

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE, O NOUĂ PROVOCARE

PROF. UNIV. DR. HC.HC. GH. GH. IONESCU

Universitatea de Vest din Timișoara

Str. Pestalozzi J.H., Nr.16, c.p. 300115

Email: ghhionescu@yahoo.com

Tel. 0256490698, 0256202452, Fax. 0256490698

LECT.UNIV.DR.NEGRUȘA ADINA LETIȚIA

Universitatea Babeș-Bolyai Cluj-Napoca

Str. Horea nr. 7 c.p. 400174

Telefon: 0264/599170

Fax: 0264/590110

Email: anegrusa@yahoo.com

The human resources management, a new challenge

In our paper we concentrate and build upon the theme of individualization of the employment relationship. Why is individualization so important? We argue that individual capability (talent) and individual engagement (hearts and minds) is now becoming a key differentiator for many organizations in the effectiveness of the employment relationship. Yet, in saying this, as individuals, organizations and societies we face immense challenges in responding to this individualization without destroying the benefits that are derived from community and collectivism.

We present the individualization of work in two contrasting ways.

1. Critical management writers present it as a powerful ethic, force and ideology. They see individualization of work as part of a political economy of insecurity in which risk is redistributed away from the state and the economy and towards the individuals.
2. The boundaryless career perspective acknowledges the shift that organizations have made towards the pursuit of flexibility and offer of employability rather than employment security.

1. Introducere

Tema care străbate lucrarea noastră este individualizarea relațiilor de angajare, o nouă tendință în managementul resurselor umane. De ce acest proces de individualizare este așa de important? Argumentarea noastră în acest sens constă în faptul că abilitatea, capacitatea (sau talentul) individului și angajamentul acestuia sau, mai concret spus, atașamentul său, având în vedere atât „sufletul” (aspectul emoțional), cât și gândirea (aspectul rațional), în prezent a devenit un factor principal de diferențiere pentru multe organizații privind eficiența și eficacitatea relațiilor de angajare. Dar totodată se poate spune că noi toți,

indivizi, organizații și societăți, suntem în fața unor provocări imense pentru a răspunde la acest proces de individualizare, fără a distruge avantajele derivate din comunitate. Riscurile individuale sunt foarte ridicate. Mangan (2000) a arătat că un angajament nonstandard acoperă un șir lung de niveluri de venituri și de asemenea, este asociat cu un nivel sau grad de experiență în termenii dezirabilității și satisfacției slujbei. La capătul superior al scării dezirabilității se poate afla autoangajarea, contractori independenți și lucrători permanenți în regim redus – 4 până la 6 ore pe zi (acolo unde acest gen de angajare permite conservarea cauzelor). Acești indivizi se pot bucura de combinații atractive de venituri, de stabilitatea slujbei și de autonomia muncii. La capătul opus al scării dezirabilității se găsesc angajații în condiții precare de angajare cu salarii mici, cu o siguranță mică a slujbei și cu puțină discreție – libertate la locul de muncă.

2. Individualizarea muncii

Individualizarea muncii poate fi prezentată în două modalități contrastante (Marler J.H. ș.a. 2002).

- Scriitorii sau adepții managementului critic, prezintă – individualizarea muncii – ca o forță sau ideologie puternic etică. Ei văd individualizarea muncii ca o parte a economiei politice a securității în care riscul este redistribuit sau îndreptat „departe de stat și economie, către individ” (Beck U., 2000). Influențele individualizării sunt în contrast cu acelea care apar din perspectiva economiei politice a bunăstării sociale (Smith V., 2001).
- Perspectiva carierei fără granițe – sau altfel spus, de graniță, la confluența mai multor granițe – ne face cunoscută schimbarea pe care organizațiile au făcut-o către urmărirea flexibilității, oferind astfel „angajabilitatea” (disponibilitatea angajării) mai degrabă decât securitatea angajamentului și iluminează motivațiile din partea ofertei și solicită cerințe pentru o carieră mai flexibilă dintr-o creștere a diversității forței de muncă (Arthur M.B. și Rousseau D.M., 1995) și totodată oferă oportunități pentru a opri monotonia și caracterul tâmp al muncii (Boilyn L. 1993).

Considerând prima perspectivă, un număr de adepți ai tradiției managementului critic, precum: Beck, Gephart, Perlow, Rogers și Trice, au rezumat esența eticii individualizării. Deși prezentarea individualizării în general este într-o manieră negativă, munca lor demonstrează un flux logic ce poate domina mediul muncii. De ce este prezentată individualizarea ca o ideologie? Trice (1993) a argumentat că individualizarea prevede sau furnizează societăților occidentale o bază morală și totodată o înțelegere credibilă a evenimentelor și relațiilor din lumea muncii. Ea – individualizarea muncii – include prezumțiile sau premisele cu privire la cât de bine este să menținem lumea socială și distribuția resurselor pentru a se putea justifica de ce valorile individuale și căile sau modalitățile individualizate de acțiune trebuie considerate normale (Gephart R.P., 1996). Gephart argumentează și el că are loc o profundă transformare în logica societății industriale moderne. El descrie ideologia astfel (Gephart R.P. 2002). Oamenii pun interesele personale pe primul loc și simt, consideră, că ele sunt în centrul planificării și conduitei, drept urmare rezultatele (produsele lor) trebuie acceptate și interpretate în termenii propriei administrări (respectiv a fi conștient de, și asumarea responsabilității propriului noroc sau propriei sorți). El arată că relațiile biografice, privind leadershipul și cele privind carierele tind să reflecte acest sens (sentiment) al administrării personale (propriei) și servește totodată la demonstrarea importanței competențelor individuale și talentului. Perlow (1997), pe de altă parte, atrage atenția asupra legăturii dintre procesul individualizării și lipsei de timp. El argumentează că oamenii la muncă – în special

profioniștii și angajații tehnici – se concentrează pe realizarea lucrurilor – sarcinilor – “livrabile” individual și pe “facerea” muncii cât mai vizibilă pentru a demonstra în acest mod talentul lor, desigur în schimbul recompenselor și promovărilor personale. Dar timpul investit, necesar, pentru a realiza acest aspect al personalizării rezultatului muncii cere mult timp. Automanagementul, incertitudinea angajamentului și prezumțiile culturale privind crearea performanței organizaționale, toate la un loc, conduc sau determină angajații la o prezență extensivă – de durată – la locul de muncă. Cu toate că procesul de muncă a devenit mult mai complex și interdependent totodată este adevărat că întreruperile la locul de muncă sunt inevitabile, de aici rezultând că etica individualizării înseamnă că ajutând pe alții vom avea de-a face cu un cost personal și o potențială risipă de timp în legătură cu atingerea sau realizarea propriilor lucruri (sarcini) “livrabile”. El demonstrează că cei mai mulți oameni devin conștienți de acest aspect, respectiv că un comportament de “ajutorare” într-un mediu competitiv se transformă într-o modalitate nefuncțională. Întreruperea altora pentru a se finaliza propria sarcină este considerată acceptabilă, dar întreruperile propriei noastre munci de către alții sunt considerate ca și contraproductive. Indirect însă, acest aspect întărește mai devreme sau mai târziu lucrul pentru finalizarea sarcinilor. Beck (2000) argumentează și el că o altă cale de a judeca dacă angajarea a devenit mult mai individualizată este aceea de a vedea cum sunt evaluate crizele din procesul individualizării. El argumentează că acestea, crizele, sunt privite ca sporind cu probleme individuale determinate desigur de motive individuale. Câteva din comportamentele cheie, esențiale, la locul de muncă – de exemplu, leadershipul, influența, adaptabilitatea și elasticitatea – sunt privite ca rezultat al dispozițiilor psihologice. De aici, succesul organizațional este considerat a fi legat de eforturile indivizilor cheie și, prin implicare, cu influența extinsă (lărgită) a locului lor de muncă – indivizilor – (care normal presupune o prezență reală la locul de muncă). Multele ore suplimentare prestate sunt de fapt evidența acestui fapt și dedicării angajaților cheie. Presiuni extreme asupra timpului sunt deci create (și reale), iar eșecul în a face față acestor condiții este din nou privit ca o problemă individuală și nu una de sistem, respectiv ca o abilitate personală de a manageriza armonios, fără tulburări, cererile casei (familiei) și cele ale vieții de muncă. Șomajul este de asemenea privit ca o disfuncție personală. În sfârșit, el argumentează că oamenii caută soluții individualizate pentru propriile nevoi de recompense, într-o societate “multiactivitate”. Astfel, munca prin angajament, munca plătită și viața în afara muncii pot fi redefinite și schimbate mult mai ușor, totodată economia nonformală devine tot mai proeminentă în viața multor oameni. Generarea venitului merge neregularizat prin instituții sociale, mărinđ presiunea asupra acestor instituții pentru a obține, câștiga fonduri de la stat, prin taxe formale, distanțând astfel individul, chiar și mai mult de câștigul personal pe care el – individul – îl simte, consideră ca rezultând dintr-o protecție colectivă a avantajelor angajării, comparativ cu ceea ce el poate negocia pe baza propriilor talente. Riscurile devin și ele individualizate. Rogers (2000) folosește drept exemplu munca temporară ca un exemplu edificator în acest sens și consideră natura riscului ca definită de șansele pe care oamenii le au de a câștiga sau nu un venit. El argumentează că riscul devine mult mai individualizat și în consecință, angajații devin mult mai pregătiți în a-și cheltui propriile resurse în scopul conducerii și temperării, alinării riscurilor privind locul de muncă și cariera. Trebuie însă să arătăm că în ciuda creșterii politicilor de familiarizare și prietenie, angajatorii încă manifestă o preferință pentru ceea ce Hochschild (1997) numea angajat “zero rezistență (oposiție)” respectiv, nestânjenit, neîncurcat de legăturile sociale și disponibil să lucreze sau a se muta în orice moment, altfel spus, nu manifestă nici o inhibiție față de apariția unor noi relații sociale. Salariații cu o viață de casă, de familie, bogată descoperă că această preferință le poate

spori riscul angajamentului, de aici o reacție de temperare sau chiar evitare a timpului dedicat familiei, comunității și societății.

Ca urmare a acestei tendințe, într-adevăr câteva guverne au modificat strategia departe de prevederea unor niveluri universale și acceptabile de avantaje pentru cei care se află în afara unui angajament de muncă (o strategie de asigurare) pentru a accentua responsabilitățile individuale (precum și drepturile) și “cetățenia socială”. Guvernul britanic de exemplu, în condițiile stimulării de către politica americană a anilor 1990, a văzut necesitatea de a face capabili cetățenii activi – sub aspectul muncii – de a se implica într-un angajament plătit pentru a avea astfel un grad de prosperitate. Această strategie este în realitate o strategie morală, bazată pe “... emanciparea individului printr-un cod de drepturi și obligații în piața muncii” (Taylor R., 2002).

O reechilibrare a riscurilor individuale privind angajamentul este clar necesară, pentru că la un moment sociologii văd tipuri largi, divergente de cetățeni. În termenii riscului Beck vede ca ieșind la suprafață patru clase sociale de angajați:

1. În prima clasă se află aceia pe care i-a numit “**clasa Columbus**” formată din angajați care își dezvoltă (sporesc) și managerizează propriul capital (de exemplu manageri seniori stimulați de opțiunile privind stocul de acțiuni), care primesc o mai mare parte din avantajele economice asociate cu calitatea de membru organizațional, dar aceasta și pe seama unui consum mai mare de timp, care oricum este puțin și limitat.
2. A doua clasă este formată de **angajați nesiguri** (precari) care au nivele superioare de calificare și câștiguri mari, dar care sunt expuși unor riscuri ridicate de a fi împinși afară de alți angajați rivali, dar talentați și de aici o probabilitate foarte mare de a se muta în sectoare de economie de contingență (situaționale) sau temporare.
3. Cea de a treia clasă este formată din cei care **lucrează slab, au o performanță slabă**, dar care sunt considerați necesari pentru a ocupa câteva slujbe sau relații temporare, pentru un timp.
4. În sfârșit, cea de a patra clasă este aceea a **oamenilor disperați**, aceștia trăiesc în sărăcie, fără speranța de a se întoarce la locul de muncă, fie din lipsa motivației, fie datorită unei imense rupturi produse între capacitățile lor de muncă și cerințele slujbelor prezente.

Venind mai mult dintr-un proces de muncă, specializarea flexibilă și perspectivele unei piețe duale a muncii, Smith (2001) argumentează că este mult prea simplist să împărțim munca în slujbe de contingență “rele” și slujbe “bune” standard, permanente. Oricum, cercetătoarea concluzionează că echilibrul unei evidențe ne sugerează că: „incertitudinea și imprevizibilul, precum și diferite grade de risc personal s-au difuzat, împrăștiat, într-un șir larg de locuri de muncă post-industriale”. Într-adevăr, analizele istorice tind să sprijine această concluzie.

A doua perspectivă argumentează că angajarea în organizație este determinată de faptul că unul din câțiva interesați este preocupat de dezvoltarea unei cariere individuale. O serie de cărți, reviste și ziare au adus și continuă să aducă un vocabular nou în domeniul managementului resurselor umane privind natura carierelor individuale și de asemenea, au creat o serie de noi percepții vizavi de comportamentul de carieră. Notabile printre aceste scrieri sunt descrierile lui Ashkenas și colegilor săi (1995) privind organizația fără granițe,

iar caracterizarea realizată de DeFillippi, Arthur și Rosbeau a viitorului carierelor în aceste organizații, fără granițe, este ca fiind de asemenea, “fără granițe” (de graniță) sau “inteligentă” (DeFillippi R.J. și Arthur M.B., 1994), pe de altă parte Waterman și colegii săi ne schițează o dezvoltare logică a carierei forței de muncă elastică (elastică în sensul revenirii) (Waterman R.H. Jr. ș.a., 1994). Ceea ce străbate toate aceste prescripții este ideea că organizațiile concurează devastator pentru prinderea și “capturarea” talentelor.

3. Bătălia pentru câștigarea talentelor și ofertarea angajaților de valoare

În timp ce multe clase diferite de angajați pot fi recunoscute ca dependente de dezirabilitatea lor față de organizație, aceia care argumentează că organizațiile trebuie să răspundă realității războiului pentru talente cu siguranță vor trebui să adopte o viziune mult mai pozitivă asupra situației din fața lor, cel puțin privind nivelul ridicat de calificare al angajaților. În 1997, un grup de consultanți de la firma de consultanță McKensey s-a întrebat cum construiesc firmele un izvor sau rezervor puternic de talent și dacă acest talent a ajutat la direcționarea performanței organizaționale. Aceștia, consultanții, au întocmit un raport care pare să fi prins spiritul vremii bazat pe cercetarea a aproape 6000 de manageri de la 25 companii mari și 18 studii de caz care au inclus firmele: Enron, Intel, General Electric, Johnson&Johnson, Harley Davidson, Hewlett-Packard, Monsanto, The US Marine Corps și Home Depot. Trei ani mai târziu, aceiași consultanți au lucrat în alte 35 companii mari și 19 companii de mărime medie. Rezultatele cercetării au fost separate, pe de o parte cele din sfertul de vârf al firmelor performante, iar pe de altă parte sfertul de mijloc (în funcție de venitul total al acționarului) pentru a identifica caracteristicile firmelor cu performanță mai bună.

În cartea rezultată din „cercetarea-consultanță” Michaels, Handfield-Jones și Axelrod (2001) au argumentat că nu au fost procese sofisticate de management a resurselor umane interesate cu succesiunea, planificarea, recrutarea și compensarea care realizează diferența, ci mai mult cu spiritul – sufletul – liderilor pretutindeni în organizație. Ei susțin, așa cum au argumentat, un crez fundamental privind importanța talentului. Titlul raportului “The War for Talent” a fost considerat că a prins foarte bine cu multă vigoare, “... realitățile noi ale pieței talentului” (Michaels 2001 p.X). Economia SUA a fost la înălțimea clocotului, frământării economiei, respectiv organizațiile erau într-o luptă dramatică pentru recrutarea și reținerea oamenilor de care aveau nevoie, în acest sens se făceau importante bonusuri, se ofereau plăți mari la fiecare trei luni, în același timp managerii talentați erau mutați departe de cartierele generale ale companiei la capacitățile noi sau afacerile care erau imediat după start. O dată ce clocotul economiei s-a stins, argumentează autorii, direcționarea către atragerea și menținerea indivizilor talentați nu a fost slăbită. Organizațiile erau văzute și scontate ca ajungând să treacă printr-un punct de „inflexiune strategică” – respectiv un punct critic în timp, când dinamica afacerii se modifică – și apoi și în viitori douăzeci de ani, operarea în piața muncii va fi mânată tot de un război privind gândirea de talent.

În contextul organizațiilor și vremurilor pe care le străbat în prezent și în viitor, talentul este definit ca o sumă de abilități a unei persoane (în mare definită ca haruri / daruri, calificări și îndemânări) cunoștințe, experiență, inteligență, judecată, atitudine, caracter și orientare. Deși profilul este diferit de la organizație la organizație, el oricum implică o combinație de: „...gândire strategică ascuțită, abilitate de leadership, maturitate emoțională, abilități sau talent de comunicare, abilitatea de a atrage și inspira alți oameni talentați, instincte antreprenoriale, deprinderi funcționale și capacitatea de a furniza, livra rezultate” (Michaels 2001 p.XII). Provocarea pentru organizații este de a îmbunătăți această gândire de talent,

dat fiind că numai 19% din managerii seniori recunosc și au fost de acord că organizațiile lor au atras și angajat oameni talentați, 8% cred că au reținut, păstrat toți performerii de vârf și numai 3% consideră că organizațiile au dezvoltat oameni rapid și eficient sau au eliminat performerii slabi. Managementul de talent este văzut ca o focalizare puternică a biroului executiv, respectiv a managerilor de vârf, care reclamă stabilirea unor standarde clare de progres, implicarea activă în deciziile altor indivizi, direcționarea unui proces de reconsiderare, emularea sau insuflarea unei culturi care administrează și promovează talentul în organizație, investirea de bani în talente și recunoașterea că ei înșiși – managerii de vârf și seniorii – sunt responsabili de crearea și dezvoltarea unui izvor (rezervor) bogat de talent în organizație (precum și de acțiunile acestui izvor). Exemplul ce este des citat este “procesul sesiunii C” (respectiv, procesul de reconsiderare a talentului la General Electric) al lui Jack Welch, acesta petrecând 30 de zile în fiecare an la GE, prezidând acțiunile de revizuire sau reconsiderare a unui număr între 20 și 50 de manageri generali aflați în față cu priorități critice ale businessului (organizației). Procesul real a avut loc înaintea perioadei în care Welch a fost șeful biroului executiv și a continuat și după plecarea lui. Acest proces a fost sprijinit de o politică prin care 20% din recrutări pentru nivelele de vârf au fost făcute din exterior (în jur de 75% din cele 500 poziții de vârf la General Electric devin vacante în fiecare an).

Un principiu sau o dogmă a acestui război pentru dobândirea gândirii de talent este “ofertarea angajatului de valoare”. Acest aspect atinge contractul psihologic, în sensul că poartă o afirmație clară a uneia dintre cele mai explicite obligații la care organizația a consimțit. Oricum, trebuie să precizăm că politica managementului resurselor umane este influențată foarte mult de gândirea sau filosofia de marketing care străbate întreaga experiență de angajare și care se aplică tuturor indivizilor din organizație. Este în realitate aplicarea ofertei consumatorului de valoare – de ce trebuie să-mi cumperi produsul sau serviciul? – pentru individ – de ce ar trebui ca o persoană talentată să lucreze în organizația mea? Desigur, ofertarea diferă de la organizație la organizație, ea fiind distinctivă ca o amprentă digitală și de asemenea, fiind croită pentru un anumit tip de oameni pe care organizația încearcă să-i atragă și să-i mențină.

O ofertă a unui angajat de valoare este definită astfel: “... suma holistică a fiecărui lucru privind experiența oamenilor și pe care l-a primit în timp ce era parte (membru) a organizației – fiecare lucru de satisfacție intrinsecă a muncii privind mediul, leadershipul, colegii, compensare și altele. Ea, oferta, se referă la cât de bine compania îndeplinește nevoile oamenilor, așteptările lor și chiar visele lor” (Michaels 2001 p.43).

Construirea ofertării angajaților de valoare a devenit o focalizare a managementului resurselor umane în multe organizații mari. Grupul McKensey, cercetând ce scontau managerii, a identificat o serie de factori care dirijează decizia lor de a se “uni” cu organizația și a rămâne în ea și de asemenea, legătura între acești factori și satisfacție. Oarecum intrigant, în relația cu stilul de viață și echilibrul muncă – viață, capacitatea de a fi capabil să întâlnească, împlinească, încredințările sau obligațiile familiale și personale a constituit cel de al doilea factor ca importanță de dirijare după factorul o muncă interesantă și provocatoare, dar nu a fost corelat cu satisfacția raportată. Factorii din ofertarea angajatului valoros care constituiau elemente cheie ale nivelelor de satisfacție erau o muncă incitantă, o companie mare (marcată) dedicată muncii (respectiv cultura muncii și valorii ale muncii, leadership și o bună managerizare) dezvoltare (respectiv, creștere, progres, compania încredințată individului) și bunăstare și recompense.

Noile perspective sunt concretizate în noi provocări și afaceri sau acțiuni incitante: o organizare flexibilă, fluidă și plată, un orizont al recompenselor de cinci ani, cu bunăstarea legată de “valoare-creație” și o carieră care implică sărirea de jos în fața altuia, mai sus. Trebuie însă să ne amintim că cercetarea întreprinsă a fost efectuată pe un eșantion de manageri de mijloc și seniori din organizații mari americane. De asemenea, acest eșantion cu siguranță nu reprezintă o ofertare atractivă a angajatului de valoare pentru întreaga forță de muncă. Provocare ce oricum este de a identifica ceea ce face această ofertare să conducă la atracția și comportamentul de a rămâne și să creeze o ofertare a angajatului de valoare în acord cu fiecare unitate principală a organizației. Astfel, pentru o unitate poate fi tehnologia cea mai nouă și performantă, pentru alta poate fi dobândirea unui rol corporativ în 18 luni, oportunitatea de a alege slujba sau locația, o cultură agresivă și favorabilă privind asumarea riscului sau o dedicare științei și conceptului (filosofiei) de îmbunătățire a calității vieții umane. Cercetarea aceasta probează și întărește problemele ridicate de un studiu într-o bancă britanică principală, efectuat de Sparrow (1996) și necesitatea de a înțelege noile piețe interne ale muncii din organizații conduse sau dirijate de diferite atitudini față de contractul psihologic.

Un alt principiu sau dogmă a războiului pentru dobândirea gândirii de talent este schimbarea către recompense mult mai directe și fără întârziere (imediate) și ofertări prin care organizațiile opresc regulile compensării și plătesc ceea ce alte firme gândesc a fi valoarea individului sau plătesc chiar mai mult pentru a asigura încântarea angajatului. Prețul talentului este considerat a fi ridicat și în creștere. Plata de start a unui absolvent MBA din SUA de la primele 25 universități de vârf a crescut cu 36% din 1996 până în 2000 (Michaels ș.a. 2002), în timp ce recompensa unui șef executiv a crescut de 10 ori în aceeași perioadă, respectiv de la 1,2 milioane USD, la 12,4 milioane USD în 2000 (Bianco A. și Lavelle L. 2000). Michaels și colegii săi argumentează că pentru a sprijini o ofertare a angajatului de valoare având la bază un management de talent, organizațiile își vor schimba sistemele lor de plată pentru o plată de abordare (agățare sau prindere) a individului, astfel ca performerii de vârf să fie plătiți în mod semnificativ mai mult decât performerii medii. Într-adevăr, agenții de talent au devenit un nou intermediar pentru executiv. Ei, agenții de talent, de asemenea operează pentru echipele de tehnologie înaltă din Silicon Valley. Dinamica între indivizii talentați și organizație este scontată a ajunge sub o presiune din ce în ce mai mare, astfel că acești intermediari noi furnizează sfaturi și recomandări privind compensarea și practica împrăștierei încete în josul ierarhiei organizației.

Principiul final al războiului pentru câștigarea gândirii de talent este managementul strict al subperformanței – a avea de-a face cu jucători “C”. Filosofia argumentează că este un imens cost pentru menținerea acestor indivizi, o considerabilă frustrare printre cei talentați, întrucât organizația lor nu întreprinde nici o acțiune și nu acționează decisiv, iar această lipsă de acțiune perpetuă, un cerc vicios prin care oamenii netalentați sunt recrutați și promovează indivizi care își asumă un risc mic și indivizi cu o provocare personală slabă, ceea ce face ca performanța să fie destul de slabă. Argumentul este că dacă un management bun este un factor cheie al ofertării angajatului de valoare, atunci menținerea unui individ slab talentat curând va distruge ofertarea și demotivarea personalului talentat. Aceasta este o filosofie a meritocrației judecată prin prisma succesului recent și care consideră individualismul o logică sănătoasă.

4. Succesul carierei și capitalul social

Potrivit unor studii, rețelele de legături și contacte ale angajaților din Silicon Valley par a fi la fel de importante ca și nivelele calificărilor și deprinderilor în menținerea, păstrarea “angajabilității” (probabilitatea și disponibilitatea de angajare). Individualismul managementului relațiilor umane și focalizarea pe talent – sau competența ori capacitatea – determină organizațiile să gândească profund cu privire la ceea ce în realitate se desemnează prin aceste noțiuni. Ce este mai important – deprinderile, calificările și know-how-ul indivizilor sau resursele pe care ei le pot aduce – de exemplu, pe cine cunosc ei (indivizii) și ce informații și pătrunderi, iluminări pot ei comisiona într-o organizație bazată pe poziția lor, într-o piață a informațiilor? Ceea ce managementul popular accentuează ar putea fi numit “know-who”, iar lumea academică îl numește “capital social”. Activitatea și cercetările lui Burt (2000) au devenit aproape recunoscute prin aceasta, ultima caracteristică sau concept. “Capitalul social” a ajuns a fi considerat ca o componentă critică a businessului și de aici, un obiectiv critic al organizațiilor. Acesta, capitalul social, a fost și este folosit și ca o metaforă slabă (vagă) pentru principiile de coordonare, creativitate, leadership, învățare și lucru în echipă.

În timp ce teoria capitalului uman presupune că oamenii, grupurile sau organizațiile fac mai bine (respectiv primesc venituri mai mari pentru eforturile lor) datorită caracteristicilor și calităților lor personale (astfel precum: inteligența și competența) teoria capitalului social presupune că ei fac mai bine pentru că sunt mai bine conectați, legați. Bourdieu și Wacquant definesc capitalul social ca: “suma resurselor reale și virtuale care marchează – îl definește – un individ sau grup în virtutea deținerii, posedării unei rețele durabile de relații mai mult sau mai puțin instituționalizate de acceptare sau recunoaștere mutuală” (Bourdieu P și Wacquant L.J.D. 1992, p.114).

Sunt multe definiții imprecise sau vagi cu privire la ce este capitalul social și de asemenea, cu privire la cele mai multe rezultate pe care le generează. Ca teorie, teoria capitalului social a fost în special prezervată, păstrată și promovată de economiști (Woolcock M. 1998) și sociologi (Burt R.S. 1997). Teoria capitalului social a fost fondată prin analizele rețelelor și mecanismele acestora asociate cu piața schimbului de bunuri și idei, necesare a “livra” un business eficace, performant. O recentă reconsiderare sau revizuire a literaturii din domeniu, realizată de Adler și Kwon a scos la iveală 20 de definiții, dar trebuie să arătăm că în general, construcția definițiilor este axată pe: “... bunăvoință care este generată de eșafodajul sau structura relațiilor sociale și care poate fi mobilizată pentru facilitarea acțiunilor” (Adler P.S. și Kwon S.W., 2000, p.17). Anumite structuri ale rețelei sau anumite locații în această mulțime de relații de schimb devin un activ în sensul propriu, iar acest activ devine mai departe capital social. Această “conexiune” poate fi realizată sub formă de încredere, obligație sau dependență. Încrederea, obligația și dependența joacă un rol critic în crearea și rezolvarea contractelor psihologice. Această bunăvoință pe care alții o au față de noi reprezintă o sursă valoroasă și în consecință, relevanța acestei structuri sociale și a legăturilor sale sociale sunt acum recunoscute de teoreticieni și organizați în strânsă legătură cu un șir larg de probleme de muncă. Foarte ușor putem trasa o conexiune între capitalul social al individului și influența pe care acesta o are asupra îndeplinirii și încălcării contractului psihologic al altora.

Teoria capitalului social pare să aibă cea mai mare relevanță pentru proiectarea lucrului în echipă și rețeaua formelor de organizare (Nahapiet J. și Ghoshal S., 1998), deoarece ajută la explicarea funcționării unor astfel de forme de organizare. Discutăm aici despre el, capitalul social, deoarece este de asemenea legat cu comportamentul de carieră al

indivizilor care urmăresc un contract psihologic bazat pe “angajabilitatea” lui Adler și Kwon (2000) și implicațiile distrugerii rețelei pentru reacțiile supraviețuitorilor la restrângere (restructurare) potrivit lui Shah (2000) și formarea de organizații virtuale și a comportamentului teleworker-ului, potrivit lui Sparrow și Daniels (1999). Teoria capitalului social este oricum de asemenea considerată o trăsătură esențială a inovației și noilor forme de organizare a muncii, deoarece ea face cunoscute crearea unor relații interorganizaționale și proiectarea organizațiilor bazate pe cunoaștere (cunoștințe). De exemplu, Harryson (2000) în acest sens a studiat managementul cunoașterii (cunoștințelor) și procesele de inovație într-un număr de firme de vârf, precum: ABB, Canon, Eastman Kodak, Ericson, HP, IBM, Lucent, Nokia, Philips, Sony, Toyota, Unilever și Xerox. El argumentează că, de altfel cunoașterea (cunoștințele) și procesul de inovație nu mai sunt de mult timp limitate la “know-how-ul” din interiorul corporației (rezolvarea problemelor eficient pe baza cunoștințelor, experienței și deprinderilor, abilităților acumulate). Astăzi, capitalul social este mișcat mai mult prin “know-how-ul” global (abilitatea de a cere, obține, transforma și aplica “know-how-ul” de-a lungul rețelelor).

Bibliografie

1. Adler P. S. and Kwon S. W., Social Capital: the good, the bad, the ugly, in E. L. Lesser (Ed.), *Knowledge and social capital*, Boston, MA: Butterwoth - Heinemann, 2000.
2. Adler P.S. and Kwon S.W., Social capital: prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, 2002.
3. Arthur M. B. and Rousseau D. M., *The boundaryless career as a new employment principle*, New York: Oxford University Press, 1995.
4. Ashkensas R., Ulrich D., Jick T. and Kerr S., *The boundaryless organization*, San Francisco, CA: Jossey – Bass, 1995.
5. Bailyn L., *Breaking the mold.*, New York: Free Press, 1993.
6. Beck U., *The brave new world of work*, Cambridge: Polity Press, 2000.
7. Bianco A. and Lavelle L., The CEO trap., *Business Week*, 2000.
8. Bourdieu P. and Wacquant L.J.D., *An invitation to reflexive sociology*, Chicago, IL: University of Chicago Press, 1992.
9. Burt R. S., The contingent value of social capital, *Administrative Science Quaterly*, 1997.
10. Burt R. S., The network structure of social capital, in B.M. Staw and R.I. Sutton (Eds), *Research in organizational behavior: an annual series of analytical essays and critical reviews, Volume 22*, New York: JAI Press, 2000.
11. DeFillippi R. J. and Arthur M. B., The boundaryless career: a competency – based prospective, *Journal of Organizational Behavior*, 1994.
12. Gephart R. P. Jr., Introduction to the brave new workplace: organizational behavior in the electronic age, *Journal of Organizational Behavior*, 2002.
13. Gephart R. P. Jr., Management, social issues and the postmodern era, in D.M. Boje, R.P. Gephart Jr. and T.J. Thatchenkery (Eds), *Postmodern management and organization theory*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
14. Harryson S.J., *Managing know-who based companies: a multi-networked approach to knowledge and innovation management*, Cheltenham: Edward Elgar, 2000.
15. Hochschild, A., *The time bind: when work becomes home and home becomes work*, New York: Henry Holt and Company, 1997.

16. Ionescu Gh.Gh., *Marketizarea, democratizarea și etica afacerilor*, Ed. Economică, București 2005.
17. Ionescu Gh.Gh., Emil Cazan și Adina Letiția Negrușă, *Management Organizațional*, Ed. Tribuna Economică, București 2001.
18. Mangan j., *Workers without traditional employment: an international study of non-standard work*, Cheltenham: Edward Elgar, 2000.
19. Marler J. H., Barringer M. W. and Milkovich G. T., Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart., *Journal of Organizational Behavior*, 2002.
20. Mathiș R., Nica C. Panaite, *Managementul resurselor umane*, Ed. Tribuna Economică, București 1997.
21. Michaels, E., Handfield-Jones H. and Axelrod B., interview with Jenifer Merrit of *Business Week*, 2002.
22. Michaels, E., Handfield-Jones H. and Axelrod B., *The war for talent*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
23. Nahapiet J. and Ghoshal S., Social capital, intellectual capital and the organization advantage, *Academy of Management Review*, 1998.
24. Perlow L., *Finding time: how corporations, individuals and families can benefit from new work practices*, Ithaca, NY: ILR Press, 1997.
25. Rogers J. K., *Temps: the many faces of the changing workplace*, Ithaca, NY: ILR Press, 2000.
26. Shah P.P., Network destruction: the structural implications of downsizing, *Academy of Management Journal*, 2000.
27. Smith V., *Crossing the great divide: worker risk and opportunity in the new economy*, Ithaca, NY: Cornell University Press, 2001.
28. Sparrow P. R., Transitions in the psychological contract in U. K. banking, *Human Resource Management Journal*, 1996.
29. Sparrow P.R. and Daniels K., Human resource management and the virtual organization: mapping the future research issues, in C.L. Cooper and D. Rousseau (Eds), *Trends in organizational behavior, Volume 6*, 1999.
30. Taylor R., *The future of work – life balance*, Swindon: Economic and Social Research Council, 2002.
31. Trice H., *Occupational subcultures in the workplace*, Ithaca, NY: Cornell University Press, 1993.