

Cuprins

<i>Prefață</i>	11
Capitolul 1. Locul comportamentului organizațional în studiul organizațiilor	15
1.1. Ce sunt organizațiile ?	15
1.2. Funcțiile organizațiilor	20
1.3. Disciplinele de studiu din sfera organizațiilor : managementul, marketingul, managementul resurselor umane, comportamentul organizațional	23
Managementul	24
Marketingul	24
Managementul resurselor umane	26
Comportamentul organizațional	26
Capitolul 2. Organizațiile : abordări teoretice, cultură organizațională și probleme etice ale organizațiilor	29
2.1. Teorii privind organizațiile	30
Teoriile clasice	30
Teoriile moderne	35
Gareth Morgan și abordarea metaforică a organizațiilor	38
2.2. Culturi organizaționale	45
2.3. Probleme și dileme etice în organizații	47
Despre codurile etice	49
Capitolul 3. Resursele umane. Indivizii și grupurile în organizații	53
3.1. Caracteristici ale resurselor umane	53
3.2. Indivizii	55

3.2.1. Inteligență emoțională (IQ versus EQ)	55
3.2.2. Despre talent	60
3.2.3. Diferențe între manageri și lideri.....	62
3.3. Grupul și echipa în organizații	63
Diferențe între un grup și o echipă (<i>team</i>)	63
Capitolul 4. Procese în cadrul organizațiilor	67
4.1. Despre autoritate în organizații	68
Transferul de autoritate	73
Abuzul de autoritate	74
Tipurile de autoritate deontică	75
Despre autoritate și libertate	76
Autoritatea deontică de grup	77
4.2. Decizia și participarea la luarea deciziei	82
4.2.1. Modele de luare a deciziei.....	88
4.2.2. Legătura între decizie și autoritate	93
4.3. Stiluri de conducere	97
Două exemple de modele/stiluri de conducere	99
4.4. Procesul de motivare în organizații	107
4.5. Conflictul în organizații	118
4.6. Schimbarea organizațională	124
4.6.1. Dezvoltarea organizațională	130
4.6.2. Planificarea strategică	132
4.6.3. Managementul de proiect	138
Capitolul 5. Performanța în organizații	147
5.1. Ce este performanța și cine produce performanță	147
5.1.1. Definiție, măsurare, teorii privind performanță	147
5.1.2. Factori de performanță	150
5.2. Despre performanțe într-o economie globală	160
Bibliografie	167

Studii de caz

Studiul de caz nr. 1. Enron : falimentul „contabilității creative”	173
Studiul de caz nr. 2. Dell Computers : succesul soluțiilor adaptate la nevoile consumatorilor	181

Studiul de caz nr. 3. Hypermarketurile Wal-Mart : cu ce „costuri” se obțin cele mai bune prețuri ?	185
Studiul de caz nr. 4. Southwest Airlines : siguranță, confort și prețuri accesibile	193
Studiul de caz nr. 5. McDonald's : globalizarea prin „francizare”	199
Studiul de caz nr. 6. Grupul Benetton (Italia) : obsesia diferențierii și eșecul exagerărilor	205
Studiul de caz nr. 7. Tuborg : diferențiere și performanță prin strategii de imagine	211
Studiul de caz nr. 8. Prodindpeșt Călărași : tradiție românească, tehnologie și calitate europene	219
Studiul de caz nr. 9. UMT – distribuitor Husqvarna : dezvoltarea prin profesionalism și prudență	227
Studiul de caz nr. 10. Universitatea București : între rezistență la schimbare și imperativul evaluării performanțelor	233
<i>Index</i>	249

2.1. Teorii privind organizațiile

Teoriile clasice

De obicei, în categoria teoriilor clasice sunt incluse : teoria managementului științific clasic, birocracia și teoria relațiilor umane. Ele au fost rezultatul acumulărilor din perioada revoluției industriale și s-au cristalizat la începutul secolului XX (primele două) și în anii '30 și decenile următoare (teoria relațiilor umane).

Managementul științific clasic sau organizarea eficientă, rațională, a muncii

Obsesie a perioadei industriale, obținerea unei productivități cât mai ridicate din partea muncitorilor și-a găsit o primă bază teoretică în lucrarea-sinteză *Principiile managementului științific*, publicată în 1911 de Frederick Taylor. Autorul, numit ulterior „părintele managementului științific clasic”, era un inginer american ce trecuse prin toate etapele muncii în atelierele industriale și publicase anterior alte lucrări despre organizarea eficientă a muncii industriale.

În esență, *principiile managementului științific* formulate de Taylor sunt următoarele :

- *Desvoltarea științei* (acumularea tuturor cunoștințelor despre modalitățile eficiente de producție) :
 - studiul mișcării ;
 - studiul timpului ;
 - opțiunea pentru cea mai bună modalitate (*one best way*) de a realiza o operație ;
 - optimizarea și standardizarea sculelor (instrumentelor de lucru).

- Selecția științifică și dezvoltarea progresivă a muncitorilor :
 - selecția în funcție de calitățile fizice și psihice necesare pentru o anumită operație ;
 - instruirea muncitorilor de către experți (muncitorii cu cele mai bune performanțe).
- Asocierea între știință și muncitorul selectat științific, prin intermediul unor *stimulente* care să-l facă pe acesta interesat de abordarea științifică a muncii.
- Prințipiu cooperării între muncitor și conducere și al *diviziunii responsabilităților/muncii*, astfel încât managerul să planifice și să repartizeze sarcini, iar muncitorul să le execute.

Prințipiile organizării raționale, științifice, a muncii au stat la baza dezvoltării productivității industriale rapide și a creșterii de productivitate prin apariția liniilor tehnologice organizate pentru produse de serie mare (banda rulantă). Unul dintre cele mai răsunătoare succese a fost utilizarea acestor prințipii la linia de asamblare de la Uzinele Ford, care au reușit astfel să producă autoturisme în serie mare și, ca urmare a economiei de scală și a celei de scop, să le facă accesibile prin prețuri foarte mici unui public larg – clasa americană de mijloc.

Problemele acestei teorii revoluționare au fost legate de premissa greșită privind natura umană : omul era văzut ca o ființă motivată eminentă economic și extrinsec (după prințipiu „morcovul și bățul”), o ființă orientată spre câștig. Astfel, în goana după productivitate, pentru a spori câștigurile, s-a ajuns la dezumanizarea muncii, la omul „robotizat”, care făcea mereu aceeași operație simplă, ca o roțiță impersonală a unui mecanism complex. Aceasta îl determina să-și piardă motivația și să demisioneze, fluctuația de personal fiind uriașă la fabricile care aplicau astfel de forme de organizare. Cea mai clară expresie a

consecințelor negative grave a fost satira lui Charlie Chaplin din filmul *Timpuri noi*, în care, după o zi de lucru la banda rulantă din fabrică, personajul continua și pe stradă, involuntar, să facă din mână aceeași unică mișcare de strângere cu cheia a unui șurub, mișcare pe care o făcuse toată ziua la serviciu.

Alți autori au avut și ei contribuții importante la dezvoltarea managementului științific clasic, printre ei numărându-se și Henry Gantt, autorul celebrei diagrame Gantt pentru planificarea activităților, care se utilizează și în prezent.

O variantă a managementului științific a fost *teoria managementului administrativ* lansată în Franța de Henri Fayol. Aceasta a dezvoltat 14 principii care stau la baza funcțiilor fundamentale ale managerului – de planificare, organizare, conducere, coordonare și control –, funcții valabile și în prezent.

Printre cele 14 principii generale de management/administrare publicate de Fayol în 1916, se află următoarele :

- diviziunea muncii ;
- unitatea de comandă și de acțiune (fiecare muncitor să aibă un singur șef direct și toți cei care au de contribuit la o operațiune/ acțiune comună să aibă același șef) ;
- autoritatea de a da ordine și responsabilitatea pentru consecințele ordinelor ;
- remunerarea corectă a personalului ;
- stabilitatea personalului drept garanție a eficienței ;
- încurajarea inițiativei subordonaților ;
- spiritul de echipă sau unitatea personalului (evitarea divizării acestuia).

Birocrația

Max Weber, unul dintre clasicii sociologiei, a definit organizația biocratică drept forma ideală de organizare.

Considerând autoritatea ca fiind de trei tipuri – charismatică, tradițională și rațional-legală –, Weber afirma că cel din urmă tip este cel care poate să producă cea mai eficientă formă de organizare: birocrația. Aceasta este, în accepțiunea lui Weber, un tip de organizație formală, cu o structură specifică de statusuri și roluri în care puterea de a influența acțiunile altora crește pe măsura înaintării spre vârful ierarhiei organizației. Considerată drept forma ideală de organizare, ce presupune decizii impersonale, bazate pe reguli scrise, și nu pe subiectivitatea funcționarului, birocrația era socotită de Weber eficientă, specifică societății moderne.

Desigur, abuzurile ulterioare, comise sub umbrela unor organizații de tip biocratic, la adăpostul regulamentelor, au transformat denumirea într-o preponderent peiorativă în prezent. Cu toate acestea, ea continuă să fie considerată de unii o bună formă de organizare, iar o parte dintre principiile ei se regăsesc în multe dintre formele de organizare moderne.

Teoria relațiilor umane (experimentul Hawthorne)

Teoria relațiilor umane a fost rezultatul unei descoperiri complet neintenționate, făcută de doi cercetători americani în anii '20. Ei au organizat un experiment privind influența condițiilor de muncă la uzinele Hawthorne din SUA începând cu anul 1924. George Elton Mayo și Fritz Roethlisberger, reputați specialiști în psihologie, respectiv sociologie, au testat inițial influența nivelului de

iluminare a spațiului de lucru pe două grupuri: unul la care condițiile erau menținute neschimbate (grup de control) și altul la care intensitatea luminii a fost modificată periodic, crescând în trei etape, aproximativ de trei ori față de nivelul inițial. Măsurând productivitatea muncii, cercetătorii au constatat că, la grupul experimental, aceasta creștea odată cu intensitatea luminii, așa cum s-au și așteptat. Surpriza însă a constituit-o faptul că și la grupul de control productivitatea a crescut aproape în același ritm, deși intensitatea luminii rămăsese constantă. Această observație i-a determinat să reducă intensitatea luminii la grupul experimental, într-un proces invers celui inițial. Surprinzător, din nou, era faptul că productivitatea ambelor grupuri a continuat să crească până în momentul în care, pentru grupul experimental, intensitatea luminii a ajuns atât de jos, încât era similară cu lumina lunii.

Convinși acum că nu intensitatea luminii era sursa de creștere a productivității și interesați de variabilele care au produs-o, cercetătorii au început să experimenteze alte variabile, precum frecvența și lungimea pauzelor, lungimea totală a săptămânii de lucru, introducerea unei mese de prânz etc. După o perioadă de şase ani de la începerea experimentului și după diverse modificări ale variabilelor, cercetătorii erau complet debusolați, incapabili să identifice sursele reale ale creșterii de productivitate care se înregistrase la grupul celor cinci fete incluse în experiment. În acel moment, s-a încercat o revenire la condițiile inițiale de lucru, care fuseseră foarte vitrege: 48 de ore de muncă pe săptămână fără masă de prânz. Spre surpriza generală, productivitatea muncii a rămas constantă și nu s-a redus, așa cum se așteptaseră cercetătorii (Vlăsceanu, 1993; Zlate, 2004; Du Brin, 2005).

A fost dovada clară că o altă variabilă decât condițiile de mediu contribuise la creșterea de productivitate în toată această perioadă. Mayo și Roethlisberger au realizat că era vorba despre relațiile umane care se stabiliseră în cadrul grupului experimental și între acesta și cercetători. În lucrarea publicată în 1933, *The Human Problem of an Industrial Civilization*, Elton Mayo a descris și a explicat, printre altele, ce s-a întâmplat în cazul experimentului Hawthorne: faptul că grupul celor cinci tinere au lucrat împreună pentru mai mult timp a creat relații de prietenie, de colaborare, între ele și între ele și manageri sau între ele și cercetători; fiind în centrul atenției, simțindu-se importante și fiind tratate corect, ele au avut performanțe superioare. Constanța și dimensiunea grupului au fost de asemenea elemente pozitive (Vlăsceanu, 1993; Zlate, 2004; Du Brin, 2005).

Experimentul Hawthorne a fost dovada clară a faptului că relațiile umane sunt esențiale pentru creșterea productivității, iar aceasta, ca problemă umană, necesită o rezolvare umană... „Pentru ca o problemă umană, să ducă la o soluție umană, sunt necesare date umane și instrumente umane” (Roethlisberger, 1980, *apud* Vlăsceanu, 1993, p. 44). O concluzie de asemenea importantă a fost aceea că prezența managerilor în preajma grupului experimental, deci supravegherea și controlul uman, a influențat pozitiv productivitatea.

Teoriile moderne

Teoriile moderne, apărute în a doua jumătate a secolului trecut, abordează organizația dintr-o perspectivă mai complexă, holistă, ținând seama de indivizi, grupuri, relații, cultură organizațională, procese organizaționale, mediu organizațional etc. Între ele, cele

mai cunoscute sunt teoriile resurselor umane și teoriile contingenței¹.

Resursele umane (adaptarea la natura umană)

Deși au fost mai mulți cercetători care au contribuit la dezvoltarea acestei teorii, poate cel mai citat este Douglas McGregor, care în 1960 a publicat lucrarea *The Human Side of Enterprise*, în care abordează importanța felului cum managerii își privesc angajații, a presupunerilor de la care pornesc aceștia și care se constituie în baza comportamentului lor, a stilului lor de conducere :

- Teoria X – *managerii sunt pesimisti referitor la angajați* : aceștia sunt considerați, prin natura lor, leneși, dezinteresați, lipsiți de ambiiție și, ca urmare, trebuie supravegheata atent.
- Teoria Y – *managerii sunt optimiști* : ei consideră că angajații au capacitatea de autocontrol, de a inova, iar munca este considerată de aceștia la fel de normală și de naturală ca odihna sau relaxarea.

McGregor consideră că asumțiile teoriei X nu sunt valabile în cele mai multe situații, așa că trebuie utilizate cel mai adesea cele ale teoriei Y – abordarea pozitivă referitoare la subordonați.

Teoriile contingenței² (ale adaptării la context, ale interdependenței)

Această abordare teoretică consideră că nu există o modalitate perfectă, o rețetă sigură, pentru conducerea oamenilor într-o

-
1. Pentru o lectură mai detaliată a teoriilor moderne, pot fi consultate lucrările publicate de M. Zlate (2004) sau M. Vlăsceanu (1993).
 2. Termenul *contingency* („contingență”) poate fi tradus și prin „interdependență” și se referă la dependența unor elemente de altele ; aici, a stilului de conducere de situație.