului de muncă, are de asemenea, un rol deosebit de important în realizarea integrării în echipă, în colectivul de muncă în general. De comportamentul conducătorului – de stilul său de conducere – depinde în mod esențial motivația muncii, atitudinea față de muncă, atmosfera generală din colectivele de

muncă, relațiile dintre oameni și prin urmare satisfacția în muncă, integrarea membrilor în colectiv. Considerând că dorința de a continua lucrul sub conducerea actualului șef de echipă este un indicator expresiv al integrării în echipă, Septimiu Chelcea constată, pe baza investigațiilor desfășurate în două întreprinderi industriale din municipiul Pitești, că „ în timp ce subiecții care au declarat că doresc să schimbe echipa, în proporție de 50% declară că doresc să lucreze cu alt șef de echipă sau le este indiferent cu cine lucrează, subiecții care nu doresc să-și schimbe echipa declară în proporție de 74% că doresc să lucreze cu actualul șef de echipă”.

O serie de cercetări sociologice desfășurate în ultimii ani au evidențiat existența unei puternice corelecții între stilul de conducere și gradul de integrare în muncă. Astfel, practicarea unui stil de conducere democratic determină un grad ridicat de integrare, în timp ce stilul autoritar provoacă o integrare scăzută și un grad ridicat de alienare.

d. Integrarea în întreprindere, reprezintă o altă componentă a integrării la munca industrială care subsumează, presupune, celelalte componente analizate mai sus. Ea se exprimă în mod sintetic prin gradul de participare la activitățile întreprinderii, prin arășamentul și sentimentul apartenenței la o anumită întreprindere.

Integrarea în întreprindere este condiționată de: a) structura tehnologică; b) gradul de organizare a muncii și producției; c) gradul participării la conducerea întreprinderii; d) organizarea serviciilor sociale; e) performanțele întreprinderii și f) prestigiul ei etc.

Referitor la o serie din aceste caracteristici, Septimiu Chelcea arăta că „integrarea în munca industrială este influențată de structura tehnică a operațiilor de muncă, de gradul de organizare a muncii și producției și de gradul de organizare a serviciilor sociale. Putem spune că nivelul de integrare în munca industrială este într-o relație direct proporțională cu nivelul de organizare a muncii și a producției și cu nivelul de organizare a serviciilor sociale (cabinete medicale, cantine, puncte alimentare, căminele muncitorești, grădinițele și creșele, cluburile etc.)”.

Atașamentul față de întreprindere reprezintă un alt indicator al integrării în întreprindere. Cercetând gradul de atașament față de întreprindere în două unități industriale bucureștene, V. Cornescu a relevat corelația existentă între acest atașament și grupele de vârste ale populației investigate „ La întrebarea, vă simțiți legat de întreprinderea unde lucrați?”, cele mai multe răspunsuri negative au apărut la muncitorii din grupele de vârstă tinere. Ponderea lor scade la celelalte grupe de vârstă, fapt ce vine în sprijinul afirmației noastre după care, la grupele de vârstă tânără, integrarea în muncă este mai slab realizată. Legăturile dintre muncitori și întreprindere încă nu sunt bine încheiate, majoritatea lor nu au sentimentul apartenenței față de întreprindere sau aceasta este încă în forme incipiente, incapabilă a se manifesta pe deplin. Situația se schimbă pe măsură ce se înaintează în vârstă și crește vechimea în întreprindere. Integrarea în producție capătă noi valențe, fapt ce contribuie la întărirea legăturilor dintre întreprindere și lucrător, la afirmarea tot mai accentuată a apartenenței față de întreprindere. Muncitorii devin mândrii că lucrează într-o anumită întreprindere, că prin rezultatele lor în producție contribuie la afirmarea acesteia”.

Organizarea întregii activități a întreprinderilor din țara noastră pe principii autogestiei și autoconducerii muncitorești, instituirea adunărilor generale ca foruri supreme crează cadrul optimal participării oamenilor muncii la elaborarea deciziilor, la controlul și îndeplinirea lor, crează premisele necesare realizării optime procesului de integrare în munca industrială.

Între integrarea în munca industrială și integrarea în colectivitățile urbane există o strânsă legătură. Într-un sens, integrarea în munca industrială poate facilita integrarea urbană, într-un alt sens, neintegrarea urbană poate împiedica, frâna integrarea în munca industrială. Întreprinderea trebuie să-și aducă o contribuție însemnată și la realizarea unei bune integrări urbane, mai ales în cazul celor emigrați din rural. Este vorba de o însușire și o aderare la modul de viață urban.

Teme pentru seminar

x) Calculați ritmurile de creștere a populațiilor orașelor de mai jos în intervalul 1930-1980 și încercați să le explicați cauzele.

Numele orașului	1930	1948	1966	1980
0	1	2	3	4
1. Alba-Iulia	12.282	14.420	24.388	50.943
2. Alexandria	19.353	17.840	21.898	40.778
3. Arad	77.181	87.291	126.000	177.248
4. Bacău	31.138	34.461	75.503	149.033
5. Baia-Mare	13.904	20.959	64.535	117.763
6. Bistrița	14.128	15.801	25.519	55.505
7. Botoșani	32.355	29.149	35.220	78.636
8. Brașov	59.232	82.984	163.345	304.670
9. Brăila	68.347	95.514	138.802	214.940
10. București	639.040	1.041.807	1.366.684	1.861.007
11. Buzău	35.687	45.365	61.937	112.760
12. Călărași	18.053	24.448	35.684	60.200
13. Cluj	100.844	117.915	185.663	283.647
14. Constanța	59.164	78.586	150.276	283.629
15. Craiova	63.215	84.574	512.650	227.444
16. Deva	10.509	12.959	30.477	70.349
17. Drobeta-Turnu Severin	21.107	31.296	50.806	83.170
18. Focșani	32.481	27.960	35.094	65.341
19. Galați	100.611	80.411	151.412	260.848
20. Giurgiu	31.016	30.197	30.199	55.987
21. Iași	102.872	94.075	161.023	271.441
22. Miercurea Ciuc	4.807	6.143	15.329	39.521

23. Oradea	82.687	82.282	122.534	184.871
24. Pitești	19.532	29.007	60.113	139.039
25. Piatra-Neamț	29.827	26.303	45.852	88.145
26. Ploiești	79.149	95.632	146.922	211.505
27. Reșița	19.868	24.895	63.302	94.040
28. Râmnicu Vâlcea	15.648	17.238	28.042	78.097
29. Satu Mare	51.495	46.519	60.769	111.358
30. Sf. Gheorgehe	10.818	14.224	21.465	55.162
31. Sibiu	49.345	60.602	109.658	161.049
32. Slatina	11.243	13.136	20.425	60.041
33. Slobozia	7.591	7.714	12.443	37.043
34. Suceava	17.028	10.123	37.697	74.513
35. Timișoara	91.580	111.987	174.243	287.543
36. Târgoviște	22.298	26.038	29.763	75.550
37. Târgu Jiu	13.030	17.648	34.943	72.743
38. Tg. Mureș	38.157	47.043	86.464	134.287
39. Tulcea	20.403	21.642	35.561	70.661
40. Vaslui	15.648	17.238	28.042	78.097
41. Zalău	8.340	11.652	15.144	40.296

Considerând că statutul social al Dvs. este acela de intelectual, stabiliți topul de mobilitate socială realizat în cadrul succesiunii generațiilor din familia din care faceți parte. Încercuți cifrele corespunzătoare din tabelul de mai jos și comentați rezultatul obținut.

Categoria socială	Bunic (tată)	Tatăl	Dvs.
- țăran	1	1	
- mic meseriaș	2	2	
- muncitor	3	3	
- personal cu pregătire medie din industrie, servicii, administrație etc.	4	4	
- intelectual	5	5	5

X În ce măsură în cazul diferitelor profesii pe care le cunoașteți, următorii factori contribuie la integrarea eficientă în muncă:

	În foarte mică măsură	Într-o mică măsură	Nici mult nici puțin	Într-o mare măsură	În foarte mare măsură
- capacitate profesională	1	2	3	4	5
- atașament față de profesie	1	2	3	4	5
- conținutul muncii	1	2	3	4	5
- varietate-monotonie	1	2	3	4	5
- concordanța locului de muncă cu propriile aptitudini	1	2	3	4	5
- vechimea în muncă	1	2	3	4	5
- posibilități de câștig bănesc	1	2	3	4	5
- posibilități de promovare	1	2	3	4	5
- periculozitatea muncii	1	2	3	4	5
- zgomot, temperatură, luminozitate	1	2	3	4	5
- elemente de conducere conținute în muncă	1	2	3	4	5
- relațiile cu colegii	1	2	3	4	5
- relațiile cu șeful direct	1	2	3	4	5
- calitatea organizării întreprinderii	1	2	3	4	5
- receptivitate față de opiniile oamenilor	1	2	3	4	5
- atmosfera stimulativă pentru muncă	1	2	3	4	5
- participarea la activitățile de conducere a întreprinderii	1	2	3	4	5

BIBLIOGRAFIE

Cap. 1

1. K. Marx, Capitolul, vol. 1, în K. Marx, Fr. Engels, „Opere”, vol. 23, București, Ed. Politică, 1968.
2. Fr. Engels, Principiile comunismului, în K. Marx, Fr. Engels, „Opere”, vol. 4, București, Ed. Politică, 1958.
3. x x x Programul P.C.R. de făurire a societății socialiste multilateral dezvoltate și înaintare a României spre comunism, București, Ed. Politică, 1975, partea a III-a și a IV-a.
4. Nicolae Ceaușescu, Raport la cel de-al XII-lea Congres al P.C.R. București, Ed. Politică, 1979, cap.III.
5. Nicolae Ceaușescu, Expunere la deschiderea colocviului privind problemele științei conducerii societății, București, Ed. Politică, 1972.
6. Nicolae Ceaușescu, Cuvântare la Plenara Consiliului Național al Oamenilor Muncii din 18-20 ianuarie 1981, București, Ed. Politică, 1981.
7. Nicolae Ceaușescu, Expunere cu privire la stadiul actual al edificării socialismului în țara noastră, la unele probleme teoretice, ideologice, și activitatea politică, educativă a partidului, București, Ed. Politică, 1982, partea a III- a ; a IV-a și a V-a.
8. S. Chelcea, A. Nicolau, Elemente de sociologie industrială, (note de curs), Universitatea Iași, 1975, p. 1-53.
9. T. Herseni, Psihosociologia organizării întreprinderilor industriale, București, Ed. Academiei, 1969.
10. T. Herseni, Sociologie industrială, București, Ed. Didactică și Pedagogică, 1974.
11. L. Topa, Investigații de sociologie industrială, în „ Sociologia militans – Școala sociologică de la București”, vol. III, București, Ed. Științifică, MCMLXXI, P. 257-263.
12. C. Zamfir, Psihosociologia organizării și conducerii, București, Ed. Academiei, 1974, cap. 1, par. 3.
13. C. Zamfir, Psihosociologia organizării și conducerii, București, Ed. Politică, 1974, cap. 1.

Cap. 2

1. Programul P.C.R. de făurire a societății socialiste multilateral dezvoltate și înaintare a României spre comunism, București, Ed. Politică, 1975, partea a VIII-a, par. „Promovarea principiilor eticii și echității socialiste” și partea a IX-a.
2. Nicolae Ceaușescu, Cuvântare la ședința plenară lărgită a Consiliului Național al Oamenilor Muncii, 13 iunie, 1980, București, Ed. Politică, 1980.

3. Nicolae Ceușescu, Expunere cu privire la stadiul actual al edificării socialismului în țara noastră, la problemele teoretice, ideologice și activitatea politică, educativă a partidului, București, Ed. Politică, 1982, partea a III- a și a IV-a.
4. Ana Tucicov Bogdan, Psihologie generală și psihologie socială, București, Ed. Didactică și Pedagogică, 1973, vol III, p. 145-159.
5. S. Chelcea, Motivația muncii industriale, în „Analele Universității București”, seria sociologie, 1969.
6. I. Dorofte, Analiza și predicția performanțelor umane, București, Ed. Științifică și Enciclopedică, 1981, cap. 2.
7. T. Doko, Motivarea și productivitatea, în „Probleme actuale ale conducerii întreprinderii”, București, Ed. Politică, 1973.
8. O. Hoffman, Motivația și integrare în muncă, în „Determinismul și motivarea acțiunii sociale”, (coord. I. Moraru, C. Popa), București, Ed. Academiei, 1981.
9. C. Mamali, Balanta motivațională și coevoluție, București, Ed. Științifică și Enciclopedică, 1981.
10. M. Zlate, Psihosociologia muncii, Relații interumane, București, Ed. Didactică și Pedagogică, 1981.

Cap. 3

1. V.I. Lenin, Opere alese, vol. 1, București, Ed. Politică, 1963, p. 411-412.
2. Nicolae Ceușescu, Cuvântare la Consfătuirea cu cadrele de conducere din industrie, construcții și agricultură, din 6 martie 1979, București, Ed. Politică, 1979.
3. V. Ciocârlan, Raporturile interpersonale, București, Ed. Politică, 1973.
4. V.I. Cornescu, Productivitatea muncii și factorul uman, București, Ed. Politică, 1977, cap. 2, par. 2, 3, 4.
5. T. Herseni, (cond), Psihologia colectivelor de muncă, București, Ed. Academiei, 1973.
6. C. Mamali, Inter-cunoaștere, București, Ed. Științifică, 1974, cap. 3.
7. C. Mircea, Inter-comunicare, București, Ed. Științifică și Enciclopedică.
8. I. Mărginean, Colectivul de muncă, în vol. „Dezvoltarea umană a întreprinderii” (coord. C. Zamfir), București, Ed. Academiei, p. 148-164.
9. A. Mișu, Sociometria, București, Ed. Politică, 1967.
10. A. Mișu, Sociologia americană a grupurilor mici, București, Ed. Politică, 1970.
11. A. Nicolau, Liderul în dinamica grupului, București, Ed. Științifică și Enciclopedică, 1977, cap. II și III.
12. X X X, Psihologia muncii industrială, București, Ed. Academiei, 1981, cap. IV.
13. G. Dan Spânoiu, Relațiile umane în grupurile de muncă industrială, București, Ed. Academiei, 1971.
14. H.H. Stahl, Status-uri, roluri, personaje, personalități sociale, în „Sociologie generală” (coord. M. Constantinescu), București, Ed. Științifică, 1968, p. 121-132.

15. C. Zamfir, Condițiile eficienței gândirii colective, în vol. „Euristica și structură în știință”, București, Ed. Academiei, 1978.
16. M. Zlate, Psihologia socială și organizațională industrială, București, Ed. Politică, 1975, cap. 4, 5, 6.

Cap. 4

1. Fr. Engels, Despre autoritate, în K. Marx, Fr. Engels, „Opere alese”, București, Ed. Politică, 1966, vol. 1, p. 579-582.
2. Programul P.C.R. de făurire a societății socialiste multilateral dezvoltate și înaintare a României spre comunism, p. 107-108, 116, 171.
3. Nicolae Ceaușescu, Cuvânt de închidere rostit la Ședința Comună a Comitetului Central al P.C.R. Marii Adunări Naționale și Consiliului Suprem al Dezvoltării Economice și Sociale și activul central de partid și de stat, 29 martie, 1977, București, Ed. Politică, 1977.
4. V. Ceaușu, Psihologia organizării. Relațiile dintre șefi și subordonați, București, Editura Militară, 1970.
5. I. Moraru, Latura dinamică a persoanei și unele trăsături ale stilului de conducere, în vol. „Structurile organizaționale și eficiența acțiunii”, coord. I. Tudosescu, M. Florea, C. Popa, București, Ed. Academiei, 1978, p. 89-96
6. I. Moraru, O matrice caracterial stilistică a a conducătorului, în Revista de filozofie, nr. 5/1980, p. 559-608.
7. I. Moraru, Decizie și temperament, în vol. „Acțiune, decizie, responsabilitate”, coord. I. Tudosescu, M. Florea, C. Popa, București, Ed. Academiei, 1976, p. 137-142.
8. A. Nicolau, Liderul în dinamica grupului, București, Ed. Științifică și Enciclopedică, 1977.
9. A. Nicolau, Un „model” de abordare a personalității liderului, în Revista de psihologie, nr. 3/1976.
10. A. Tabachiu, Cerințe psihologice pentru conducerea unității economice, București, Ed. Politică, 1974.
11. C. Zamfir, Strategii ale dezvoltării sociale, în „Teorie și metodă în științele sociale”, vol. X, București, Ed. Politică, 1977, Cap. IV.
12. C. Zamfir, Stilul conducerii diferite, în vol. „Dezvoltatea umană a întreprinderii”, București, Ed. Academiei, 1980, p. 176-206.
13. I. Ursu, D. Stegăroiu, I. Rus, Stiluri de muncă ale cadrelor de conducere din unitățile economice, București, Ed. Științifică și Enciclopedică, 1978.

Cap. 5

1. Nicolae Ceaușescu, Cuvântare la Congresul U.G.S.R. din 6 aprilie, 1981, București, Ed. Politică, 1981.

2. Nicolae Ceaușescu, Cuvântare la adunarea generală a oamenilor muncii de la întreprinderea de mașini grele, București, 16 februarie, 1978, București, Ed. Politică, 1978.
3. S. Chelcea, Satisfacția muncii, în „Dezvoltarea umană a întreprinderii” (coord. C. Zamfir), București, Ed. Academiei, 1980, p. 231-240.
4. A. Drăguț, Promovarea profesională și satisfacție în muncă, în „Viitorul Social”, nr. 3, 1981.
5. I. Mărginean, Experimente în industria suedeză, în „Viitorul Social”, nr. 3, 1978.
6. I. A. Popescu, St. Ștefănescu, Relația între trei categorii de indici ai satisfacției în muncă, în „Viitorul Social”, nr. 2, 1980.
7. C. Zamfir, Strategii ale dezvoltării sociale, Editura Politică, 1977, cap. II.
8. C. Zamfir, Indicatori sociali de „stare” și indicatori sociali de satisfacție, în „Viitorul Social”, nr. 3, 1976.
9. C. Zamfir, Satisfacția participării ca problemă socială, în „Viitorul Social”, nr. 4, 1972.
10. Z. Weintraub, Profesiunea ca sursă de satisfacție, Revista de psihologie, 1973.
11. Z. Weintraub, Predicția satisfacției profesionale din corespondența trebuințelor individuale cu elemente de întărire a efortului de muncă, în Revista de psihologie, nr. 2, 1980.
12. Z. Weintraub, Corelația satisfacției profesionale cu nivelul performanțelor în muncă, în Revista de psihologie, nr. 1, 1981.

Cap. 6

1. K. Marx, Capitalul, vol. I, în K. Marx, Fr. Engels, „Opere”, vol. 23, Ed. Politică, 1966, p. 190-198; 341-343.
2. Programul P.C.R. de făurire a societății socialiste multilateral dezvoltate și înaintare a României spre comunism, Ed. Politică, 1975, partea a III-a și a V-a.
3. Legea nr. 5/1978 cu privire la organizarea și conducerea unităților socialiste de stat.
4. Nicolae Ceaușescu, Raport la cel de-al XII-lea Congres al P.C.R., Ed. Politică, cap. III.
5. Nicolae Ceaușescu, Cuvântare la Plenara Consiliului Național al oamenilor muncii, Ed. Politică, 1981.
6. Nicolae Ceaușescu, Expunere cu privire la stadiul actual al edificării socialismului în țara noastră, la problemele teoretice, ideologice și activitatea politică, educativă a partidului, București, Ed. Politică, 1982, partea a IV-a, a VIII-a și a IX-a.
7. H. Cazacu, Funcțiile uzinei în socialism, în „Sociologia și știința conducerii”, Ed. Academiei, 1972.
8. S. Chelcea, Climatul organizațional, în „Dezvoltarea umană a întreprinderii” Ed. Academiei, 1980.

9. V.I. Cornescu, Productivitatea muncii și factorul uman, Ed. Politică, 1977, cap. 2, cap. 3.
10. N. S. Dumitru, Sociologie industrială, (curs), Institutul de Construcții, București, 1981.
11. T. Herseni, Psihosociologia organizării întreprinderilor industriale, Ed. Academiei, 1979.
12. T. Herseni, (coord), Laboratoarele uzinale de psihosociologie, Ed. Politică, 1974.
13. T. Herseni, Sociologia industrială, Ed. Didactică și Pedagogică, 1974.
14. E. Kardeli, Autoconducerea și proprietatea socială, Ed. Politică, 1977.
15. I. Mărginean, Relațiile dintre variabilele sistemului social ai întreprinderii industriale, în „Dezvoltarea umană a întreprinderii”, Ed. Academiei, 1980.
16. I. Moraru, Creativitatea socială, Ed. Politică, 1981.
17. C. Murgescu, Echipa de conducere în unitățile economice, Ed. Politică, 1971.
18. X X X Psihologia muncii industriale, Ed. Academiei, 1981, cap. XIII.
19. C. Russu, O. Nicolescu, Conducătorul în procesul conducerii moderne, Ed. Politică, 1980.
20. A. Tabachiu, Conducătorul de întreprindere, Ed. Științifică și Enciclopedică, 1976.
21. C. Zamfir, Contribuția sociologiei și psihologiei sociale la dezvoltarea umană a întreprinderii, în „Dezvoltare umană a întreprinderii”, Ed. Academiei, 1980.
22. M. Zlate, Specificitatea socială și umană a întreprinderilor, în „Dezvoltare umană a întreprinderii”, Ed. Academiei, 1980.

Cap. 7

1. Fr. Engels, Situația clasei muncitoare din Anglia, în K. Marx, Fr. Engels, Opere, vol. 2, Ed. Politică, 1962.
2. Programul P.C.R. de făurire a societății socialiste multilateral dezvoltate și înaintare a României spre comunism, Ed. Politică, 1975, partea a III- a.
3. Nicolae Ceușescu, Raport la cel de-al XII-lea Congres al P.C.R., Ed. Politică, 1979, p. 46-47 și 58-59.
4. Nicolae Ceușescu, Expunere cu privire la stadiul actual al edificării socialismului în țara noastră, la unele probleme teoretice, ideologice, și activitatea politică, educativă a partidului, București, Ed. Politică, 1982, partea a III-a.
5. H. Cazacu, Mobilitatea socială, București, Ed. Academiei, 1974.
6. H. Cazacu, Fluctuația forței de muncă, București, Ed. Științifică și Enciclopedică, 1979.
7. Gh. Chepeș, M. Popescu, Em. Drob, Integrarea profesională, București, Ed. Politică, 1967.
8. M. Constantinescu, H.H. Stahl (coord.), Procesul de urbaizare în R. S. România Zona Slatina-Olt, București, Ed. Academiei, 1970.

9. D. Banciu, I. Filipescu, M. Băcănar, C. Furtună, Transformări economice și sociale în trei localități rurale aflate în perimetrul unei platforme industriale, „Viitorul social”, nr. 2. 1975.
10. T. Herseni, (coord.), Industrializare și urbanizare. Cercetări psihosociologice concrete la Boldești, București, Ed. Academiei, 1970.
11. O. Hoffman, Integrarea și stabilitatea în muncă, în „Viitorul Social”, nr. 3, 1972.
12. V. Miftode, Migrațiile și dezvoltarea urbană, Iași, Ed. Junimea, 1972.
13. M. Matei, I. Matei, Sociologie și sistematizare în procesele de dezvoltare, București, Ed. Tehnică, 1977.
14. W. Schneider, Ominiprezentul Babilon, București, Ed. Politică, 1968.
15. A. Teodorescu, Evoluția modelelor de integrare în cercetările sociologice românești, în „Viitorul Social”, nr. 4, 1981.
16. A. Toynbee, Orașele în mișcare, București, Ed. Politică, 1979.
17. V. Trebici (coord.), Demografia orașelor României, București, Ed. Științifică și Enciclopedică, 1977.