

ANGAJAMENTUL ÎN MUNCĂ ȘI NOILE PROVOCĂRI

Prof. univ. dr. **Gh. Gh. Ionescu**
Universitatea de Vest din Timișoara

Abstract. We considered some of the debate around a changing psychological contract, perceived breach of contract and the potential deterioration of trust levels within the employment relationship. Also it is a very important question, whether such a shift should be taken for granted and examine the evidence of these being a fundamental change in the employment relationship or not - where possible on a longitudinal basis. Why is this important? We headlined some of the published literature on future of work and pointed towards some of the new career competencies that this literature assumes are emerging. It would be easy - but also a mistake - to equate this future with the „end of jobs”. A variety of factors have true nature of change in the employment relationship.

Keywords: just-in-time worker; low-skill; tasks; attachments; temporary employment; competence.

1. Introducere

În ultima vreme a persistat o dezbatere largă în jurul unei schimbări a contractului psihologic, percepută ca o încălcare a contractului și ca o potențială deteriorare a nivelurilor de încredere în relațiile de angajare. Legat de această schimbare a apărut o teză nouă, respectiv „sfârșitul slujbei” (tradiționale) și apariția competențelor unor noi cariere.

Referitor la teza sfârșitului slujbelor, principalele teorii arată următoarele scenarii (Auer și Cazes, 2000). Slujbele pe termen lung cu un singur patron sau angajator sunt de domeniul trecutului - stabilitatea slujbei nu va mai reveni. Piața forței de muncă va oferi în principal slujbe pe termen scurt și nesigure (instabile), care vor fi împărțite în muncă de calitate ridicată și, pe de altă parte, muncă de calitate slabă, în termenii salariilor, capacităților profesionale sau abilităților și condițiilor de muncă. Indivizii se vor confrunța cu o experiență nouă, a schimbărilor frecvente între slujbe și perioade de inactivitate. Această nouă eră va reclama o reajustare constantă la noi slujbe, educație și instrucție pe toată durata vieții active și, în final, o mulțime de competențe comportamentale care să pregătească individul pentru schimbare. Atitudinile cele mai potrivite față de această nouă relație de angajare sunt cele antreprenoriale, deoarece indivizii vor avea nevoie să-și managerieze propriile cariere eficiente și eficiente pentru a-și menține proaspătă „angajabilitatea”, capacitatea de angajare (respectiv „starea” care permite oamenilor să schimbe slujbele în și între organizații mult mai

ușor). Protecția socială a relației de angajare, tradițional bazată pe angajamentul continuu, nu va mai fi suficientă pentru protejarea unui segment mai mare de oameni, în condițiile relațiilor de angajare de contingență (situaționale). Sistemele noi de securitate socială vor fi proiectate să ceară, să reclame individului asumarea unei mai mari responsabilități privind împărtășirea riscului (fie prin împărtășirea riscului real și actual, fie prin plăți mai scumpe, mai mari - de evitare a riscului) decât înainte.

O teză care străbate analizele recente ale schimbărilor în piața muncii o constituie „teza insecurității slujbei” (Heery și Salomon, 2000). Aceasta reprezintă o largă teorie socială care încearcă să conecteze dezvoltările de deasupra din lumea muncii cu schimbările care au loc dincolo de viața societății și a individului. Ei arată că guvernanții, „făcători” de politică, sindicatele și managementul organizațiilor și-au exprimat interesul față de nivelurile de risc și instabilitate care au devenit, din perspectiva multor relatări și rapoarte, trăsături definitorii ale vieții contemporane. Această teză reprezintă o critică a schimbărilor în piața muncii și argumentează: Riscul economic este transferat din ce în ce mai mult de la angajator la angajați, prin angajamentul pe o durată mai scurtă și de contingență (situațională) și de asemenea prin remunerație. Deci, atât angajamentul continuu, cât și nivelul remunerării au devenit mai puțin previzibile și contingente de factori care zac dincolo de controlul salariaților (Heery, 1996). Dezvoltările în piețele muncii au ridicat costurile pierderii slujbei, crescând riscurile și severitatea perioadelor de retragere din slujbă sau de inactivitate (Gregg ș.a., 2000). Dereglările pieței muncii și slăbirea sau suprimarea instituțiilor proiectate să protejeze salariații au complicat nivelurile de insecuritate (Robinson, 2000). Recent, de exemplu, precedentele legislative din Marea Britanie care protejau drepturile lucrătorilor cu regim redus de lucru (patru-șase ore) trebuie să fie văzute prin faptul că, în contextul anului 1975, 94% din lucrătorii cu regim normal de lucru (opt ore) și 77% din cei cu regim redus de lucru (patru-șase ore) erau acoperiți prin legi protectoare, în timp ce în 1995 procentele erau dramatic de joase, respectiv 74% și 57% (Gallie ș.a., 1998). Insecuritatea păgubește, deteriorează performanța pe termen lung. Relațiile de angajare devin bazate sau argumentate pe oportunism, neîncredere și o dedicare sau loialitate foarte slabe. Apariția unei insecurități a forței de muncă impune costuri severe, atât pe umerii indivizilor, cât și pe cei ai societății.

O diversitate de factori au arătat cât de important este să se stabilească adevărata natură a schimbărilor în relațiile de angajare. În lucrarea noastră încercăm să dezvoltăm o imagine mult mai circumspectă a ambelor teze „sfârșitul slujbelor” (tradiționale) și „insecurității”, inspirați de o mulțime de surse internaționale, respectiv:

- a) lucrările economiștilor privind precedentele relații flexibile de angajare;
- b) lucrările economiștilor referitoare la slujbele curente existente prin reconsiderarea slujbelor nontradiționale și analiza cauzelor creșterii numărului lor.

2. Schimbările istorice în relațiile de angajare

În discutarea schimbării relațiilor de angajare suntem conștienți de problema relativității istorice (Sparrow, 2000). Au fost perioade de schimbări intense în contractul de angajare înainte vreme, cu niveluri joase de încredere. Cappelli argumentează că cei mai mulți văd decesul impulsului postbelic în angajarea forței de muncă: „...“

Angajamentul în muncă și noile provocări

considerăm sistemul de relații de angajare pe termen lung și practicile înrudite ca fiind acum dărmate așa cum au avut loc dintotdeauna, dar în realitate acest proces a început relativ recent, nu mai mult de o generație" (Cappelli, 1999, p. 50). Într-adevăr, în ciuda accentelor sale privind noul contract de angajare, Cappelli ne reamintește că, de altfel, contractul de angajare „tradițional” din SUA a fost un sistem clar de contractare. Multe dintre practicile și tendințele pe care le schițăm în lucrarea noastră au fost larg răspândite în industria americană de acum o sută de ani. Numai necesitatea coordonării organizațiilor mult mai complexe și protejarea sau asigurarea unor activități mari, complexe integrate (consolidate prin controalele din timpul războiului), au adus forța de muncă în interiorul organizațiilor (numit sistem al managementului internalizat prin angajați), ceea ce a condus la dezvoltarea unor relații pe termen lung.

Schimbările în structura firmelor, de la fabrici cu o singură unitate de producție la întreprinderi multiunitate (de producție), au făcut-o - structura - mult mai eficientă pentru un timp în internalizarea tranzacțiilor de afaceri și utilizarea unui corp de manageri profesioniști pentru managerizarea producției. În cazul lui Ford, un pionier al taylorismului, rata fluctuației printre salariați era una de neimaginat în prezent, respectiv de 370%, iar rata absenteismului zilnic era de 10%. Atunci când interesele salariatului erau considerate a fi importante și cel mai bine mânuite - manageriate - prin asumarea responsabilității prin recrutare și plata departe de maestru, prin existența unui departament centralizat de angajare, și plata care avea ca principii de bază senioritatea și obiectivele, fluctuația a „căzut” la numai 54%. Politicile de promovare din interior, sistemele de clasificare a slujbei și promovarea liderilor în funcție de asemănarea calificărilor sau capacităților de lucru au urmat și ele în curând. Prin anii '20, companiile de vârf au introdus multe dintre practicile de personal care sunt obișnuite și astăzi printre angajatorii progresiști. Lipsa de forță de muncă din timpul războiului a consolidat, chiar cimentat, noile practici și milioanele de slujbe, care înainte erau menținute de azi pe mâine, au fost transformate în legături sau relații de durată. Sistemul internalizării relațiilor de angajare a fost pus în funcțiune de organizațiile cele mai mari, după cel deal Doilea Război Mondial, având la bază patru principii generale:

- munca era organizată în jurul principiilor managementului științific, cu sarcini care implicau o calificare sau deprinderi slabe și cu piețe interne de muncă pentru a prevedea, furniza formarea calificării, deprinderilor slujbei;
- din rațiuni practice, managerii aveau o slujbă pe viață, supusă însă unei performanțe minim acceptabile și supraviețuirii afacerii organizației;
- acționarii și angajații își asumau riscul cu privire la rezultatele afacerii;
- reguli sistematice și o birocrație de personal furnizau criteriile importante privind deciziile legate de relațiile de angajare. Dar, cu deceniul '80, „am văzut cum acest întreg sistem se dezmembra, dezarticula și traversa virtual fiecare relație angajator-angajat. Companiile... câștigă premiul din întoarcerea la sistemul contractului intern, dezmembrând sistemele lor integrate vertical și relațiile de angajare. Norocul sau succesul reclamă deschis, hotărât, abolirea funcției relațiilor umane și practicilor administrative legate de ea, exact așa cum alții din lumea afacerilor - organizații, firme - presează să se întreprindă mai mult decât la începutul anilor '80" (Cappelli, 1999, pp. 67-68).

În timp ce Cappelli nu aproba practicile istorice, ca fiind automat mai benefice fie pentru angajatori, fie pentru angajați, problema de bază este că nimic nu este sacru

și stabil în legătură cu o relație particulară de angajare și oamenii sunt mult mai mobili, flexibili decât sugerează mulți susținători ai insecurității și comportamentele lor sunt probabil mult mai adaptabile. De asemenea, separăm măsura în care schimbările în relațiile de angajare sunt o problemă de cerere (impusă de angajați) și ofertă (mai mult o problemă de alegere) și acceptăm că „mișcarea încoace și încolo între piață și relațiile de angajare internalizate pot merge la fel de bine și în viitor” (Cappelli, 1999, p. 62).

3. Factorii din spatele schimbării structurii angajării

Ce se înțelege prin „noul” contract de angajare? Sociologii organizaționali precum Budros îl numesc „noul capitalism”. Sociologii aceștia argumentează că noul capitalism a apărut înainte de anii '80. Acesta este caracterizat prin: concurența internațională puternică, dereglarea stării industriei, proprietatea instituită a firmelor, schimbările tehnologice rapide, micșorarea mărimii firmei, simplitatea și flexibilitatea structurală (Budros, 1997).

Teoria capitalului uman argumentează că rezultatele sau produsele pieței muncii, astfel ca niveluri de angajare și salariile sunt derivate, deduse în principal din percepțiile angajatorului a productivității marginale pe termen lung a individului. În principal (intern), piețele muncii cu angajament normal - program normal de opt ore - furnizează atât stabilitate pentru angajați, cât și mijloace pentru angajator de „a prinde” productivitatea angajatului și să recupereze cheltuielile de instruire și angajare. Firmele eficiente, în teorie, ar trebui să aibă capital uman superior, muncitori, definite parcursurile carierei și o relație de angajare relativ îndelungată. Interesant este că atât corporațiile mari japoneze, cât și cele occidentale par să fi urmat acest model până în anii '80. Dată mișcarea aceasta de deplasare mai departe de piețele muncii industriale de durată îndelungată și mult mai stabile din anii '70 și '80, va fi mai ușor de presupus că principalele forțe ale schimbării au fost reclamate ca determinante, sau altfel spus, au fost necesare. La fel ca și în cazul schimbărilor tehnice, expunerilor globale la concurență, schimbărilor în nivelurile de protecție domestică, reformei microeconomice a monopolurilor și nevoii de a produce rate înalte de câștig pentru acționari, asociate cu acest nou capitalism care apare, răspunsul inițial a fost controlul costurilor de muncă prin reducerea mărimii, restrângere, mai degrabă decât printr-o schimbare către angajarea nontradițională. În timpul recesiunii din 1981-1982, 72% din muncitorii americani efectivi cu trei sau mai mulți ani de serviciu și-au pierdut slujbele, un deceniu mai târziu, în anii 1991 -1992, rata a căzut la numai 5,2%. În contrast puternic, ratele privind înlocuirea „gulerelor albe” (angajații de la birouri) au crescut constant din anii 1981-1982.

A fost un val inițial de restrângere, diminuare în angajarea „gulerelor albe”, care a fost folosit pentru a reduce numărul absolut al angajamentului, al întregii forțe de muncă folosite. Oricum, ulterior, ajustarea „gulerelor albe” a fost folosită pentru rearanjarea competențelor esențiale ale firmei (Cappelli, 1999). O relație statistică există acum între ratele creșterii angajării și înclinația sau predilecția de a angaja salariați nonstandard în SUA, Marea Britanie, Australia, Canada, Israel, Olanda, Suedia și Taiwan (Fallick, 1999).

În continuare, să considerăm dacă a fost într-adevăr o schimbare notabilă în tipurile de slujbă disponibile. Urmărind analizele pieței muncii ale lui Cappelli, așa

Angajamentul în muncă și noile provocări

cum aceasta s-a dezvoltat din secolul al XIX-lea, Mangan (2000), un alt economist interesat de piața muncii, a examinat întinderea sau împrăștierea a ceea ce sunt, în mod oarecum straniu, numite forme nontradiționale de angajări la scară internațională:

„în prezent, există o mulțime de alternative a aranjamentelor de lucru, mergând de la categoriile familiare de lucrători în regim redus (patru-șase ore), lucrători temporari, cauzali, pe bază de contract și lucrători sezonieri, la mult mai recente dezvoltări, precum lucrătorii închiriați sau francizați, lucrătorii în afară (firmei), telelucrători, lucrători mercenari (independenți) și lucrători de portofoliu. Aceste alternative ale relațiilor de angajare sunt în prezent în număr atât de mare, că nu mai pot fi privite de mult ca ceva periferic pentru piața principală a muncii" (Mangan, 2000, p. 1).

Acești angajați au fost descriși în forme diferite, ca: „forța de muncă just-in-time" (Plewes, 1988), „periferică" (Morse, 1969), „disponibilă" (Pollack și Bernstein, 1985) sau „forța de muncă de contingență". Fiecare denumire este prin ea însăși supraevaluată, superior prețuită și, așa cum vom arăta, aceste denumiri tind să mascheze, să ascundă o serie de cauze complexe care explică de ce relațiile de angajare pot apărea și să se dezvolte în această manieră. Într-adevăr, Carnoy și colegii săi (1997) ne reamintesc faptul că termenul de „forță de muncă de contingență" a fost originat în 1985 la o Conferință în New York și a fost folosit pentru a acoperi relațiile de angajare tranzitorii și condiționale (de contingență, întâmplător, accidental), care erau inițiate de nevoia de forță de muncă, deoarece o firmă și-a sporit cererea ei pentru un serviciu anume. Termenul a fost apoi folosit pentru a acoperi orice aranjament diferit de angajamentul normal cu regim normal, permanent.

Mangan (2000) pune în lumină cinci factori ai cererii forței de muncă ce explică această schimbare dedusă din argumentele teoretice privind: firma flexibilă, orizonturile scurte de planificare, costurile sociale joase ale angajării, schimbarea tehnologică și cernerea strategiilor angajatorilor. Marler și colegii săi (2002) au adăugat explicații din teoria dependenței de resurse și economia tranzacțiilor la aceste deducții. Pe scurt, argumentele cererii sunt următoarele:

a. *Teoria firmei flexibile*. Calificările forței de muncă s-au învechit mult mai repede decât în generațiile precedente, astfel, noi puteri economice au apărut în Asia de Sud-Est, și la fel schimbările tehnice au scurtat ciclul de viață al produselor și serviciilor, salariații instruiți prin perioade lungi și în modalități specifice au devenit factori negativi de costuri, mai mult decât o sursă continuă de câștiguri sau venituri din investiții. Doi cercetători, Piore și Sabie (1985), și apoi alți doi, Atkinson și Meager (1986), au dezvoltat conceptul strategic - „firmă flexibilă" - pentru a explica cum firmele occidentale fac față acestor presiuni. Această teorie argumentează că firmele, în mod conștient, au împărțit forța lor de muncă în grupuri esențiale și neesențiale (periferice) pentru a obține o mai mare flexibilitate în angajare și concediere, numărul de ore lucrate, delimitarea slujbei și remunerarea muncitorului. Structurile manageriale plate (netede), echipa de lucru și procesul de inovație, de asemenea au fost asociate cu tendința de flexibilitate. În timp ce acest aspect în general este plauzibil, este totuși puțin sprijin consistent empiric care demonstrează această modalitate de a împărți forța de muncă (McGregor ș.a., 1993).

b. *Orizonturi de planificare scurte și internaționalizarea forțelor pieței*. Cappelli (1999) argumentează că orizonturile planificării unei firme pur și simplu s-au redus

la perioade mai mici decât întinderea unei cariere individuale. Firmele deci consideră salariații mai mult în termenii finalizării unei sarcini și proiecte decât în termenii menținerii unor fluxuri consecutive de produse și servicii. Practicile noi de management trebuie să accentueze flexibilitatea forței de muncă și consolidarea forțelor pieței în firmă. Pentru Cappelli, relația „tradițională” s-a sfârșit într-o varietate de practici de management care au adus atât piața externă a produsului, cât și piața muncii în organizație. Acestea includ presiunile competitive pentru a scurta timpul (durata) de piață și o accelerare a îmbătrânirii investițiilor de capital (inclusiv a capitalului uman). Tehnologia informației a înlocuit coordonarea și monitorizarea sarcinilor managerilor de mijloc și a dat posibilitatea, a îngăduit ca un șir lung de funcții ale businessului să fie generate - realizate - din afară. Aranjamentele financiare au făcut posibil să se avanseze interesele acționarilor înaintea altor interesați tradiționali, crescând presiunea asupra costurilor fixe. În sfârșit, tehnicile de management astfel ca centrele de profit, benchmarking-ul extern și competențele esențiale au expus fiecare proces de business și angajați la presiunile pieței. Deci principiile pieței repede au înlocuit regulile vechi de comportament ale reciprocității, echității, loialității, atașamentului și încrederii pe termen lung. Cappelli arată că managerii care cred că pot trasa sau realiza un nou contract de angajare care va furniza performanță ridicată pe baza unor perspective mai reduse și responsabilitate individuală ridicată privind „angajabilitatea” (capacitatea și disponibilitatea de angajare) vor avea unele șocuri dezgustătoare, meschine privind această poveste. Aici este o contradicție. Natura celei mai mari părți din munca managerilor nu conduce prin ea însăși la relații bazate pe piață și contracte legale libere. Ea operează pe bazele relațiilor deschise și ajustarea obligațiilor cu situația schimbărilor. Nevoia pentru dezvoltarea unor calificări unice în organizație și un grad de dedicare și încredere mutuală sunt inevitabile. Cappelli argumentează că încă sunt presiuni mari ca organizațiile să renunțe la calificările depășite și să achiziționeze calificări marketabile de la altele. Noul contract este asemenea unui „dans neliniștit (nesigur)” deoarece: „... în timp ce ambele părți cunosc că relația este puțin probabil să dureze o veșnicie, nici una însă nu cunoaște când se va sfârși, în același timp fiecare parte poate înceta relația oricând dorește” (Cappelli, 1999, p. 3). Sunt mulți câștigători și de asemenea mulți perdantți. În anii '80 și '90 angajatorii au fost clar învingători, dar întoarcerea piețelor muncii solide în SUA a creat noi puteri de negociere pentru unii angajați. Efectele „răzbunării” comportamentului angajatului sunt de asemenea menite a ascunde calculațiile costului în „livrarea” - furnizarea - unei performanțe organizaționale eficiente.

c. *Costurile sociale mai reduse ale angajării.* Un număr de oameni din lumea academică și practicieni au atras atenția asupra costurilor angajării impuse de guvern prin impozitele sau taxele pe salarii și asigurarea costurilor sociale, precum pensia, absentismul și concediul îndreptățit. Nivelul costului legislației sau potențialul amenințării litigiilor se asociază fiecărui factor. Există de exemplu o corelație între lungimea medie a duratei slujbei angajaților și legislația OECD (*Employment/Protection Legislation*) și nivelul de constrângere, astfel că, cu cât este mai puțină constrângere în legislație, cu atât este mai scurtă media duratei slujbei (Auer și Cazes, 2000). Este de asemenea evident că sunt mai mici costurile de angajare și totodată mai mici și avantajele protejării muncitorilor de contingență (de conjunctură, situaționale). Nivelurile asigurărilor de sănătate și aranjamentele de pensionare pentru muncitorii americani

variază semnificativ în funcție de aranjamentele de muncă: 83% din angajații cu regim normal (opt ore) au asigurări de sănătate, comparativ cu 67% din muncitorii de contingență (respectiv muncitorii care nu au un contract explicit sau implicit pentru un angajament de lungă durată) și 46% din angajații temporari. Cifrele pentru angajatorul care a furnizat un aranjament de acoperire a pensiei pentru aceleași grupuri sunt 48%, 16% și respectiv 4% (Cohanz, 1998). Această problemă se repetă în multe alte țări, inclusiv în Australia, unde mulți muncitori „nonstandard” nu primesc plăți pentru concediu de odihnă și de boală și totodată nu sunt nici acoperiți de angajator cu asigurări de sănătate.

d. *Schimbările tehnice.* Schimbările în tehnologie sunt citate frecvent ca un factor al cererii, dat fiind că ele prevăd, furnizează atât un impuls, stimulent pentru a localiza munca în afară și mijloacele pentru a facilita această externalizare. Schimbările tehnice au estompat o mai mare centralizare a administrației de-a lungul unor distanțe geografice. Ritmul unei astfel de schimbări este foarte accelerat. De exemplu, au fost necesari 38 de ani înainte ca 30% din populația activă (cu vârsta de a munci) să aibă acces la telefon, 17 ani pentru ca televiziunea să atingă actualul nivel de difuzie și numai șapte ani pentru împrăștierea folosirii internetului (Atkinson și Court, 1998). Principalul impact al accelerării ratelor de difuzie tehnică a avut un impact și în ciclul creșterii (dezvoltării) slujbei, distrugerii și creării slujbei. De exemplu, un specialist recent instruit în IT atinge vârful câștigului în șase ani de la absolvire, după care vine timpul ca el să se reinstruiască sau va suporta consecințele depășirii, uzurii morale a calificării (US Department of Labor, 1999). Departamentul Muncii al SUA estimează că, prin 2010, aproape o jumătate din toți muncitorii vor activa în industrii care produc sau folosesc intensiv IT.

e. *Trierea strategiilor bazate pe nivelul de dependență a resurselor și costului tranzacțiilor.* Lepak și Snell (1999) folosesc teoria bazată pe resurse pentru a argumenta că organizațiile adoptă strategii de personal care sunt compatibile cu nevoile lor particulare de resurse umane. Ei se bazează pe ideile lui Barney, Wright și ale colegilor acestora (1994) pentru a stipula că organizațiile își sporesc valoarea lor prin determinarea, care din capacitățile de resurse umane rămân în firmă și care vor fi dobândite de pe piață. Organizațiile vor dezvolta în casă numai cunoștințele, calificările și abilitățile care contribuie la capacitățile lor unice, respectiv acelea care nu vor fi dobândite de pe piața externă a muncii. Dedicarea sau angajamentul sunt mai puțin importante pentru angajații care stăpânesc aceste calificări unice. Perspectiva costului tranzacției economice a lui Williamson urmărește o logică similară (Williamson, 1990). Tranzacțiile care nu sunt nici unice, nici specifice pentru un activ particular pot fi ușor imitate în piață. O mult mai costisitoare piață a muncii internă asociată cu angajarea normală (opt ore) nu este justificată pentru astfel de tranzacții. La fel, capacitățile sau calificările care sunt prea specializate, folosite destul de infrecvent sau greu imitate, este mai bine să fie dobândite din piața externă a muncii pe o bază temporară.

Aceste strategii de personal care apar în prezent rezultă într-o creștere dramatică în cererea atât de muncitori temporari de calificare înaltă, cât și de muncitori temporari de calificare joasă, ceea ce creează un mediu mult mai favorabil pentru a ajuta temporar industriile de producție la scară mare sau de masă, reducând costurile și majorând profiturile lor. Un șir de studii au sugerat că angajatorii operează cu strategii de personal

Management & marketing

care cresc cererea de salariați de contingență. Ele acum folosesc cu regularitate aranjamentele de muncă nontradiționale ca un precursor la oferirea unui angajament mult mai permanent (Blau ș.a., 1998). Motivația pentru a proceda astfel variază. Într-o țară precum Spania, ea (motivarea) poate fi evitarea potențialului punitiv al legislației de protecție a angajării, în timp ce în SUA numărul mare de procese (civile) provocate de angajații concediați au determinat un impuls sau stimulent pentru ca firmele să trieze salariații înainte de a face angajamentul. Aspectul trierii poate să nu fie totdeauna centrul, punctul esențial al strategiilor resurselor umane, dar poate să se dezvolte într-o asemenea poziție. De exemplu, decizia inițială de a angaja un muncitor temporar poate să nu aibă de-a face cu trierea, cernerea, dar realitatea sugerează că angajamentul permanent urmează unei perioade de angajament nonstandard, cu destulă regularitate. O cercetare realizată de „The Institute for Employment Studies” din Marea Britanie a descoperit că 68% din firmele care au folosit și angajat personal temporar au mers până la a stabili cel puțin unul dintre acești angajați temporari pentru o poziție permanentă (Atkinson ș.a., 1996). În unele condiții, întreaga strategie de angajare a firmei se poate fundamenta în jurul unei forțe de muncă periferică, dar superioară. De exemplu, în Marea Britanie, studenții au devenit o parte permanentă a forței de muncă temporare. Numărul angajaților, elevi și studenți, cu vârste între 16-24 de ani, în regim de lucru redus (patru-șase ore), în același timp învățând, a crescut de la 312.000 în 1984, la 893.000 în 1998. Aproape 4,4 milioane de elevi și studenți britanici au prestat o formă de muncă plătită în timpul studiilor. Într-adevăr, studenții au o pondere de 60% din angajații de la Pizza Hut, 40% la firma Kwik Save și 35% la firma Waitrose (Whitehead, 1999).

4. Decesul încet al angajamentului pe termen lung

Economiștii dedicați pieței muncii văd schimbările în relațiile angajării prin prisma factorilor cererii și ofertei, iar multe dintre modele au fost experimentate, implementate înainte. Este adevărat că prin adoptarea unei perspective istorice privind relațiile de angajare, așa cum a procedat Cappelli (1999), devine clar că definiția post-belică a angajamentului „tradițional” s-a bazat pe atașamentul (angajarea) de lungă durată, dezvoltarea internă a calificărilor pentru firmă și un contract psihologic bazat pe obligațiile mutuale care în mod real au fost bune pentru mai puțin de o generație. De asemenea, argumentele folosite astăzi pentru a sprijini contractarea și folosirea surselor din afara organizației în urmărirea unei flexibilități organizaționale și a unei nevoi de reducere a costurilor sunt cu siguranță puțin diferite de acelea folosite în secolul al XIX-lea, pentru a sprijini sistemele vechi descrise de Cappelli.

Cu toate că acum este dificil să știm unde se sfârșește angajamentul tradițional și unde începe angajamentul nontradițional (Felsted și Jewson, 1999), Mangan argumentează că prezenta tranziție fundamentală, care are loc în relațiile de angajare „... este mai mult decât o corectare inevitabilă, departe de o eră de aur inadecvată” (Mangan, 2000, p. 3). Noi nu vom considera că se va produce nici dispariția angajamentului tradițional și totodată că nu vom asista nici la o întoarcere la sistemele vechi de angajare. Piețele muncii trec și se dezvoltă printr-o perioadă de reînnoire a fluxului care nu este condus numai de factorii economiei și tehnicii, ci și de un nou context

social. Mangan distinge fluxul prezent de unele întoarceri istorice care se evidențiază prin:

- *Diversitatea pieței muncii.* Sistemele de angajare din anii '20 au servit o forță de muncă bărbătească slab calificată și imobilă (potrivit standardelor prezente). Angajamentul tradițional a satisfăcut atât cererea organizațională, cât și factorii ofertei societății. El a satisfăcut cererea organizațională privind controlul internalizat asupra calificărilor de muncă pentru a se potrivi cu sistemele sofisticate de producție. În privința ofertei, sindicatele au dezvoltat o considerabilă putere. Sistemul tradițional de angajare a furnizat firmelor o forță de muncă demnă de încredere care era disponibilă să dobândească noi calificări specifice firmei de-a lungul unui mediu instituțional care permitea negocierea avantajelor membrilor de sindicat. Cum pot aceste sisteme să se adapteze cu succes la o piață a muncii caracterizată de o participare largă a forței de muncă feminină, numărului mare de muncitori calificați și mobili, sistemului globalizat de producție și unui sistem economic proiectat în jurul consumului de masă?

- *Factorii derivați din ofertă.* Aceștia au devenit mult mai importanți. Secțiuni semnificative de populație în prezent caută angajamentul nonstandard ca fiind preferat multora dintre formele tradiționale (Simpson ș.a., 1997).

- *Existența simultană a acțiunilor de „îmbogățire” și „sărăcire” (golire de conținut) a muncii.* În același timp în care titlurile ziarelor pun în lumină niveluri ridicate ale insecurității slujbei și reducerii (restrângerii), ele de asemenea vorbesc de cultura muncii istovitoare și de ore suplimentare de muncă. Este o semnificativă dihotomie structurală între muncitorii din ariile cu oferte reduse, unde se cer mai multe ore de muncă (suplimentare) în schimbul securității slujbei și unde muncitorii sunt din ce în ce mai mulți în situații precare și involuntare (Picot și Lin, 1997). Acest fapt este explicat prin schimbarea în natura modelului forței de muncă cu cele două componente - „miez” (substanțială) și „periferică” - ale organizațiilor. Forța de muncă „miez” (substanțială sau esențială) pare să devină tot mai mică în comparație cu secțiunile periferice, cu o accentuare a securității slujbei pentru profesioniștii și tehnocrații superiori calificați în centrul organizației (cu angajament deplin, normal - opt ore - sau slujbele permanente în regim redus - patru/șase ore). Această securitate a muncii devine sporită prin flexibilitatea unui grup mai larg de muncitori contractanți și cauzali de la periferie. Această autonomie separată este evidențiată, de exemplu, în datele provenite de la „The US Civilian Population Survey”, care arată că pentru o industrie obișnuită managerii de bază au o mai mare autonomie asupra muncii și timpului lor decât personalul lor de sprijin administrativ (US Department of Labor, 1996). Trebuie să arătăm că există o evidență cu privire la îngustarea „miezului” (forței de muncă substanțială). The Institute of Management / Manpower Survey of Long-Term Employment Strategies din Marea Britanie a descoperit că, în 1996, 79% dintre patroni sau angajatori considerau că ei ar trebui să aibă un „miez” de 90% dintre angajați, dar atunci când au privit la strategiile lor privind mâna de lucru pe următorii patru ani au descoperit că numai 47% au considerat necesar să mențină un „miez” de 90% dintre muncitorii lor. Proporția celor care au considerat că „miezul” lor ar trebui să reprezinte 75% din forța de muncă a crescut de la 17% la 45%. Exceptând aceste „fotografii” anecdotice, există puțină evidență că ar exista o strategie organizațională deliberată care să țintească la delimitarea slujbelor.

• *Competența flexibilă* înlocuiește slujbele cu ciclul de viață scurt: schimbările în organizația industrială înseamnă totodată că slujbele și sarcinile specifice au o viață mai scurtă și, ca o consecință, aceia care sunt capabili să se adapteze și cei care au competențe comportamentale și cognitive asociate cu flexibilitatea descoperă că acestea sunt mult mai importante decât rolurile lor, devenind caracteristici ale salariaților „miez” (esențiali) sau permanenți. Aceia care nu au o astfel de competență trebuie să facă față perspectivei decăderii rolurilor lor. Aici problema este legată atât de dorință, cât și de capacitate (putință).

Deci situația cu care se află în față angajații nu este nici așa de pesimistă cum o vede Bridges în lucrarea sa, *The end of jobs*, nici așa de optimistă cum o vede Arthur, în lucrarea sa *The boundaryless career*. Realitatea este mult mai amestecată sau mai complicată. Organizațiile oricum vor face față și vor trăi o experiență de conflict, și astfel probabil vor oscila între strategii care urmăresc un viitor deosebit de flexibil cu perioade de ajustare și recul, astfel ele vor trăi, experimenta valori indezirabile de costuri economice asociate cu declinuri de morală, penurie de calificări și rate de fluctuație deosebite. Economia angajării s-a schimbat, astfel că cele mai multe firme vor cere cel puțin un oarecare nivel de angajare nontradițională. Departamentul Muncii din SUA (1999, p. 7) descria situația de la sfârșitul anilor '90 în felul următor: „... vârsta producției *just-in-time* a dus la apariția și dezvoltarea lucrătorului *just-in-time*”.

Concluzii

Considerăm că în prezent în privința contractului psihologic și în problemele angajamentului în muncă se produc o serie de evoluții datorită impactului noilor factori economici, sociali, tehnici și politici ai procesului globalizării și trecerii la societatea cunoașterii.

Asistăm la o perioadă de tranziție marcată de două provocări: decesul slujbei tradiționale și insecuritatea slujbei. Analizele efectuate de specialiști evidențiază că: desigur au loc o serie de schimbări în relațiile de angajare: se produc unele reasezări privind rolurile și proporțiile „gulerelor albe”, comparativ cu „gulerile albastre”; se exagerează prematur dispariția slujbei și angajamentului tradițional de lungă durată; apare și se dezvoltă o diferențiere între forța de muncă „miez” (esențială pentru activitatea de bază a firmei) și forța de muncă „periferică” (disponibilă în cantități mari); angajabilitatea - capacitatea dată de competențele de calificare, flexibilitatea în schimbarea calificărilor sau calificarea complexă și disponibilitatea - devine o problemă a individului; apar noi categorii de lucrători precum: lucrători de închiriat sau francizați; telelucrători lucrători mercenari (independenți) sau lucrători de portofoliu, pentru a numi numai câteva.

Cu siguranță tema propusă de noi nu este una cu soluții clare, deoarece realitatea este destul de complicată, neputând să fim nici riguroși, nici pesimiști, nici optimiști în întregime. Ca urmare, vom mai reveni în curând și cu alte provocări pentru managementul resurselor umane în general, și relațiile de angajare în special.

Bibliografie

- Atkinson, J., Court, T. (1998). „Temps catch-up with permanent workers”, în *Industrial Relations Services Employment Review*, no. 680, London IRS
- Atkinson, J., Meager, N. (1986). „Is flexibility just a flash in the pan?”, în *Personnel Management*, nr. 18
- Atkinson, J., Rick, J., Morris, S., Williams, M. (1996). „Temporary work and the labor market”, în *The Institute of Employment Studies Report*, no. 31, IES, Brighton
- Auer, R., Cazes, S. (2000). „The resilience of the long-term employment relationship: Evidence from the industrialized countries”, în *International Labor Review*, nr. 139 (4)
- Barney, J., Wright, P.M., McMahan, G.C., McWilliams, A. (1994). „Firm resources and sustained competitive advantage”, în *Journal of Management*, nr. 17
- Blau, F.D., Ferber, M.A., Winkler, A.E. (1998). *The economics of women, men and work*, 3rd edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- Budros, A. (1997). „The new capitalism and organizational rationality: the adoption of downsizing programs, 1979-1994”, în *Social Forces*, nr. 76 (1)
- Cappelli, P. (1999). *The new deal at work*, Harvard University Press, Boston, MA
- Carnoy, M., Castells, M., Benner, C. (1997). „Labor markets and employment practices in the age of flexibility: a case study of Silicon Valley”, în *International Labor Review*, nr. 136 (1)
- Cohany, S.R. (1998). „Workers in alternative employment arrangements: a second look”, în *Monthly Labor Review*, nr. 121 (11)
- Fallick, B.C. (1999). „Part-time work and industry growth”, în *Monthly Labor Review*, March
- Felsted, A., Jewson, N. (1999). „Flexible labor and non-standard employment: an agenda of issues”, în A. Felstead and N. Jewson (Eds.), *Global trends in flexible labor*, Macmillan Press, London
- Gallie, D., White, M., Chang, T., Tomlinson, M. (1998). *Restructuring the employment relationship*, Oxford University Press, Oxford
- Gregg, P., Knight, G., Wadsworth, J. (2000). *Heaven knows I'm miserable now. job insecurity, British labour market*, Heery and Salomon (eds.)
- Heery, E., Salomon, J. (2000). „The insecurity thesis”, in E. Heery and J. Salomon (Eds.), *The insecure workforce*
- Heery, E. (1996). „Risk, representation and the new pay”, în *Personnel Review*, nr. 25 (6)
- Lepak, D., Snell, S. (1999). „The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development”, în *Academy of Management Review*, nr. 24
- Mangan, J. (2000). *Workers without traditional employment: an international study of non-standard work*, Cheltenham: Edward Elgar
- Marler, J.H., Barringer, M.W., Milkovich, G.T. (2002). „Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart”, în *Journal of Organizational Behavior*, nr. 23
- McGregor, A., MacInnes, J., Sproull A. (1993). „The flexible firm: strategy and segmentation”, în *British Journal of Industrial Relations*, nr. 31

Management & marketing

- Morse, D. (1969). *The peripheral worker*, Columbia University Press, New York
- Picot, G., Lin, Z. (1997). „Are Canadians more likely to lose their jobs in the 1990s?“, în *Statistics Canada, Analytical Studies Branch, Research Paper Series*, Ontario
- Piore, M., Sabie, C. (1985). *Second Industrial devede*, Basic Books, New York
- Plewes, T.J. (1988). „Understanding the data on part-time and temporary employment“, în K. Cristensen, M. Murphee (eds.), *Flexible workstyles: a look at contingent labor*, Department of Labor, Women's Bureau, Washington, DC
- Pollack, M.A., Bemstein, A. (1985). „Part-time workers: rising numbers, rising discard“, în *Business Week*, 1 April, 62-63
- Robinson, P. (2000). *Insecurity and the flexible workforce: measuring the ill-defined*, Heery and Salomon (eds.)
- Simpson, M., Dawkins, J., Maddern, G. (1997). „Casual employment in Australia: incidence and determinants“, în *Australian Economic Papers*, nr. 36 (2)
- Sparrow, P.R. (2000). „The new employment contract“, în R. Burke și C.L. Cooper (eds.), *The organization in crisis*, Basil Blackwell, London
- Whitehead, M. (1999). „Students get a taste of working life“, în *People Management*, 28 January, 14
- Williamson, O. (1990). „Transaction-cost economics: the governance of contractual relations“, în O. Williamson (ed.), *Industrial Organization*, voi. 9, Edward Elgar Aldershot
- * Institute of Management/Manpower pic. (1996). *4th Survey of long-term employment strategies*, în Institute of Management and Manpower pic, London
- US Department of Labor (1999). *Futurework: trends and challenges for work in the 21st century*, Washington DC
- US Department of Labor (1996). „Workers on flexible and shift schedules in 1998“, în *Labor Force Statistics from the Current Population Survey*, Washington DC

Management & marketing

- Morse, D. (1969). *The peripheral worker*, Columbia University Press, New York
- Picot, G., Lin, Z. (1997). „Are Canadians more likely to lose their jobs in the 1990s?", în *Statistics Canada, Analytical Studies Branch, Research Paper Series*, Ontario
- Piore, M., Sabie, C. (1985). *Second Industrial devede*, Basic Books, New York
- Plewes, T.J. (1988). „Understanding the data on part-time and temporary employment", în K. Cristensen, M. Murphee (eds.), *Flexible workstyles: a look at contingent labor*, Department of Labor, Women's Bureau, Washington, DC
- Pollack, M.A., Bemstein, A. (1985). „Part-time workers: rising numbers, rising discard", în *Business Week*, 1 April, 62-63
- Robinson, P. (2000). *Insecurity and the flexible workforce: measuring the ill-defined*, Heery and Salomon (eds.)
- Simpson, M., Dawkins, J., Maddern, G. (1997). „Casual employment in Australia: incidence and determinants", în *Australian Economic Papers*, nr. 36 (2)
- Sparrow, P.R. (2000). „The new employment contract", în R. Burke și C.L. Cooper (eds.), *The organization in crisis*, Basil Blackwell, London
- Whitehead, M. (1999). „Students get a taste of working life", în *People Management*, 28 January, 14
- Williamson, O. (1990). „Transaction-cost economics: the governance of contractual relations", în O. Williamson (ed.), *Industrial Organization*, voi. 9, Edward Elgar Aldershot
- * Institute of Management/Manpower pic. (1996). *4th Survey of long-term employment strategies*, în Institute of Management and Manpower pic, London
- US Department of Labor (1999). *Futurework: trends and challenges for work in the 21st century*, Washington DC
- US Department of Labor (1996). „Workers on flexible and shift schedules in 1998", în *Labor Force Statistics from the Current Population Survey*, Washington DC