

Relatia individ-organizatie în societatea informationala

Prof.dr. Bogdan GHILIC-MICU

Catedra de Informatica Economica, A.S.E. Bucuresti

Majoritatea teoriilor contemporane din domeniul managementului sustin ca managerul si angajatii sai vor interactiona fizic (cea mai mare parte a timpului) în interiorul locurilor de munca. De la teoria relatiilor umane si pâna la teoria managementului resurselor umane, importanta contactului social între angajati si managerul lor a fost foarte accentuata. Teleducrul, înca de la începuturile sale, a generat o provocare în sensul explorarii de noi modalitati de gândire în acest domeniu, precum si de definire a modului în care managerii si angajatii lucreaza împreuna la distanta.

Cuvinte cheie: resurse umane, teleducru, teleducratori, paradigme organizationale.

În contextul noilor forme de munca si activitati apare necesitatea unei investigatii minutioase a domeniului, prin sublinierea interactiunilor semnificative dintre teleducratori si managerul lor, în directia dezvoltarii relatiilor de munca. În acest cadru, relatia individ-organizatie în societatea informationala se traduce prin relatia *teleducrator-manager*, a carei analiza exhaustiva presupune examinarea modalitatilor în care managerii si teleducratorii își situeaza relatiile, construite pe baza de încredere, angajament, autonomie, performanta, autoritate, control si ajutor. Cele mai multe cercetari empirice asupra teleducrului sunt tratate foarte pragmatic si economic, examinându-se avantajele si dezavantajele introducerii acestuia, atât asupra individului cât si asupra organizatiei.

Cercetarile privind *avantajele* teleducrului au fost canalizate în principal, în urmatoarele directii:

- recrutarea si mentinerea echipei;
- cresterea productivitatii muncii;
- cresterea satisfactiilor profesionale;
- sporirea motivatiei angajatilor;
- reducerea timpului de transport;
- diminuarea stresului zilnic;
- cresterea flexibilitatii în munca;
- dezvoltarea abilitatilor organizationale;
- cresterea autoconsideratiei;
- cresterea calitatii serviciilor oferite;
- dezvoltarea autonomiei;
- sporirea timpului liber si îmbunatatirea vietii familiale;

- diminuarea costurilor de fabricatie;
- cresterea loialitatii echipei si a gradului de implicare a acesteia în proiecte.

Au fost identificate si o serie de *dezavantaje* ale teleducrului, reflectate în costurile generate de introducerea acestuia si care au directionat cercetarile empirice spre:

- problemele în definirea output-urilor si a standardelor de calitate;
- reducerea feedback-ului si a accesului la manageri;
- costurile cu instruirea;
- reducerea comunicarii informale;
- diminuarea oportunitatilor pentru cariera;
- problemele tehnologice;
- asteptari mari privind rezultatele muncii;
- scaderea calitatii controlului;
- diminuarea ajutorului din partea conducerii organizatiei;
- izolarea sociala;
- investitii mari pentru adoptarea TIC;
- reducerea nivelului de implicare în viata organizatiei;
- cresterea gradului de monitorizare;
- deteriorarea echipei clasice de lucru din organizatii.

În plus, teleducrul trebuie înțeles si tratat în literatura de specialitate atât ca *variabila dependenta* cât si ca *variabila independenta*. De exemplu, atunci când teleducrul este tratat ca variabila dependenta el este vazut ca rezultat al schimbarilor tehnologice, iar când este tratat ca variabila

independenta cercetarea va examina efectul telelucrului asupra comunicarii umane si structurilor organizationale. În urma cer-

cetarilor, datele empirice au fost grupate în categorii de baza, între care se stabilesc relatii (figura 1).

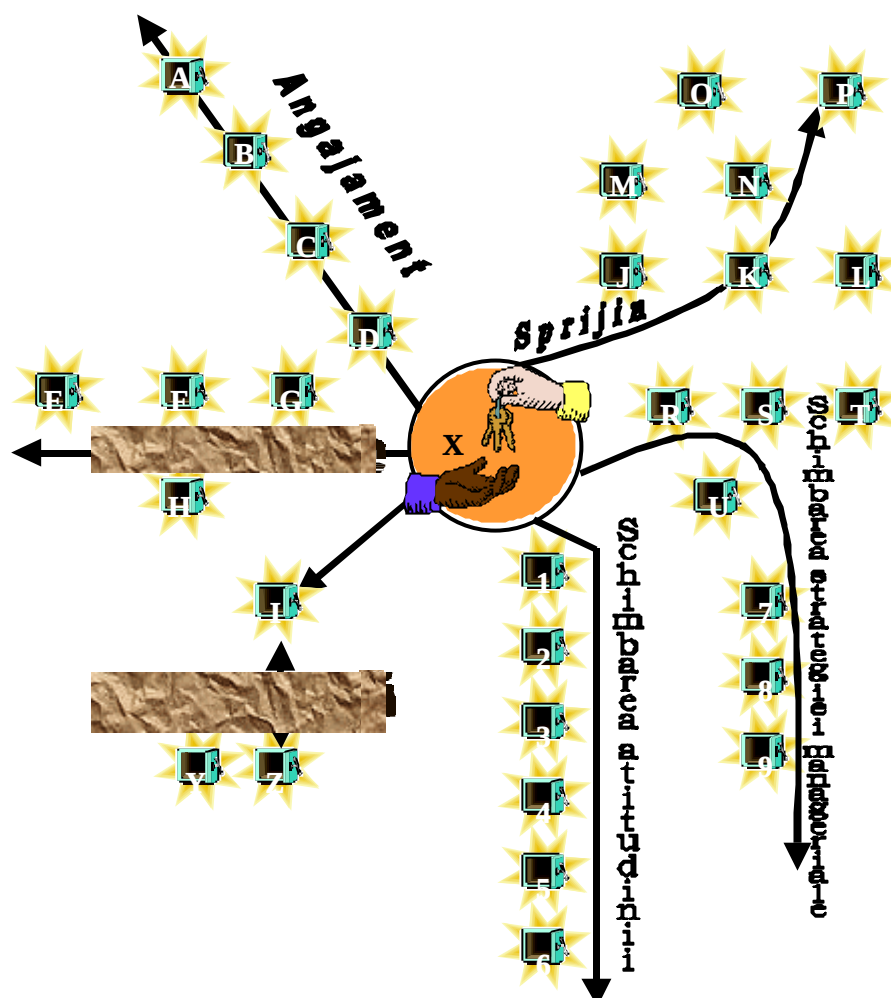


Fig. 1. Caracterizare empirică a telelucrului

Semnificatia notatiilor din figura 1 este următoarea:

■ **X** – elementul central al relatiei individ-organizatie, reprezentat de importanta încrederii. Relatiile dintre manager si telelucrador ramân puternice în primele câteva luni, dar slabesc dupa 7-12 luni. Pentru evitarea “racirii” acestora, trebuie restabilita *încrederea mutuală*.

■ **A** – diferente nesemnificative între telelucratori si lucratorii clasici, la nivelul lor de identificare cu organizatia si al perceptiei reciproce pozitive.

■ **B** – angajamentul profesionistilor în activitatea organizatiei este relativ scazut. Cei care au un nivel ridicat al angajarii vor fi capabili sa lucreze conform preferintelor personale.

■ **C** – angajarea în proiecte, când pregatirea profesionala este de nivel înalt.

■ **D** – cresterea loialitatii echipei si angajamentului telelucradorilor.

■ **E** – valoarea abilitatilor angajatilor dovedita la nivelul organizatiei, determina nivelul autonomiei experimentata de catre angajati.

■ **F** – un statut profesional ridicat conduce la cresterea autonomiei.

■ **G** – relatiile cu managerul sunt în strânsa legatura cu abilitatile angajatilor, care trebuie sa fie capabili sa negocieze conditiile de angajare.

■ **H** – **totusi**, angajatii de pe orice nivel pot deveni cu succes telelucratori (nu numai specialisti).

■ **I** – angajatii cred ca munca de acasa are impact negativ asupra perspectivelor de promovare.

■ **J** – importanta încrederii (suportului) acordate de catre conducere.

■ **K** – sprijinul acordat de conducere telelucrului prin demonstrarea avantajelor acestuia asupra managementului de cel mai înalt nivel.

■ **L** – 84,1% din manageri își exprima satisfactia pentru telelucru.

■ **M** – sprijinul puternic organizational pentru telelucratori are efecte pozitive asupra calitatii relatiei dintre acestia si managerul lor.

■ **N** – managerii îi ajuta pe telelucratori prin furnizarea instrumentelor TIC, pentru comunicarea cu organizatia si cu ceilalti telelucratori (intranet, internet).

■ **O** – efectul pozitiv al perceperii sprijinului organizatiei îl reprezinta totalitatea timpului petrecut de angajati în birourile lor.

■ **P** – contactele directe sunt mai eficiente decât comunicarea prin telefon/posta electronica.

■ **R** – telelucratorii trebuie sa fie atenti la atitudinile negative ale lucratorilor clasici, care pot induce efecte negative asupra succesului programului.

■ **S** – **totusi**, managementul operativ se opune telelucrului.

■ **T** – **totusi**, numai 12% dintre manageri recunosc faptul ca în organizatiile lor exista un angajament clar în privinta telelucrului.

■ **U** – performantele telelucratorilor sunt masurate, în general, prin calitatea muncii si numarul suficient de locuri de munca.

■ **Y** – nu exista diferentieri între modalitatile de actiune ale telelucratorilor si cele ale lucratorilor clasici.

■ **Z** – **totusi**, managerii nu trebuie sa perceapa telelucrul ca un impediment în calea oportunitatilor de promovare.

■ **1** – trebuie avute în vedere schimbarile din stilul de lucru, în special în ceea ce priveste interactiunea dintre manageri si telelucratori.

■ **2** – acceptarea telelucrului trebuie sa fie rezultatul schimbarii atitudinii si nu al modificarii politicii companiei.

■ **3** – telelucratorii si managerii trebuie sa treaca de la paradigma managementului traditional, care accentueaza lantul ierarhiei de comanda, la o balanta interdependenta a puterii.

■ **4** – managerii si supervizorii pot desfasura cu succes munca la distanta.

■ **5** – schimbarea naturii muncii este controlata prin delegarea de autoritate si cresterea autonomiei.

■ **6** – accentuarea autoritatii poate schimba negativ managerul si/sau telelucratorul.

■ **7** – majoritatea managerilor au adoptat conducerea prin obiective, stil bazat pe rezolvarea problemelor (în ceea ce priveste conducerea telelucratorilor).

■ **8** – schimbarea de prioritati de la intrari la iesiri (orientarea catre rezultate).

■ **9** – **totusi**, stilul de conducere orientat spre persoane sau obiective, nu trebuie sa determine succesul telelucrului.

Ca urmare a demersului stiintific, putem spune ca **1** relatiile initiale ale telelucrului sunt guvernate de principiile teoriei managementului clasic, ale carei directii vor fi satisfacute de ambele parti, dupa care, **2** atât telelucratorii, cât si managerii vor face ca relatiile de munca sa fie mai codeterminate si, în final, **3** o noua paradigma a telelucrului va evolua catre acumularea experientelor, prin care telelucratorii si managerul lor vor conlucra cu succes în relatiile lor de la distanta (figura 2).

Aceasta evolutie descrie metaforic opiniile telelucratorului si managerului, pe baza carora ei vor dialoga în fiecare etapa în sensul dezvoltarii relatiei lor. Initial, “performanta” si “controlul” nu sunt cuantificate în mod explicit, deoarece în organizatie ele sunt limitate de anumite necesitati de forta de munca, inclusiv ale telelucratorilor. În mod implicit, performanta este inclusa în opinia telelucratorilor, în modul în care acestia trebuie sa dovedeasca faptul ca sunt capabili sa lucreze conform standardelor organizatiei. Similar, controlul este implicit în opinia

managerilor, fiind expresia functiei majore a manageriatului.

Urmatorul nivel presupune procesul în care telelucratorul si managerul negociaza aspectele privind “autoritatea”, “autonomia”,

“implicarea” si “sprijinul” necesare relatiilor de munca. Ordinea acestui proces si interdependentele dintre cele patru probleme nu sunt clarificate încă în literatura de specialitate si urmeaza a fi intens cercetate.

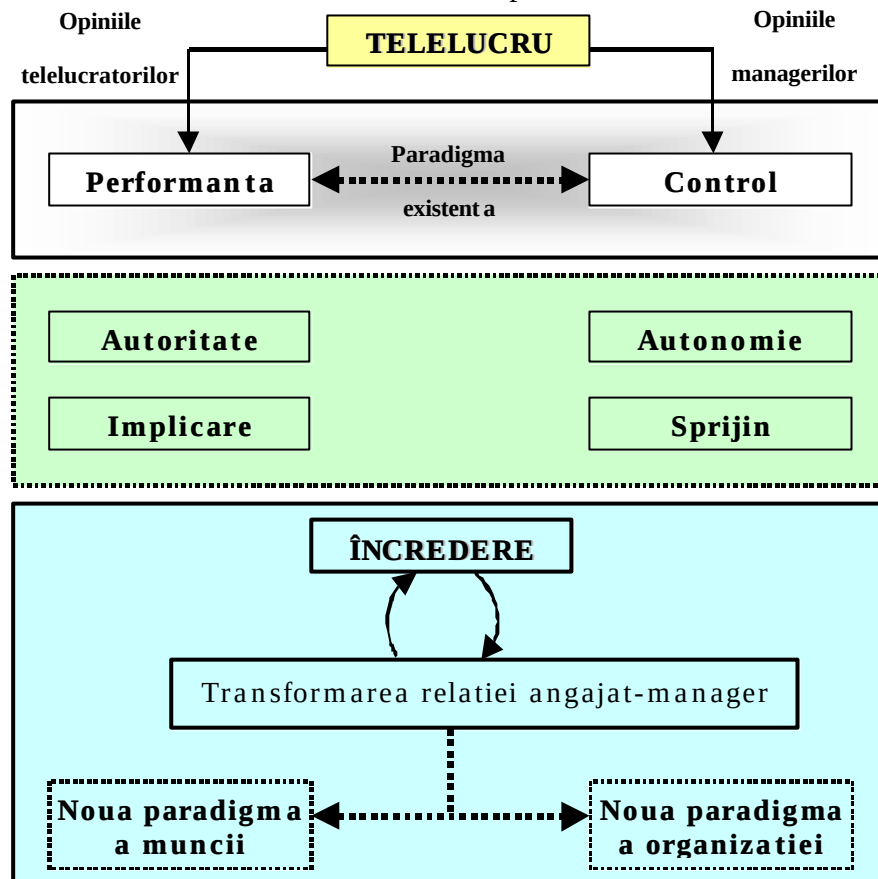


Fig. 2. Evolutia relatiei telelucrator-manager

Ultimul nivel se concentreaza asupra întreținerii relatiilor si accentueaza importanta “încrederii” (o problema cheie a cercetarii telelucrului). Se argumenteaza ca angajatii “pun semnul egal între încredere si coprezentă” si se considera ca “autoconducerea reprezinta respingerea drepturilor de control si disciplina”. Cercetarile întreprinse sugereaza ca telelucratorii si managerii vor trebui sa dezvolte noi modalitati de organizare si munca, deoarece caile existente nu pot sustine telelucrul pe termen lung. În cadrul propus, încrederea în relatiile telelucrului va triumfa si va deveni o functiune a acestui tip de munca. Paradigma noii forme de munca si paradigma organizationala vor deveni rezultatul interactiunii dintre încredere, schimbarea relatiilor si efectele comportamentului telelucratorilor.

Bibliografie

- 📖 Hansom W., *Principles of Internet Marketing*, S-W College Publishing, SUA, 2000
- 📖 Kerry Harman, Allan Bordow, *An exploration of telework – manager relationships*, S-W College Publishing, SUA, 2000
- 📖 Ruhl C., Daianu D., *Tranzitia economica în România*, Imprimeria Arta Grafica, Bucuresti, 1999
- 📖 Vervest P., *How to win customers in the digital world*, Springer, Germany, 2000