

CALITATEA VIETII DE MUNCĂ — CONCEPT ȘI INDICATORI

ION BOBOC

The paper is a comprehensive picture of the various approaches used by the fundamental and field research in the domain of the quality of working life.

1. Introducere

Începând cu anii '60 în principalele țări industrializate ale lumii, s-au produs mutații profunde în sfera muncii: guvernele, patronatele și sindicatele au fost obligate să reanalizeze probleme acute, cum ar fi absenteeismul și instabilitatea personalului, cererea din ce în ce mai presantă a salariaților pentru instaurarea democrației participative în întreprinderi, egalitatea în procesul muncii între bărbați și femei, o mai mare satisfacție în muncă, introducerea tehnologiei de vârf, redefinirea și dezvoltarea negocierilor colective etc.

Această eferescență se înscria într-o mișcare mai largă vizând schimbarea societății în ansamblu.

Credem că nu întâmplător, chiar conceptul de *calitate a vieții de muncă* apare la începutul deceniului șapte, în conferința internațională din 1972, de la Arden House (New York), el venind să denumească o nevoie de umanizare a muncii, a condițiilor și raporturilor de muncă învechite, din sistemul economiei de piață de tip taylorian. Experiențele privind relațiile umane în întreprinderi existau deja din anii '20. Cunoscutele lucrări ale lui Elton Mayo, bazate pe experiențele sale la uzina din Hawthorne a firmei Western Electric Company (S.U.A.) sub egida "școlii realțiilor umane", au fost continuate în zilele noastre de experiențele lui Herzberg, Friedman și Sainsaulieu, în cadrul "școlii sociotehnice", pe baza cărora s-a constatat că pentru a asigura o reală satisfacție a salariaților nu sunt suficiente doar condiții de muncă corespunzătoare (salarii, securitatea muncii sau pensii), ci o anumită calitate, care dezvoltă personalitatea lucrătorului în funcție de nevoile și aspirațiile lui în creștere. Acesta este motivul pentru care cercetările moderne de sociologie și psihologie industrială au fost decentrate de la mediul tehnologic și de la structurile organizaționale (adesea birocratice, închise sau puternic ierarhizate), la personalitatea actorilor sociali și la nevoia participării și autonomiei muncii în procesul realizării sarcinilor profesionale.

Pornindu-se de la ideea că întreprinderile sunt (sau ar trebui să fie) comunități de interese solidare, în ciuda potențialității unui "consens conflictual", psihosociologii de după război au demonstrat influența determinantă a relațiilor umane asupra productivității muncii și chiar asupra "creșterii organizaționale" referitoare la parteneriatul social (patronat și sindicate).

2. Terminologia

Expresia *calitatea vieții de muncă* este intens propagată în prezent, atât în literatura psihosociologică mondială cât și în limbajul uzual, în practica industrială. Înțelegerea acestei expresii a căpătat însă multiple conotații, dintre care trei sunt cel mai des întâlnite. Mai întâi, acest concept este folosit într-un sens mai larg, mai degrabă filosofic, vizând umanizarea muncii, creșterea motivației intrinseci a lucrătorului pentru a deveni performant și concomitent asigurarea unui confort fizic, psihic și cultural la locul de muncă (în acest sens sunt vehiculate concepte cum ar fi: cultura întreprinderii, prestigiul firmei, solidaritatea la nivel de firmă etc.). Urmează un alt tip de înțelegere care se referă, de această dată la un mod de gestiune a resurselor umane (parte componentă a unor programe de calitate a vieții de muncă). Bine conceput și bazat pe un stil de conducere democratică, managementul participativ stimulează salariații sau "reinjectează creativitatea salariaților", ierarhizați pe "grile de competență", în funcție de care sunt recompensați, determinând o participare continuă la viața și destinul întreprinderii aflate într-un mediu concurențial, competitiv. În fine, un al treilea înțeles, de această dată având obiective operaționale directe, urmărește aplicarea unor intervenții pe termen scurt sau mediu, prin programe de calitate a vieții de muncă (CVM), prin mijloace și metode concrete de ordin psihosociologic, în interiorul întreprinderilor, în vederea ameliorării sistemelor organizaționale sau unor componente ale acestora (reorganizarea fluxurilor producției și a calității serviciilor, redesign-ul "constelațiilor de muncă", care sunt echipele operaționale, introducerea unor tehnici de comunicare, sau a unor forme de cogestiune, în intenția dezvoltării democrației industriale).

În ultimul sfert de veac cercetătorii s-au transformat în consilieri sau experți organizaționali, angajați de întreprinderi pe bază de contract (directori de program, consultanți sau facilitatori ai grupurilor de pilotaj), care au îmbinat munca de laborator cu practica directă în mediul industrial.

În Marea Britanic, F. Bion și E. Trist, experimențiști la celebrul Tavistok Institut, au implementat tehnici de laborator în minele de cărbuni, iar în S.U.A. Lewin, Bradford și Lippit, partecipienți-formatori la National Training Laboratories au creat o adevărată rețea de consultanți și experți-sociologi intervenienți pentru industria americană performantă.

Promotorii programelor CVM s-au format în anii '50 la acest din urmă laborator, sub conducerea lui Kurt Lewin, centrat pe cercetarea aplicativă a relațiilor umane (Basic Human Relations Training), dând naștere unui curent nou denumit D.O. (dezvoltare organizațională). Aici s-au constituit primele nuclee de universitari și practicieni americani care lucrau concomitent și în cele mai puternice întreprinderi americane, dintre care cei mai importanți au fost: Robert Tannenbaum (la U.S. Navy), Chris Argyris (la Exxon și I.B.M.), Herbert Shepard și Robert Blacke (la Standard Oil), Douglas Mc. Gregor și Richard Beckhard (la Union Carbide), toți aceștia utilizând modelul cercetării-acțiune elaborat de Lewin pe parcursul anilor '40^{1,2}. Calitatea vieții de muncă (sinonim cu calitatea vieții

¹ M.R. Weisbord, *Productive Workplaces, Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Commity*, Jossey — Bass Publishers, San Francisco, 1987.

² W.L. French, C.H. Bell, *Organization Development* (ed. a IV-a), Prentice-Hall, EngleWood Cliffs, 1990.

profesionale) este mai mult decât un concept, el putând deveni un program de acțiune concretă, pe baza unui proces explicativ sau aplicativ.

Modelul unui program CVM poate fi reprezentat astfel:

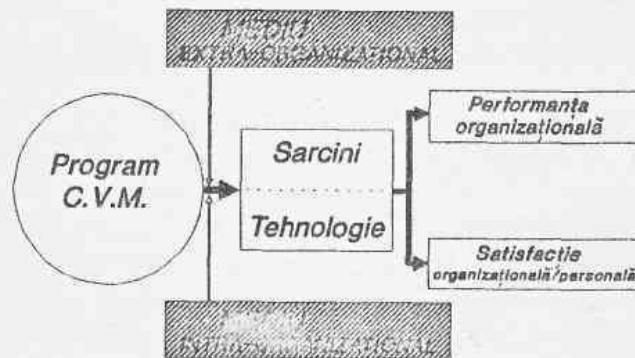


Fig. 1 — MODELUL CALITĂȚII VIEȚII DE MUNCĂ (Program)
(sursa: P.R., Turcotte)

În sens operațional, prin calitatea vieții de muncă specialiștii înțeleg un efect al introducerii unor metode participative, care modifică unul sau mai multe aspecte ale mediului de muncă, cu alte cuvinte putem echivala calitatea vieții de muncă (CVM) cu o "relație care există între individ și mediul său de muncă global"³. Programele occidentale de calitate a vieții de muncă (engl.: Quality of Working Life — QWL; fr.: La qualité de vie au travail — QVT), definesc acest concept ca o "formă concretă de reorganizare a muncii care vizează creșterea, prin participare, a bunăstării psihologice și fizice a salariaților și oferirea unui mediu de muncă pentru aceștia, care să fie compatibil cu spațiul lor de viață total, permițând astfel creșterea performanței organizaționale"⁴.

Un program CVM poate fi deci conceput ca o direcție de cercetare fundamentală sau ca o intervenție, care vizează interacțiunea salariatului (sarcini) cu tehnologia, ținând cont de mediul intern și de mediul extern al întreprinderii (relațiile cu alte întreprinderi, cu care se află sau nu în concurență, relațiile de afiliere ale patronilor și ale sindicatelor cu organizații ierarhice — din afara întreprinderii).

După T. Mills⁵, CVM nu este un concept unic ci cuprinde mai multe noțiuni cum ar fi: eficacitatea organizațională, managementul resurselor umane și îmbogățirea sarcinilor de muncă ale oamenilor, indiferent de locul de muncă.

Alți autori consideră CVM ca definind un nou mod de gestiune aplicabil oricăror organizații care pun preț pe *participarea la decizii* a salariaților.

Deși noi, programele CVM au fost, încă de la debut, considerate de sindicate ca o amenințare la adresa structurilor proprii (le diminuează forța). În realitate, în urma intervențiilor prin programe CVM toată lumea are de câștigat: salariați, patroni, administrații și structurile lor specifice.

³ K. Taddeo, G. Lefebvre, *La nouvelle éthique du travail*, în *Gazette du Travail*, Ottawa, 1978.

⁴ P.R. Turcotte, *La Qualité de Vie au Travail — une voie vers l'excellence*, Montreal, 1988, Les Editions Agence d'ARC Inc.

⁵ T. Mills, *Human Resources: Why the New Concern*, în *Harvard Business Review*, vol. 53, nr. 2, 1975.

În general, se consideră că obiectivele de bază ale unui program CVM, de diagnostic sau de intervenție sunt:

- cooperarea (opusă autorității);
- evoluția și schimbarea modurilor de organizare a muncii;
- forme de organizare mai deschise (opuse rigidității);
- relații informale mai degrabă decât ierarhizate și interpersonale mai curând decât mecanice;
- rezolvarea unor probleme specifice (pe termen lung);
- o formă de schimb (negocierea colectivă creativă) care să elimine creativ noțiunile de perdant și de câștigător;;
- o muncă bazată pe respect reciproc.

Deși se interesează mai mult de salariați, programele CVM vizează munca în totalitatea ei, dând prioritate resurselor umane ale întreprinderii (în special relațiilor de muncă, mediului fizic și psihosocial precum și problemei schimbării în organizațiile de muncă).

Tipul de abordare CVM este considerat ca o formă nouă de organizare a muncii bazată pe participare la luarea deciziei, opusă tipului clasic în care deciziile luate de superiori și duse la îndeplinire de subalterni, descompun sarcinile de muncă și demobilizează personalul.

Principalele curente de gândire legate de organizarea muncii sunt:

2.1. — *abordarea clasică* bazată pe simplificarea și specializarea muncii. Fiecare sarcină necesită un studiu precis asupra timpului și mișcărilor de execuție. Autoritatea este concentrată la vârf iar regulamentele sunt fixate ierarhic, fiind detaliate prin instrucțiuni.

CARACTERISTICI ALE TAYLORISMULUI
<ul style="list-style-type: none"> — raționalitatea muncii — rentabilitatea economică — execuție simplă a sarcinilor — studiul timpului și al execuției — remunerație pentru fiecare piesă — selecție științifică — experți specializați (tehnologi)

Fig. 2

Cele mai cunoscute școli de gândire sociologică sunt reprezentate de Frederick W. Taylor (1856-1915)⁶, un inginer american considerat ca părinte al managementului științific (fig. 2), Max Weber (1864-1920)⁷ sociolog de origine germană, fondator al modelului birocratic de organizare industrială (fig. 3), Henri Fayol (1841-1925)⁸, industriaș și inginer minier francez, promotor al teoriei generale a gestiunii, care a dat naștere Fayolismului și administrației clasice (fig. 4).

⁶ F. W. Taylor, *The principles of scientific management*, New York, Norton, 1911.

⁷ Max Weber, *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*, New York, Charles Scribner's Sons, 1958.

⁸ H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Paris, Payot, 1929.

CARACTERISTICI ALE ȘCOLII BIROCRATICE (MAX WEBER)
<ul style="list-style-type: none"> — diviziune a muncii — centralizarea autorității — gestiunea rațională a personalului — regulamente și proceduri — instrucțiuni scrise

Fig. 3

ADMINISTRAȚIA CLASICĂ
VIZIUNEA GLOBALĂ A ORGANIZĂRII
<ul style="list-style-type: none"> — <i>Funcțiuni ale unui administrator</i> <ul style="list-style-type: none"> • Planificare • Organizare • Comandă • Control — <i>Principii de gestiune:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Unitatea comenzilor • Întinderea controlului • Specializarea funcțiilor

Fig. 4

Fayolismul face o diferențiere între baza operațională (line) și gestionarii care consiliază sau îndrumă pe cei care contribuie direct la efortul de producție (staff), planificând întinderea unui control sau supervizarea acestuia (span of control).

2.2. — *abordarea behavioristă*: născută ca o mișcare contra raționalizării excesive a organizării muncii în detrimentul factorului uman. Acest tip de abordare este reprezentat de două mari școli. Prima este școala relațiilor umane (fig. 5) bazată pe cercetările lui Elton Mayo din anii '20 în zona industrială din Chicago, care a reușit să determine gradul de interes pentru productivitate al salariaților, prin introducerea unor modificări la o serie de factori stimulatori cum ar fi: metoda de salarizare, durata timpului de pauză și nivelul luminozității în atelierele de producție din uzina Hawthorne. Cercetările au arătat că există

CARACTERISTICI ALE ȘCOLII RELAȚIILOR UMANE
<ul style="list-style-type: none"> — Opoziție față de raționalizare — Umanizarea muncii — Importanța grupului — Afectivitate și adaptabilitate a ființei umane — Importanța comunicațiilor — Identificarea cu întreprinderea — Sentimentul de apartenență — Noțiunea de satisfacție a salariaților

Fig. 5

CARACTERISTICI ALE MODELULUI PARTICIPATIV
<ul style="list-style-type: none"> — Partajul puterii — Responsabilitatea salariaților — Autocontrolul — Integrarea individului în exigențele întreprinderii — Acceptarea deciziilor — Autonomia în realizarea sarcinilor de muncă — Diminuarea rezistenței la schimbare

Fig. 6

un efect de grup suficient de puternic în contrabalansarea unor aspecte demotivante (de ex: deteriorarea condițiilor de muncă) și căutarea unor soluții care să mențină și chiar să crească productivitatea în asemenea condiții temporar nefavorabile, printr-un climat amical între salariați și cercetători, ambele grupuri fiind centrate pe un obiectiv comun: creșterea productivității muncii și în general rezultate mai bune, indiferent de condițiile de lucru.

Concluzia a fost că nivelul relațiilor umane este direct legat de nivelul performanțelor, de aceea umanizarea muncii, motivațiile sociale, moralul grupurilor, satisfacțiile individuale, comunicațiile interpersonale și participarea la decizie sunt factori interni fundamentali în creșterea productivității muncii în întreprindere.

A doua școală a tipului de abordare behavioristă a fost *modelul participativ*, reprezentat mai ales de Kurt Lewin⁹ și A. Maslow¹⁰ (fig. 6). Primul a insistat asupra participării directe a salariaților la diminuarea rezistenței la schimbare, iar al doilea asupra nevoilor în creștere ale individului (de la cele primare, psihofiziologice, la cele superioare, de autorealizare și succes). Maslow va fi continuat de Herzberg, acesta legând teoria nevoilor individuale de realizarea sarcinilor de muncă.

Studiile de grup și asupra motivației au permis concluzii utile managementului modern, confruntat cu necesitatea de a gestiona conflicte colective de muncă sau a pune la punct strategii costisitoare pentru estomparea revendicărilor sindicale, adesea inflaționiste sau cu efecte directe asupra șomajului, în condițiile în care decizia rămâne un apanaj exclusiv al managerilor sau liniei ierarhice. Modelul participativ (managementul participativ) este deci un mod de organizare care împarte puterea cu salariații, prin crearea de grupuri paritare de reuniune¹¹.

În afara celor două mari tipuri de abordare, în literatura de specialitate întâlnim și alte curente de gândire, pe care doar le vom evidenția pe scurt, și anume:

2.3. *abordările sociopolitice*, care pornesc de la principiul că relațiile de putere și conflictele de muncă sunt inevitabile, formând elemente de bază ale vieții organizaționale.

2.4. *abordările sociotehnice*, care se interesează de interacțiunea dintre om și tehnologie. Cercetările lui Erik Trist¹², de la Tavistock Institute din Anglia au arătat că noile tehnologii afectează viața grupurilor de muncă și le reduc autonomia (în anii '60 aceste cercetări au fost reluate în Norvegia, pe plan național, apoi în anii '70 în Suedia, la uzinele Volvo, și în Canada, la uzinele Canadian General Electric din Bromont, în Quebec).

2.5. *abordările sistemice și teoria contingenței* sunt apropiate de modelul sociotehnic, cu precizarea că ele extind nivelul interacțiunilor până la relația dintre structura organizațiilor și mediul extern (sisteme închise = deschise, interdependența subsistemelor, inflația externă și de circumstanță etc.).

Tendențele actuale pe plan mondial, care conferă și o nouă terminologie, vizează planul relațiilor de muncă (cu precădere negocierea colectivă integrativă, distributivă și creativă), cercurile de calitate, structurarea muncii, dezvoltarea carierei, formarea în grup, amenajarea timpului de lucru și strategiile manageriale (ex: managementul prin obiective, planul Scanlon și experiențele adiacente acestor strategii). Cea mai mare parte dintre aceste tendințe noi pune în centrul preocupărilor lor orientarea spre o participare în creștere a salariaților la gestiunea organizării muncii și vieții de muncă în general, în condițiile evoluției nevoilor de mobilizare a forțelor productive în raport cu competiția acerbă dintre întreprinderi, dar și cu nevoile oamenilor de a fi informați. Noile surse de cunoaștere,

⁹ K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, New York, Harper and Row, 1951.

¹⁰ A. Maslow, *Motivation and Personality*, New York, Harper Brothers, 1954.

¹¹ Ion Boboc, *Managementul participativ: un posibil model pentru firmele românești*, în *Revista de Management*, Nr. 1/1992.

¹² E. Trist, *The Evolution of Socio-technical Systems, a Conceptual Framework and an Action Research Program*, în *Occasional Papers*, nr. 2 iunie, Toronto, 1981.

informare și comunicare devin universale, concomitent cu o dezirabilă colaborare între salariați, clasificările și reconversia profesională deschid noi orizonturi de cunoaștere, de aceea forța organizațională salarială determină soluții noi pentru "pacea socială", subiect controversat dar invocat din ce în ce mai des în politicile industriale. Noul climat conflictual din Europa a condus chiar la un nou limbaj generalizat și la noi terminologii specializate ce se cer lămurite: "jocuri de întreprindere", "negocierea colectivă creativă", "bi-și tripartitism", "grevă japoneză", "lock-out" etc.

Principalul concept vehiculat astăzi în lume, în legătură cu calitatea vieții de muncă, vizează *participarea la decizie*, ca nevoie impusă de tendințele industriale externe expansioniste în fața cărora întreprinderile resimt acut nevoia solidarizării întregului personal pentru a face față concurenței pe piețele economice care, deși se deschid pentru competitori, nu sunt accesibile decât pentru industriile performante. În același timp, întreprinderile sunt asaltate în interior de revendicările salariaților, care urmăresc în realitate ameliorarea nivelului vieții de muncă, concomitent cu creșterea satisfacției și securității muncii într-un mediu înconjurător turbulent, creat de altfel în mod natural prin economia de piață liberă.

3. Indicatori de conținut ai calității vieții de muncă

Indiferent de tipul abordării programelor inițiate, fie de cercetare fundamentală, fie de cercetare aplicativă, vizând diagnozele sau intervențiile de ameliorare CVM, specialiștii consideră că trebuie cunoscute cel puțin patru dimensiuni ce urmează a fi analizate:

3.1. — *Natura muncii în sine*: se referă la aspectele intrinseci și la dimensiunile unei munci independente de contextualitatea ei (fig. 7).

DIMENSIUNILE UNEI MUNCII
<ul style="list-style-type: none"> — complexitatea sarcinii — autonomia legată de sarcină — rolul inerent al sarcinii — participarea la realizarea unei sarcini comune și la decizia cu privire la aceasta

Fig. 7

În cadrul unor programe CVM sunt căutate soluții pentru rezolvarea unor situații prin care munca fiecăruia să capete o valoare în sine, înlăturându-se monotonia muncii, parcelarea sarcinilor, fragmentarea responsabilităților.

3.1.1. *Scopurile* propuse, prin cercetare și intervenție, sunt:

3.1.1.1. — recunoașterea dreptului persoanei de a se realiza, prin reactualizarea continuă a potențialităților proprii;

3.1.1.2. — stimularea persoanei pentru rezolvarea problemelor legate de sarcină în conformitate cu aptitudinile proprii;

3.1.1.3. — reinjectarea creativității și apelul la propria judecată;

3.1.1.4. — cultivarea sentimentului de apartenență la un grup și o organizație de muncă (întreprindere);

3.1.1.5. — recunoașterea posibilităților fiecărui membru al unui grup de a contribui la dezvoltarea societății, în ansamblul ei.

3.1.2. — *Întinderea și profunzimea unei sarcini* cuprinde ansamblul activităților pe care le realizează un individ la locul său de muncă și care utilizează propriile competențe căpătate prin calificările obținute și experiență. Sarcinile profesionale au două caracteristici principale:

3.1.2.1. — *întinderea sarcinii*, aceasta fiind raportată la numărul și varietatea propriilor operații dintr-o sarcină (job scope). Astfel, sarcinile pe termen scurt (de ex. verificarea funcționalității unui circuit electric), necesită o calificare maximă (în cazul de mai sus, care să evite electrocutarea);

3.1.2.2. — *lărgimea sarcinii*, aceasta referindu-se la creșterea numărului și varietății operațiilor (aceasta reducând monotonia muncii, în favoarea dezvoltării autonomiei).

Specialiștii utilizează și alte concepte mai complexe:

3.1.2.3. — *profunzimea unei sarcini*, aceasta vizând latitudinea pe care o implică sarcinile complexe (de ex. realizarea completă a unui motor electric necesită o planificare și coordonare proprie, în absența unei supervizări);

3.1.2.4. — *îmbogățirea unei sarcini*, expresie semnificând o anumită cotă de creativitate a lucrătorului în realizarea și identificarea pas-cu-pas a soluțiilor, în rezolvarea etapă cu etapă a sarcinilor autoreglate.

Cele patru etape ale muncii (fig. 7) se referă și ele la munca în sine, dar sunt considerate ca subindicatori de conținut intrinsec al muncii;

3.1.2.5. — *complexitatea unei sarcini*, face referire la suma și calitatea cunoștințelor pe care le solicită o anumită sarcină, pentru a fi îndeplinită într-un timp optim. Evident există munci care pun la încercare capacitățile și chiar nervii unui specialist (de ex. virusii introduși într-un computer, medierea unui conflict de muncă etc.). Munca este, în mod obișnuit, divizată în cicluri și lanțuri de producție (ciclul scurt este de cele mai multe ori mecanizat și oositor, conducând la monotonic și stres, cu efecte de absenteism și rulare de personal, întrucât salariații care le efectuează nu fac o muncă completă sau chiar nu au posibilitatea de a ști la ce folosește munca lor).

Ameliorarea calității vieții vizează tocmai autonomia și creșterea influenței salariaților, care au ca efect mărirea ciclurilor de muncă, acestea permițând operatorilor să participe la cel puțin o etapă întreagă de producție, observabilă în totalitatea ei. Desegmentarea sarcinilor de muncă oferă posibilități de autoestimare a valorii eforturilor proprii, de măsurare a impactului acestor eforturi asupra produsului final, traducând în fapt o responsabilitate dezirabilă în realizarea unei calități a muncii proprii.

Evident că o complexitate a sarcinilor nu înseamnă doar o simplă trecere de la polaritatea sarcinilor simple, rutiniere, la polaritatea unor sarcini mereu mai complicate, întrucât o prea mare complexitate poate comporta schimbări brutale în cerințe, conducând și de această dată la insatisfacții, provocate de eșecuri repetate (atât subutilizarea cât și supraîncărcarea cauzează niveluri ridicate de stres);

3.1.2.6. — *autonomia în realizarea sarcinilor* se referă la un anumit grad de libertate acordat salariatului (sau pe care acesta și-l poate singur acorda, pentru a-și planifica, organiza, executa și finaliza munca, cu mijloacele solicitate de execuția sarcinilor pe care și le propune. Autonomia este mai rar întâlnită la bază decât la vârf, datorită unei anumite

mentalități, după care salariaților trebuie să li se detalieze procedurile de execuție (a se vedea "fișele de post", uneori valabile și pentru unii manageri, constrânși astfel să le respecte, deși recunosc efectele previzibil negative ale unor proceduri, care în timp s-au dovedit ineficace).

Tipurile de intervenție sau de consiliere prin programe CVM îndeamnă la o lărgire a autonomiei salariaților și mai ales a managerilor (de ex. prin delegarea deciziei), reducându-se astfel standardizarea și formalizarea sarcinilor.

3.1.2.7. — *rolul legat de sarcină* vizează așteptările salariaților în legătură cu postul pe care îl ocupă, în raport de care ei se simt dependenți mai mult sau mai puțin de linia ierarhică (superiori și supervizori) și de ceilalți salariați (colegi) de același nivel, din ateliere și din uzină. Specialiștii au demonstrat că *rolul* poate fi o sursă importantă de stres, mai ales dacă anumite condiții de muncă provoacă un conflict de rol (a se vedea actualele conflicte de rol, din țara noastră, între muncitori și personalul TESA.)

O supraîncărcare cu posturi (inutile) sau o subîncadrare în întreprindere pot conduce la percepția unor semne de demotivație, cu efecte în calitatea vieții de muncă. De asemenea, ambiguitatea, rolurile atribuite, chiar în cazul unei "încărcături optime de rol", poate și ea constitui o sursă de frustrații sau insatisfacții în muncă (ca și în cazul unor defineri proaste a rolurilor sau incertitudinii de realizare a unor norme).

3.1.2.8. — participarea la realizarea unor sarcini comune este legată direct de participarea la luarea deciziei în privința muncii proprii și muncii în grup, ele privind influența exercitată de fiecare individ asupra managementului. În acest fel, decizia negociată diminuează climatul de incertitudine¹³ prin apelul la "priza de responsabilitate pentru calitatea și cantitatea produsului, având drept consecință un nou sens atribuit muncii și dând salariatului sentimentul că este membru important al întreprinderii"¹⁴.

3.2. — *Contextul fizic*: se referă la totalitatea elementelor materiale ale mediului imediat care pot afecta randamentul, satisfacția și sănătatea personalului. Principalele elemente obișnuite ale contextului fizic specific unei sarcini sau alteia dintre sarcini fac trimitere directă la protecția muncii și la riscurile la care pot fi supuși cei care lucrează în condiții deosebite de muncă (fig. 8).

CONTEXTUL FIZIC AL UNEI SARCINI
— umiditate
— temperatură
— zgomot
— luminozitate
— mirosuri
— vibrații
— stres profesional

Fig. 8

¹³ C. Zamfir, *Incetitudinea: o perspectivă psihosociologică*, București, Editura Științifică, 1990.

¹⁴ M. Boisvert, *La Qualité de Vie au Travail: Régard sur l'expérience québécoise*, Agence d'ARC Inc., Montréal, 1980, p. 35.

Studii recente sociologice și economice au arătat că pe plan mondial, pe piața muncii, circa 65% din mâna de lucru s-a transferat din sectorul primar în cel terțiar, aceasta determinând o îmbunătățire a condițiilor de muncă (mai ales pentru cei necalificați sau cu o calificare slabă), dar și o creștere a nivelului de stres profesional, cum ar fi de exemplu "sindromul edificiului nou" (new building syndrome), cauzat de prezența simultană a unor materiale de construcții supraizolante, care împiedică buna circulație a aerului).

3.2.1. — diferențele perceptuale sunt luate și în acest caz în discuție, ele putând cauza în mod subiectiv, așa numita "ardere" a nervilor (bournot), prin impresia asupra unor persoane că mediul în care își desfășoară activitatea, sau ritmul acesteia este sufocant (deși același mediu, pentru alte persoane, nu constituie o problemă). Diferențele perceptuale între persoane și efectele previzibile negative pentru acestea vizează:

3.2.1.1. — *ambianța termică* (de ex. excesul de căldură) poate antrena: oboseală greșuri, boli de piele, spasme, capacitate de performanță redusă, convulsii, pierderi de conștiință, comă etc.

3.2.1.2. — *zgomotul* (de ex. o intensitate prea ridicată) poate provoca: diminuarea reflexelor, a fineții și a rapidității mișcărilor, dificultăți de echilibru, frică, amețeală, perturbarea somnului, sincope etc.

3.2.1.3. — *luminozitatea* (prea slabă) poate conduce la disconfort, accidente de muncă, nervozitate excesivă etc.

3.2.1.4. — *vibrațiile intense* pot conduce la anomalii în sistemul nervos, la slăbirea musculaturii, la proasta circulație sanguină, la pierderea simțului tactil, la paralizii etc.

3.3. *Contextul psihosocial* (fig. 9) se referă la ansamblul interacțiunilor umane în cadrul muncii, fie în plan vertical (superior-subordonat), fie în plan orizontal (între persoane de același nivel).

ELEMENTE ALE CONTEXTULUI PSIHOSOCIAL
— Suport social și emotiv
— Respect și considerație
— Natura leadership-ului
— Identificare cu întreprinderea și cu superiorii
— Satisfacerea nevoii de afiliere
— Posibilitatea de a comunica

Fig. 9

3.3.1. — *așteptările psihologice* țin de climatul psihosocial mai mult sau mai puțin favorabil stabilirii de raporturi armonioase în grup;

3.3.2. — *stilul de conducere* este un alt fenomen social important în întreprindere: un stil autoritar nu poate fi propice participării, el trebuind să fie înlocuit cu unul democratic, în care șeful ajută subalternii să-și realizeze obiectivele.

3.4. *Contextul organizațional* (fig. 10) spre deosebire de cel psihosocial, vizează mediul social mai larg: este cazul sistemelor de informare între partenerii sociali din întreprindere (patronat-sindicate), pe care se bazează negocierea colectivă, rețelele de comunicare regularizate între "constelațiile de muncă" (grupurile de muncă din ateliere,

secții, uzine etc.) și interacțiunile dintre structurile organizaționale și departamentale, oficiile, serviciile de gestiune și personal.

ELEMENTE DE CONTEXT ORGANIZAȚIONAL
— nivelul planificării
— ideologia direcției
— sistemul informațional
— sistemul de rețele de comunicare
— structurile organizatorice și organizaționale
— programele de formare, perfecționare și reconversie profesională
— suportul tehnic
— posibilitatea mutării personalului și a promovării

Fig. 10

3.4.1. — responsabilitățile joacă un rol de primă importanță în organizarea relațiilor de muncă de tip partenerial, în gestionarea resurselor de personal și în managementul participativ.

3.4.2. — *atitudinile* fiecărui membru al organizațiilor profesionale în susținerea intereselor întreprinderii, prin practici consensuale, pot contribui la constituirea unei "culturi a întreprinderii", prin care se cultivă prestigiul firmei și mândria apartenenței la aceasta.

4. Problemele abordate și componentele unui program de cercetare fundamentală la nivel organizațional

Practica unor grupuri (semi-) autonome, paritare, a unor comisii și comitete ad-hoc, de genul cercurilor de calitate, a demonstrat că acestea sunt centrate, în cadrul reuniunilor, pe probleme de calitate a produselor, spre deosebire de *grupurile CVM* care se concentrează pe analiza și acțiunea concretă asupra a patru mari câmpuri de interes: nivelul sarcinii, nivelul fizic, nivelul social și organizațional și nivelul produselor.

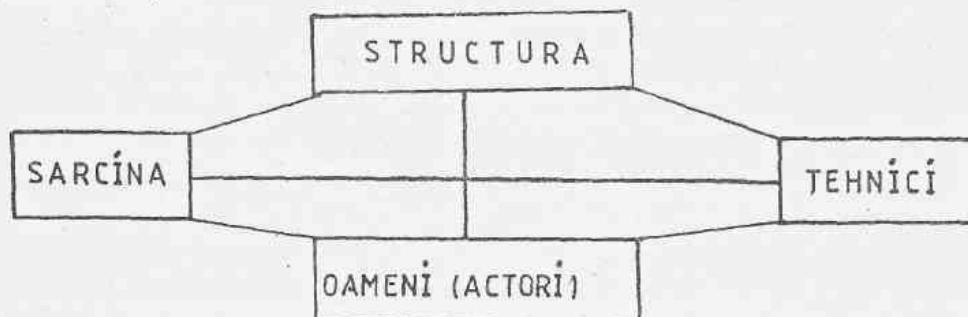
Pentru o mai riguroasă analiză a indicatorilor de conținut în privința conceptului, procesului și programelor diverse de tip CVM, specialiștii tind să mute centrul discuțiilor de la nivelul întreprinderii la nivelul "locului de muncă", mai ușor de observat și mai lesne de a interveni asupra lui, la nivel de microgrupuri și apoi la nivel organizațional.

Întrucât o bună parte din problemele abordate prin grupurile CVM și din componentele unui program de cercetare fundamentală (sau aplicativă), prezentate sintetic în fig.11, au fost deja abordate mai sus, vom insista, în rândurile care urmează, pe câteva elemente și caracteristici esențiale, care alcătuiesc ceea ce se numește *conținutul locului de muncă*:

PROBLEME ABORDATE PRIN GRUPURILE CVM	
<i>Nivelul sarcinii:</i>	
—	îmbogățirea sarcinilor
—	rotația sarcinilor
—	organizarea muncii
—	compoziția echipelor
—	orarul de muncă
—	productivitatea
—	erorile și întreruperile procesului de producție (a mașinilor)
<i>Nivelul fizic:</i>	
—	temperatură, ventilație și climatizare
—	igienă
—	pauze
—	sănătate și protecție a muncii
<i>Nivelul social și organizațional:</i>	
—	climat organizațional
—	participare la decizie
—	comunicații
—	programe de formare
<i>Nivelul produselor:</i>	
—	calitatea produsului
—	designul produsului
—	reducerea costurilor
—	energie și materiale utilizate

Fig. 11

4.1. *Nivelul sarcinii* (de muncă) penetrează toate celelalte elemente componente ale oricărei organizații industriale, dar este concomitent și o valoare independentă (ceea ce noi am numit "muncă în sine"), după cum o putem descoperi în aproape toate lucrările fundamentale pe această temă, așa cum se prezintă ea și în "diamantul lui Leavitt", reprezentat mai jos:

Fig. 12 — Variabile ale organizațiilor industriale (sursa: H.J. Leavitt)¹⁵

¹⁵ H.J. Leavitt, *Le changement organisationnel appliqué dans l'industrie*, în R. Tessier, Y. Tellier, dir., *Changement planifié et développement des organisations*, Tome 5, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1991, p. 38.

Sarcinile de muncă pot determina *structura* unei organizații (structura de comunicare, sistemele de roluri sau de autoritate și mai ales sistemele de flux de muncă) și *tehnicele* (tehnicele de măsurare a muncii, programele și mașinile potrivite, invențiile și inovațiile și chiar re tehnologizarea) și *oamenii* sau "actorii" (resursele umane ca furnizori și clienți ai calității proprii lor vieți de muncă). La rândul lor aceste componente (structura, tehnicile și oamenii), determină și ele sarcinile de muncă, de aceea concluzia este că modificări importante la nivelul uneia din componente afectează organizația în întregul ei.

Anumite abordări structuraliste consideră că schimbarea conduce la schimbarea oamenilor și de aici la ameliorarea realizării sarcinilor¹⁶. Alte abordări, de această dată de ordin umanist, demonstrează că schimbarea oamenilor este mai importantă decât schimbarea structurii, întrucât "actorii sociali" sunt singurii în măsură să schimbe structura și tehnicile, aceste schimbări având loc la unitățile proprii și astfel conducând la o mai mare satisfacție în viața de muncă proprie^{17,18}.

H. Leavitt consideră că cei care pun pe primul plan schimbarea structurii spun: "Ne trebuie descentralizare!", cei care propun schimbarea tehnicii îndeamnă: "Cumpărați ordinatoare!" iar cei care gândesc la schimbarea oamenilor declară: "Noi vă furnizăm un program de formare în organizație!"¹⁵.

Indiferent însă de tipul abordării schimbării la nivel organizațional sau de analiză a calității vieții de muncă, toate implică o analiză a sarcinilor de muncă.

Cele mai noi abordări sunt cele umaniste, dintre care se detașează "școala sociotehnică", aceasta efectuând conjuncția între organizatorii sistemelor sociale (cei care le concep) și operatorii cu aceste sisteme (cei care le execută).

Sarcinile de lucru trebuie redistribuite între vârful ierarhic și baza operațională, prin reorganizarea funcțiilor intermediare. "Șefii au ajuns la concluzia — spune Darveau — că este necesar ca supraveghetorii (șefii de echipe, maiștri etc.) să aibă ca sarcină transmiterea informației, devenind astfel liantul dintre cei care concep și cei care execută sarcinile de muncă"¹⁹.

Asigurarea unei mai mari eficiențe a salariaților la locul de muncă a impus mai întâi o fărâmițare și raționalizare a sarcinilor de muncă. Au devenit (așa cum am văzut) celebre experiențele ingineresti care au dat naștere taylorismului, fordismului.

Taylorismul și fordismul s-au născut în ideea unei organizări a muncii care să echilibreze exigențele producției cu bunăstarea salariaților manuali, pentru care s-au fixat remunerații pe unități de sarcini îndeplinite și pe specializări de sarcini. Riscul a fost că o astfel de abordare conduce la repetitivitate și la rutină. Cu toate acestea, întreprinderile tradiționale și-au asumat acest risc și chiar au devenit mai rentabile, întrucât:

- operațiile deveneau mai raționale pentru cei care le conduceau și mai clare pentru cei care le executau;
- se considera că operațiile erau previzibile și deci și contingențele în structură, oameni și tehnologii;
- sarcinile de lucru erau ușor înțelese de toți (conducere și execuție), inspirând încredere;

¹⁶ E.D. Chapple, L.R. Sayles, *The Measure of Management*, New York, Macmillan, 1961.

¹⁷ C. Argyris, *Personality and Organisation*, New York, Harper, 1975.

¹⁸ R. Likert, *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill, 1961.

¹⁹ A. Darveau, *Le design des systemes sociaux. L'école socio-technique*, în R. Tessier, Y. Tellier, dir., Op. cit., 1991, p. 98.

— formarea salariaților, pentru a îndeplini operații fixe, era și ea simplă.

Față de întreprinderea tradițională, începând cu anii '60, s-au adresat critici severe, care vizau cu precădere aspectele dezumanizate ale fărâmițării muncii, care impuneau sarcini de lucru rutiniere, lipsite de posibilități motivatoare și de autoexprimare.

Întreprinderea tradițională este înlocuită de o nouă întreprindere, cea performantă (unii vorbesc chiar de o "întreprindere de tipul trei"^{20,21}, care, după Darveau, "acordă o mai mare atenție satisfacției salariatului față de muncă, în general calității vieții, ceea ce se traduce prin relații bune de muncă și un conținut al muncii care să-i furnizeze un nivel bun de responsabilitate, de varietate, de posibilități de învățare, de participare la luarea deciziilor, la distribuirea informației și la primirea ei (feed-back), pentru a asigura un echilibru continuu"²².

Noile realități din întreprinderile performante (rotația sarcinilor de lucru, controlul și autocontrolul îndeplinirii sarcinilor pe fluxul productiv — ex.: cunoașterea erorilor din veriga post cea mai apropiată, alocarea de sarcini în echipe de operatori etc.) demonstrează că sarcinile de muncă devin din ce în ce mai interdependente, fiecare individ identificându-se și consacându-se realizării de obiective comune și fiind format să execute toate sarcinile de care este responsabilă echipa. Această nouă ipostază conduce la mutații deosebit de mari în organizarea locurilor de muncă și în general a conținutului locurilor de muncă.

4.2. *Autonomia și controlul* la locul de muncă se referă cel mai adesea la metodele de lucru, la dispozitivele utilizate, la secvențele performante ale sarcinilor, la ritmul de lucru și la relațiile de grup.

După B. Mohr, pentru organizațiile performante, există trei condiții privind persoanele și care favorizează autonomia concomitent cu randamentul și relațiile de muncă:

a) Persoanele trebuie să fie capabile să facă ceea ce se așteaptă de la ele (adică să aibă abilitățile, să cunoască tehnicile, să dispună de resursele și ocaziile de a acționa în sistem);

b) Ele trebuie să aibă dreptul de a-și alege sarcinile, dintre care o parte și le fixează singure (au posibilități de autoexprimare și autodecizie), fără limitări artificiale și să aibă acces la informațiile care privesc operațiile;

c) Ele trebuie să vrea să facă sarcinile și să se mândrească cu aceasta, lucru care nu poate proveni decât dintr-o remunerație, din norme, chiar dintr-o cultură și dintr-o muncă intrinsec satisfăcătoare, implicând o recunoaștere²³.

Concluziile converg asupra nevoii de autonomie și autocontrol în procesul muncii. "Noua metodă de flexibilizare a sistemului muncii — spune și M.R. Weisbord — presupune învățare, cooperare socială și autocontrol, iar cel mai eficient sistem de control este autocondus și bazat pe cunoaștere. În loc de *o persoană — o sarcină*, noul principiu devine *o persoană = mai multe însușiri*. În acest fel, poate crește enorm flexibilitatea echipei, organizației"²⁴.

În sensul celor de mai sus, au fost deja experimentate schimbări organizaționale, care au dus la rezultate remarcabile: de exemplu, întreprinderea Schell (filiala canadiană din

20 H. Sérieysc, *L'entreprise de troisième type*, Paris, Seuil, 1984.

21 J. M. Papineau, *L'entreprise de troisième type*, în *Le Magasin Affaire*, nov. 1984, Paris.

22 A. Darveau, *Op. cit.*, 1991, p. 108.

23 Apud Darveau, *Op. cit.*, 1991, p. 110.

24 M.R. Wiesbord, *Op. cit.*, 1987, p. 92.

Sarnia) funcționează ca un serviciu și dispune doar de 6 echipe de câte 19-21 operatori intersanjabili, plus o echipă de întreținere. Toate echipele funcționează pe principii de autoreglaj și sunt semi-autonome (echipe de executanți și supraveghetori polivalenți, formați să facă față la un întreg proces de producție, de la început până la sfârșit — inclusiv controlul calității, ordonanțarea plăților și magazinajul²⁵.

4.3. *Supravegherea și resursele* sunt legate de nivelul intermediar dintre vârf și bază și vizează direct sfera managerilor sau "linia ierarhică", tehnostuctura și funcțiunile ierarhice de suport (F.I.S.1. și F.I.S.2.), ele alcătuind patru zone sau părți care sunt legate de vârful ierarhic al unei organizații, după cum se poate observa și în reprezentarea care urmează²⁶:

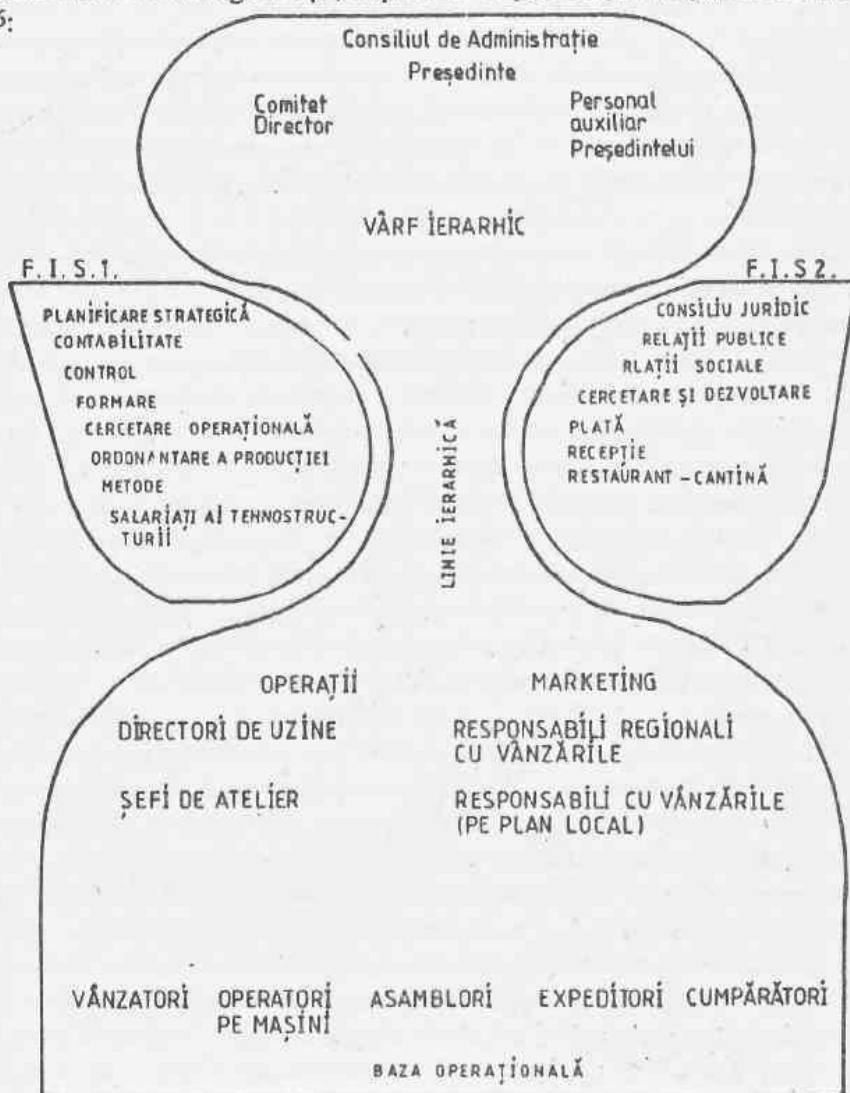


Fig. 14

²⁵ J. Mansell, *Workplace Innovation in Canada*, Ottawa, Conseil Ec. du Canada, 1987.

²⁶ H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions Agence d'ARC Inc, 1982.

Comportamentul supervisorilor și al managerilor precum și mecanismele de coordonare, după complexitatea muncii, sunt și ele integrate în descrierea unei slujbe sau a conținutului muncii, întrucât deși există legislații democratice în domeniul raporturilor de muncă, din punct de vedere administrativ, organizațiile de muncă pot deveni excesiv ierarhice și nu odată birocratice, standardizate, pentru a practica un management autoritar.

Cadrele de nivel intermediar (aflate între vârful strategic și centrul operațional) au roluri de cadre conducătoare, din punct de vedere administrativ și de concepție, din punct de vedere managerial (iau decizii de angajare, de operaționalizare, de concediere etc.), în contextul unităților (de ex. o uzină) sau subunităților componente (ex. compartimente, servicii, secții, ateliere, ferme etc). Supervisorii sunt deci lideri ai unor grupuri mai mari sau mai mici de muncă și au următoarele roluri principale: dezvoltă o rețea de contacte, controlează mediul de muncă intern și activitățile din cadrul acesteia, transmit la vârf informații despre aceste unități/subunități și către acestea de la vârf, realizează alocarea de resurse în interiorul grupurilor de muncă, negociază cu părțile din exterior cu care unitățile/subunitățile lor au legături, inițiază schimbări strategice și gestionează eventualele conflicte sectoriale.

Cadrele ierarhice apelează fie la vârful ierarhic fie la alte cadre (analști), pentru că și ei devin, la rândul lor, subordonați șefilor ierarhici sau cadre — suport pentru colegii lor (de ex. ei pot apela la cadre-analști care sunt motoarele de concepție și standardizare ale unei organizații, adică la specialiști ai metodelor — analști de muncă, la contabili, finanțiști, planificatori — analști de proiectare și control, la formatori, consultanți, psihologi, sociologi, asistenți sociali — analști de personal, la persoane exterioare sau alte cadre operaționale).

Acest personal intermediar de supervizare și alocare de resurse este indispensabil centrului operațional, el asigurând suportul logistic inerent organizației.

4.4. *Relațiile cu colegii de muncă* sunt și ele în legătură directă cu conținutul slujbei, chiar dacă fiecare individ sau munca acestuia este mai mult sau mai puțin independent(ă) de ceea ce fac ceilalți.

Studiul relațiilor interpersonale vizează cu precădere comunicarea în grup, pe orizontală și interacțiunea între perechi (organizația ca sistem de constelații de muncă, realizând fluxuri de operații, pe relația client-furnizor în interior și în afara întreprinderii).

L.E. Byork sugerează că "organizațiile de muncă formalizează comportamentul fiecărui individ pentru a-i reduce variabilitatea, iar la sfârșit pentru a-l face predictibil și a-l controla²⁷.

Din punct de vedere sociotehnic, există câteva principii demne de reținut, întrucât ele vizează dinamica grupului de muncă și exprimă nevoia de comunicare și autoexprimare prin grup în privința conținutului locului de muncă²⁸:

— persoana este considerată din start ca onestă, harnică, întreprinzătoare (capabilă de inițiativă), căutând succesul, capabilă de decizie și de responsabilitate proprie;

— grupul este pivotul organizației de muncă. Numărul membrilor și structura grupului sunt determinate de natura sarcinii de îndeplinit și a competențelor necesare. Prietenia și susținerea reciprocă sunt consecințe ale relațiilor de muncă facilitate, nu doar determinanți ai îndeplinirii sarcinilor de muncă;

²⁷ L.E. Byork, *An Experiment in Work Satisfaction*, in *Scientific American*, March, 1975, p. 17-23.

²⁸ A. Darveau, *Op. cit.*, 1991, p. 114.

— o anumită polivalență și multifuncționalitate permit grupului de a-și reuni abilitățile necesare pentru a răspunde în mod global exigențelor sarcinii;

— grupul exercită o reglare internă. El își autoadministrează nevoile, dezvoltarea, munca, relațiile cu alte grupuri, conflictele. Grupul are nevoie de sprijin pentru a-și atinge maturitatea și a se autoregla;

— elementele esențiale prescrise sunt minimale. Regulile și metodele sunt reduse la respectarea autonomiei relative dintre echipe și indivizi. Elementele esențiale (politice, controlul calității etc.) sunt reglementate și nu sunt negociate, dar orice alte elemente sunt autoadministrate între colegi reuniți în grupuri de muncă;

— frontierele care asigură spațiul și resursele sunt identificate cu grijă, pentru îndeplinirea efectivă a sarcinilor de muncă. Grupul dispune de mașini, de informații, de instrumente care îi permit rezolvarea sarcinilor, fără a depinde în mod constant de alte grupuri. Acolo unde există interdependență, un mecanism de coordonare permite anticiparea repercusiunilor deciziilor luate de alții.

4.5. *Plata (câștigurile)*. Oamenii nu lucrează numai pentru bani, dar majoritatea ar refuza să muncească dacă nu ar fi plătiți pe măsura muncii lor.

În toate țările lumii, punctul cel mai critic în negocierile colective îl constituie revendicările salariale, care nerezolvate nu pot conduce decât la conflicte de muncă.

Recompensarea muncii constituie, pentru o bună parte a celor care nu au o slujbă, principala sursă a existenței, de aceea plate are o valoare deosebită pentru că oferă o recunoaștere imediată a valorii muncii și o considerație pentru locul de muncă.

Pentru alții (în număr mai restrâns), plata este un indicator de comparație și competitivitate, în care caz, deși ea rămâne o valoare de recunoaștere, nu mai are aceleași efecte imediate, ci efectele sunt pe termen mediu și lung (sursă de concurență — efectele de creștere a profitului sau de faliment nu sunt imediate —). Plata (câștigurile) reprezintă, în partea cea mai importantă a termenului, o remunerație și alte drepturi suplimentare.

În conformitate cu normele internaționale ale muncii (în speță Convenția nr. 100 și Recomandarea nr. 90 din 1951), prin remunerație se înțelege "salariul ori tratamentul obișnuit de bază sau minimum și orice alte avantaje plătite direct sau indirect în mărfuri sau în natură de un patron salariatului ca efect al muncii acestuia"²⁹.

În vederea încurajării unei participări active a organizațiilor patronale și ale salariaților, un număr mare de țări au constituit organisme tripartite, care asigură controlul respectării legislației privind egalitatea remunerației (așa este cazul comisiilor asupra egalității tratamentului — din Austria, Consiliul de egalitate a statutelor — din Islanda, Agenția pentru egalitate în muncă — din Irlanda, Consiliul de apel în materie de egalitate — din Norvegia, Comisia pentru egalitatea șanselor — din Suedia).

La nivel organizațional, principala problemă critică privind câștigurile se referă la găsirea celor mai bune metode pentru o evaluare obiectivă a muncii și valorii acesteia. Aceasta implică în mod necesar adoptarea de tehnici pentru măsurarea și compararea obiectivă a valorii sarcinilor îndeplinite.

Evaluarea sarcinilor îndeplinite înseamnă, în același timp, o analiză de conținut asupra posturilor, prin clasamente ierarhice după valoare și prin fixarea unor clase de salarizare.

²⁹ *Normes Internationales du Travail*, Geneva, Bureau international du Travail (B.I.T.), 1990, p. 76.

Prin diversele tehnici utilizate, sunt evaluate posturile și nu salariații luați individual.

Principalele două elemente ale unui plan de evaluare a posturilor de muncă sunt:

- analiza fiecărui post și a grupurilor de posturi asemenea;
- descrierea fiecărui post;

Primul implică o examinare sistematică și riguroasă a locurilor de muncă pentru determinarea naturii sarcinilor de îndeplinit, calificărilor solicitate, efortului de depus și condițiilor de muncă legate de posturile respective, pe când al doilea element presupune enumerarea detaliilor cu caracteristicile esențiale ale postului (fișa de post)³⁰.

Revenind deci asupra sarcinii, dar legat de evaluarea ei, trebuie să notăm liantul *calificărilor*, care oferă criteriul de promovabilitate. În acest sens, sarcinile au două caracteristici principale: întinderea (job scop) și profunzimea (job depth).

Întinderea unei sarcini se referă la număr, ritm și varietatea activităților cuprinse într-un post de muncă. Astfel sunt sarcinile cu ciclu scurt (timp scurs între începutul și sfârșitul unei activități), care nu presupun calificări mari din partea salariatului.

Profunzimea unei sarcini se referă la latitudinea de care dispune salariatul de a-și coordona propria muncă și de a o autoproiecta, în absența voită sau fortuită a supervizării, ceea ce impune calificări importante uncori decisive. Profunzimea, corelată cu calificările solicitate oferă posibilitatea îmbogățirii sarcinilor, acestea reducând monotonia și crescând autonomia iar efectele materializându-se în recompensări progresive și promovări succesive, în funcție de performanțe.

Acestor două caracteristici ale sarcinii, li se adaugă *rolul* legat de sarcină. În acest sens, evaluările țin cont de cele patru aspecte ale sarcinii în sine: complexitatea, autonomia, funcția în profesie și nivelul participării la realitatea muncii, toate acestea certificând cunoștințe, abilități, responsabilități și importanța socială a muncii fiecăruia și a colectivității, în contextul vieții de muncă la nivel organizațional. Plata (câștigurile) trebuie corelată cu toate aceste caracteristici și aspecte ale sarcinilor, la care se adaugă promovarea pe merit.

4.6. *Promovarea*. Ca și în cazul câștigurilor, promovarea poate fi practică sau simbolică, întrucât de ea poate depinde în mod fundamental motivarea muncii, pentru ajustarea unor nevoi de bază sau pentru creșterea interesului, cu acces pentru nevoi superioare.

În ierarhia organizațiilor, promovarea este considerată ca o formă de recompensare complementară a valorii la nivel individual sau colectiv (ex. cel mai elocvent este obținerea de atestate ale calității la nivel european sau mondial pentru firme care depășesc baremele internaționale de calitate a produselor sau de "gestiune a calității totale").

În prezent, pe plan mondial, se discută de necesitatea "redefinirii politicii de remunerare prin luarea în calcul a clivajului între politicile salariale tradiționale și elementele de remunerare complementare prin promovare pe baza rezultatelor întreprinderilor, la nivel de atelier și pe unitate de lucru"³¹.

Caracterul subsidiar al individualizării promovării (în acest sens și tehnicile obiective de evaluare trec de la nivelul postului la cel personal, în care caz "se ard" trepte de

³⁰ *Égalité de rémunération*, Genève, 1985. p. 122-126.

³¹ *Relation sociales et emploi, Rapport du Commissariat Général du Plan*, Paris, 1989, Documentation Française, p. 33.

salarizare pentru a se recompensa competențele, cuplate cu posturile care se oferă și se ocupă concurențial, pe perioade determinate), se afirmă și își are rațiunea în "dezghețarea" grilelor de clasificare inerțiale, acestea tinzând să plafoneze veniturile sau să egalizeze artificial profesioni și persoane.

Pentru un număr important de oameni, promovarea este privită chiar mai bine decât salariul sau alte venituri acordate în comun, întrucât ea constituie un etalon sigur al valorii chiar simbolice recompensată și care dincolo de bani oferă prestigiu și recunoaștere socială.

Dacă anii '80 s-au remarcat, pentru țările dezvoltate economic, printr-o masivă mobilizare la nivelul puterilor publice și partenerilor sociali, asupra politicilor salariale, anii '90 încep să fie traversați de puternice presiuni vizând îmbogățirea conținutului muncii, promovării valorilor și reorganizării muncii în ansamblul ei. Principalele instituții încurajate să sensibilizeze comunitățile, organizațiile de orice fel și partenerii sociali implicați sunt universitățile, institutele de cercetări, școlile superioare de pregătire a cadrelor și întreprinderile promoatoare de proiecte de inovație. Evident că "individualizarea remunerațiilor" sau "promovarea personală" pot să conducă și la efecte perverse sau la crearea unor sentimente de în Justiție sau nelegitimitate, în rândul salariaților, dar acestea apar numai când acțiunile respective sunt discreționare sau elimină practicile moderne de negociere sau când aceste acțiuni nu sunt pregătite, printr-o informare completă și o cunoaștere clară a efectelor benefice previzibile și demonstrabile.

Modernizarea grilelor de clasificare motivante și susținerea promovării individuale pe merit pot angaja discuția, în mod concret, doar în condițiile unor posibilități reale de recompensare practică, altfel nu ne rămâne decât fie recompensarea simbolică, fie forme parțiale de recunoaștere a valorii (clasificări mobile, cu posibilități suplă de avansare și reîncadrare, salarii de merit anuale sau trimestriale, prime la sfârșitul unor programe etc.).

Promovarea se înscrie într-un cadru mai larg, de ordin psihosocial, care, dincolo de aspectul său preponderent personal, face apel direct la ansamblul interacțiunilor umane în muncă și cu ierarhiile (relații verticale de tip superior-subordonat).

Așteptările psihosociale în privința promovării se referă de regulă, la cadrul individualizat și colectiv, de suport social și de valorizare a capacităților profesionale.

D.W. Birchall relevă șase astfel de categorii, tip așteptări psihosociale:

— nevoia de a avea acces la muncă deplină (completă), care fie oferă șanse reale de realizare, după un timp de punere în valoare a individului în colectiv, fie cere acestuia să-și dovedească imediat competența;

— nevoia de a învăța din munca altora și de a învăța pe alții prin muncă proprie, pentru dezvoltarea personalității fiecăruia și a tuturor;

— nevoia de a lua decizii de promovare pe merit ca și cum aceste decizii ar fi ale persoanei în cauză, fără nedreptăți sau discriminări în valoare;

— nevoia de suport și de recunoaștere a competențelor;;

— nevoia ca munca performantă să fie percepută corespunzător de oameni care se află în cadrul și în afara cadrului de muncă al persoanei promovate;

— nevoia de credință în accesul neîngrădit la un viitor dorit și care îl angajează pe individ³².

³² D.W. Birchall, *Work System Design and the Quality of Working Life*, in *The International Journal of Management*, nr. 5/1978, p. 433-434.

Promovarea, într-un context psihosocial și organizațional bine construit, face apoi apel la *valorile umane* (ex. libertățile fundamentale ale omului), la *stilul conducerii* (care facilitează participarea și avansarea pe scara valorilor), la *cultura întreprinderii*, în care sens specialiștii discută fenomenele de identificare cu competențele aflate într-o continuă mutație, de imitație a conduitelor performante, de nevoia solidarității pentru realizarea unor interese comunitare etc.

Promovarea competențelor se constituie așadar într-o nevoie psihologică de nivel superior, pe care mediul intern și extern de muncă o poate realiza în folosul fiecărui salariat și al tuturor, într-o lume a competitivității și concurenței.