

## UN PUNCT DE VEDERE ASUPRA LIMITELOR REFORMEI MUNCII ÎN S.U.A.

Motto : „Nu-mi place munca. Nimănui nu-i place. Dar îmi place ce e în muncă — șansa de a te găsi, de a te întâlni cu propria realitate, adică ceea ce nimic altceva nu-ți poate da”.

JOSEF CONARD

Dezbaterea privind umanizarea muncii este un produs al erei contemporane — care, odată cu creșterea nivelului de ocupare a forței de muncă, a cunoscut și o sporire a valului de nemulțumiri. Dacă germeii acestei mișcări au apărut în țări ca Italia și Franța, caracterizate prin relații industriale conflictuale și mari inegalități în distribuția veniturilor, realizări mai importante s-au obținut în Germania și țările scandinave, ca urmare a stabilității structurilor economice și politice și a gradului înalt de organizare a mișcării sindicale.

Indiferent de termenii folosiți (reforma muncii, calitatea muncii, îmbogățirea muncii, job design, restructurarea muncii), conținutul mișcării de umanizare a muncii este divizibil în trei teme conexe: reforma muncii, mediul de muncă și codeterminarea.

Reforma mediului de muncă a devenit o mișcare puternică, distinctă de reforma muncii, al cărui conținut vizează siguranța și sănătatea muncitorilor. Un mediu de muncă poate fi considerat bun dacă nu generează îmbolnăviri și dacă produce efecte sociale pozitive\*). Iar în Suedia, legea stipulează: condițiile de muncă vor fi adaptate abilităților fizice și psihice ale individului.

Codeterminarea este unul din termenii vizuali pentru efortul de democratizare a întreprinderii și de extindere a participării muncitorilor la actul decizional.

În ce privește mișcarea propriu-zisă de reformă a muncii, ea oferă soluții la multiplele probleme asociate unui nivel ridicat de ocupare (indisciplină, absenteism, fluctuație etc.) și este consecința directă a creșterii ocupării forței de muncă, pentru că fără un anumit stadiu cantitativ al muncii îmbunătățirea ei calitativă ar fi fost impracticabilă.

La rindul ei, mișcarea de reformă a generat ceea ce se numește „etica managementului”, ale cărei elemente principale sînt: job design — specificarea conținutului, metodelor, relațiilor de muncă astfel încît să fie satisfăcute cerințele tehnologice, organizaționale, sociale și personale, pe scurt, adecvarea muncii la om\*\*); descentralizare și participare — încurajarea participării muncitorilor la luarea deciziei; despecializare și varietate — adecvarea omului la muncă; dezinstituționalizare — înlocuirea birocrăției prin relații informale; încredere — întemeierea relațiilor pe respect reciproc, nu pe coerciție.

Abordarea procesului de democratizare a relațiilor industriale în Statele Unite s-a făcut de pe poziții diferite comparativ cu țările Europei Occidentale, ca urmare a particularităților concrete, fapt ce a făcut ca și prioritățile să difere. Astfel, în Europa se pune accent pe codeterminare și stabilirea unor structuri care să asigure participarea muncitorilor la conducere, iar în Ame-

\* Harry O Hansen, *Implications for Trade Unions of the Trend Toward New Forms of Work Organisation*, Norway, Studies, Geneva, December 1977 (mimeographed) p. 22. 24. International Institute for Labour.

\*\* Lars E. Davis, *The Design of Jobs*, in Mary Weir, London, ed. Fontana, Job Satisfaction, 1976, p. 90.

rîca, pe sistemul contractelor colective și asigurarea condițiilor de sănătate și siguranță la locul de muncă.

Protestele împotriva muncilor repetitive, birocratice, a muncilor dure, intensificarea revendicărilor muncitorești, în contextul creșterii așteptărilor legate de conținutul concret al muncii, și teama ca toate acestea vor afecta democrația, l-a determinat pe președintele Nixon să proclame: „cea mai importantă parte a calității vieții este calitatea muncii, iar noile nevoi pentru satisfacția muncii constituie cheia calității muncii“.

Un studiu\*) din 1982 tratează, prin prisma condițiilor concrete ale societății americane, realizările și limitele în materie de reformă a muncii, ale cărei probleme au fost aduse pentru prima oară în scenă nu de sociologi, psihologi sau oameni de afaceri, ci de mișcarea sindicală. După ani de negocieri s-a ajuns la stabilirea unui set de drepturi ale muncitorului care limitează prerogativele conducerii. Bătălia sindicatelor s-a purtat pe mai multe fronturi, dintre care cel mai important este cel privitor la salariu. Faptul că din trei zile de grevă, două se desfășurau pentru majorarea salariilor, l-a determinat pe sindicaliști să tragă următoarea concluzie: „dacă vrei să îmbogățești munca, îmbogățește plata ei“.

Alte contribuții directe ale sindicatelor se leagă de problema condițiilor de muncă, începînd cu înlăturarea factorilor de risc și terminînd cu asigurarea facilităților de parcare, problema stabilirii normelor de muncă la un nivel acceptabil, problema duratei săptămînii de lucru, a concediilor, a drepturilor de boală și de pensie, problema protecției muncitorilor cu calificare redusă în condițiile introducerii noilor tehnologii.

Interesului muncitorilor pentru calitatea vieții lor de muncă i se adaugă și grija conducerii privind acest subiect, caz în care creșterea satisfacției este considerată mai mult un mijloc decît un scop. Muncitorul începe să fie privit ca o individualitate cu potențial complex, și disponibilități neexploatate de modurile existente de organizare a muncii.

Viziunea asupra naturii umane care domină dezbaterea despre reforma muncii aparține psihologului Abraham Maslow, care formulează teoria motivației și comportamentului uman bazate pe ierarhia nevoilor. Teoria lui Frederick Herzberg asupra satisfacției muncii, bazată pe extinderea „piramidei“ lui Maslow, afirmă că adevărații motivatori sînt acele atribute ale muncii care stimulează creșterea individuală și completează nevoile superioare de recunoaștere, realizare și responsabilitate, iar Douglas McGregor, chiar dacă abordează problema motivației și satisfacției dintr-o perspectivă diferită, ajunge la concluzii similare privind importanța apelului la nevoile de ordin superior.

Bazate pe aceste principii, modelele de reformă a muncii propun următoarele:

- locul de muncă trebuie să conțină acele condiții obiective care să permită integrarea firească în procesul muncii;
- slujba trebuie să includă sarcini de complexitate suficient de mare încît să dea muncitorului posibilitatea de a-și utiliza diferitele abilități, iar conținutul muncii trebuie lărgit și îmbogățit;
- munca trebuie să aducă individului cît mai multă responsabilitate și autonomie, inclusiv participarea la luarea deciziei.

Există însă și unele critici cu privire la însăși baza teoretică a acestor proiecte. Astfel, David Mc Clelland susține, contrar conceptului de ierarhie a nevoilor, că oamenii diferă fundamental din punct de vedere al nevoilor și priorităților, că ei nu trec în mod obligatoriu la nevoi superioare atunci cînd cele inferioare sînt satisfăcute, iar numărul muncitorilor care preferă să-și folosească forța brațelor în loc de puterea minții nu este deloc mic.

Orice schimbare în condițiile de muncă sau stilul de conducere, fie că este autoritar sau democratic, poate genera pe termen scurt sporuri de productivitate sau de calitate a producției, pentru că muncitorii nu fac decît să răspundă preocupării manifestate față de ei, dar aceste rezultate pe termen

\* Sar A. Levitan, Clifford M. Johnson, *Second Thoughts on Work*, Washington, Center for Social Policy Studies, The George Washington University, The W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1982.



scurt nu sînt semnificative. Dacă creșterile de productivitate sînt de scurtă durată, schimbările de atitudine și morală sînt și mai efemere.

Așa cum muncitorul de azi apreciază prea puțin salariile și condițiile de muncă obținute de generațiile precedente, și muncitorul de mîine care va lucra într-o fabrică „umanizată” poate să considere că munca nu-i oferă satisfacții. Pot aprecia saltul înregistrat în calitatea condițiilor lor de muncă doar cei care au trăit trecerea de la linia de asamblare la bancul de lucru sau cei care au cunoscut supravegherea autoritară care a precedat introducerea conducerii participative.

Izbuenirea de entuziasm în a regîndi munca se poate concretiza în îmbunătățirea ei, dar există și motive care îndreptățesc credința că rezultatele pe termen lung vor fi mai degrabă așteptări mai mari decît satisfacții mai mari.

Chiar și în cazurile în care se obțin rezultate valoroase și de durată, generalizarea lor întîmpină greutăți pentru că experimentele se desfășoară fie în cadrul unor unități mici, fie ca „proiecte pilot” în cadrul unor unități-mamă, iar principiile de organizare a muncii, care pot fi articulate și aplicate la diferite medii de muncă, rămîn limitate.

Difuzarea sistemelor muncii inovative este încetă și pentru că multe din programele privind calitatea muncii sînt nebuloase și o parte din inițiativele de conducere participativă sînt subiective, personalizate, oferind soluții mai mult pentru îmbunătățirea comunicării și mai puțin pentru organizarea muncii.

Potențialul de îmbunătățire a muncii este serios limitat și de forțele restrictive de natură economică și tehnologică.

Conceptele de lărgire și îmbogățire a conținutului muncii constituie o provocare la ideea că tehnologia dictează organizarea muncii și tratează rezervele umane ca variabilă importantă în procesul de producție. Discuțiile se focalizează pe ineficiența divizării excesive a muncii în cicluri scurte și repetitive pentru că este foarte posibil ca un ciclu de muncă de 3 sau 10 minute să fie mai puțin monoton, deci mai eficient decît cel de 30 secunde, iar urmărirea doar a scopurilor tehnologice înguste prin supraspecializare să devină contra-productivă.

Pe de altă parte, chiar dacă unele încercări de a se despărți de metoda liniei de asamblare au avut succes, ele

au fost aplicabile la un număr redus de situații, esențială pentru producția de masă rămînd tot linia de asamblare cu muncii specializate și operații sincronizate.

Un alt factor restrictiv în calea reformei muncii este costul: chiar dacă avansul tehnologic face posibilă umanizarea muncii, investiția de capital — mai ales dacă trebuie să fie însemnată — constituie o barieră serioasă.

Referitor la conducerea participativă, unul din punctele ei critice constă în problema permanenței. Este mult mai ușor să faci ca participarea să fie semnificativă, prin inovații, decît s-o susții pe termen lung. Beneficiile conducerii participative pot fi trecătoare și se pot evapora în fața schimbărilor salariaților și a așteptărilor nerealizate. În plus, conducătorii se pot simți frustrați de cererea muncitorilor de a participa la luarea deciziilor, iar muncitorii pot fi deziluzionați de ritmul slab al schimbărilor sau de extinderea limitată a influenței lor.

Chiar dacă alături de împărțirea profitului și aranjamentele autonome de muncă participarea la decizie poate contribui la convergența intereselor individuale cu cele ale firmei, muncitorul nu se poate identifica total cu scopul organizației, iar tensiunea între prioritățile sale și cele ale conducerii limitează efectele conducerii participative.

Conflictul între interesele conducerii și cele ale muncitorilor devine evident cînd costul reformelor este semnificativ. Mai mult, cînd reforma muncii nu produce beneficii pentru conducere, va fi abandonată chiar dacă produce o creștere a calității vieții de muncă.

Nici muncitorii nu sînt total dezinteresați în reforma muncii: mulți intenționează să renunțe la umanizarea muncii dacă aceasta presupune o reducere a salariului, iar în cazul în care ei nu se vor bucura de beneficii vor privi reforma ca pe o acțiune care răspunde numai intereselor conducătorilor.

Relația de aversiune între conducere și muncitori este evidentă avînd în vedere nu numai costurile și beneficiile reformei muncii, ci și extinderea responsabilității și controlului în schemele de conducere participativă. Forțele sociale și instituționale care împiedică difuzarea responsabilității și controlului sînt foarte puternice pentru că, așa cum precizează sociologul Robert Schrank, primul scop al ierarhiei este controlul și orice schimbare în natura

controlului îi poate face să se teamă pe cei ce ar pierde din autoritate. Concluzia este că în nici o întreprindere nu s-ar da muncitorilor dreptul de veto, deși comparația între câștigul real al conducătorilor (profitul) și beneficiul muncitorilor (creșterea satisfacției muncii), care există doar în mintea lor, îndreptățește întrebarea: „cine a câștigat, de fapt?”

Un alt factor care trebuie luat în considerare se referă la puterea normelor culturale americane. Răspîndirea responsabilității și controlului este respinsă ca fiind străină și neproductivă pentru că societatea pune accent pe individualism și lupta pentru recunoaștere și autoritate.

Leția folositoare care se poate găsi în conceptul conducerii participative nu este nici complexă, nici revoluționară, dar utilă: orice schimbare în procesul de decizie sau stilul de conducere, care consideră forța de muncă o adevărată valoare, este capabilă să aducă muncitorului sensul demnității și o atitudine pozitivă față de muncă.

Așteptările în legătură cu reforma muncii pot să nu se împlinească și ca urmare a neînțelegerii realităților pieței forței de muncă. Prea des consultanții procesului de regîndire a muncii atacă și rezolvă probleme care există mai mult în imaginații lor. Chiar dacă muncile sînt dure, nesatisfăcătoare, prin speculații se încearcă ignorarea forțelor tehnologice și economice de bază care le-au generat, ceea ce face ca soluțiile propuse să nu se potrivească în contextul concret. Coordonatele după care judecăm dacă o slujbă este valoroasă, sînt date de sistemul economic: patronul decide cît va plăti, iar muncitorul cît va accepta. Evaluarea calității și satisfacției muncii va fi reflectată de mulțimea deciziilor individuale de tipul „ce muncă să părăsesc”, „pe care s-o accept”, „la ce nivel de compensație”, „cît timp s-o păstrez”.

Faptul că reforma muncii a adus unele îmbunătățiri este evident, dar a aștepta prea mult de la restructurarea slujbelor și organizarea muncii înseamnă a invita la dezamăgire.

În plus, autorul apreciază că ar fi ne-realist să ne închipuim că ne-am putea întoarce la o lume simplă — în care organizațiile să fie mici, iar slujbele cît mai cuprinzătoare — lume semănînd cu un fel de paradis pierdut. Rolurile și cunoștințele specializate sînt esen-

țiale pentru organizațiile mari, iar acestea sînt inevitabile pentru o societate avansată care produce în condiții de eficiență. Această eficiență este un atribut esențial al reformei și oricît am opune tradiționalelor costuri economice pe cele ale alienării, îmbolnăvirilor sau insatisfacției, chiar dacă valorile și prioritățile se pot schimba, în prezent sîntem departe de-a plasa calitatea muncii înaintea bogăției și afluenței.

Multe din profețiile reformatoare ignoră aspecte obiective:

- procesul de echilibrare a numărului muncitorilor cu numărul locurilor de muncă nu se desfășoară în funcție de satisfacția muncii exclusiv;
- alegerile muncitorilor sînt departe de-a fi nelimitate, mai ales în perioadele de recesiune și pentru cei cu nivel scăzut de calificare;
- dorința de-a accepta o slujbă nu înseamnă și plăcerea de-a face acest lucru: cei mai pușin „noroșii” au fost împinși către „economia subterană” sau „piața neagră” a muncii, a cărei apariție este legată de eșecul economiei legale de-a asigura locuri de muncă și indică polarizarea societății americane;
- experimentele vor avea mai multă forță cînd vor fi inițiate în numele muncitorilor, decît atunci cînd sînt legate de interesul conducătorilor.

În legătură cu ultimul aspect, se menționează atitudinea sceptică a sindicatelor în ce privește reforma inițială de conducere. Încă din vremea lui Taylor, inovațiile la locul de muncă urmăreau maximizarea profitului.

Sindicatelor au puțină încredere în comunitatea de interese dintre conducere și muncitori și susțin că reforma muncii nu poate transforma o muncă plictisitoare într-una atrăgătoare. Pentru muncitor absenteeismul, fluctuația nu sînt semne ale decăderii eticii muncii, ci semne că munca nu merge bine. Liderii sindicali subestimează aspectele mai puțin tangibile ale calității muncii. În negocierile lor cu conducerea, accentul se pune pe salarii, care sînt ușor de cuantificat și urmărit, în timp ce câștigul de calitate a muncii este subiectiv și poate varia de la un individ la altul.

Exceptînd cîteva cazuri izolate, sindicatelor privesc critic reforma muncii pe care o consideră tactică de substituție și cooptare a sindicatului în struc-

tura puterii manageriale, tactică ale cărei obiective exploatare se realizează prin minimizarea importanței securității și sănătății la locul de muncă în favoarea unui „umanism abstract” care consideră problemele anterioare deja rezolvate, deși din punctul de vedere al muncitorilor ele sînt de primă actualitate. Participarea muncitorească prin programele de reformă este o participare fără putere care emană de sus în jos — iar sindicatul, departe de a-și cîștiga un loc de egalitate, este un mediator între conducere și muncitori.

Cu toate limitele amintite și oricît de idilică ar părea imaginea unei lumi în care și muncitorii și patronii să beneficieze în aceeași măsură de rezultatele producției, încercările de reformă a muncii nu vor fi abandonate.

Și aceasta pentru că munca rămîne modul principal prin care omul, potrivit conceptului de „om social” al lui Elton Mayo, își definește identitatea și se autoapreciază.

Limitele potențialului de reformă a muncii nu pot fi ascunse de efectele pozitive obținute. Există avocați ai reformei care proiectează asupra muncitorilor propriul sistem de valori, ignorînd că oamenii diferă fundamental din punct de vedere al nevoilor și priorităților lor, ceea ce face ca programele propuse să fie subiective. Forțelor restrictive de natură economică și tehnologică li se adaugă efemeritatea rezultatelor care sînt semnificative doar pe termen scurt, posibilitatea redusă a generalizării lor, limitarea extinderii responsabilității și controlului prin formele de conducere participativă ca urmare a tensiunii între prioritățile conducerii și ale muncitorului, neînțelegerea sau ignorarea fundamentelor economice ale realităților pieței forței de muncă, influența normelor culturale americane.

MIHAELA CODIN