

# **INTRODUCERE ÎN STUDIUL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE**

## Cuprins

<b>Cuvânt înainte .....</b>	<b>7</b>
<b>Introducere .....</b>	<b>9</b>
<b>Partea I: Teorii, teoreticieni și tipuri de organizații.....</b>	<b>13</b>
1.1. Adam Smith.....	17
1.2. Robert Owen și Charles Babbage .....	18
1.3. Daniel McCallum .....	19
1.4. Fredrick Taylor .....	20
1.5. Henry Fayol .....	22
1.6. Max Weber și conceptul de birocrăție.....	24
1.7. Philip Selznick .....	26
1.8. Herbert Simon .....	28
1.9. Teoria contingenței .....	29
1.10. Modelul de organizare al lui Weick.....	30
1.11. Teoria resurselor umane sau perspectiva comportamentului organizațional .....	31
1.12. Teoria „modernă” a organizării structurale .....	39
1.13. Teorii ale organizațiilor și mediilor .....	40
1.14. Teorii despre organizații și societate.....	42
<b>Partea a II-a: Tipuri de structuri organizaționale .....</b>	<b>47</b>
2.1. Dimensiuni principale ale structurii organizaționale .....	48
2.2. Structura organizațională funcțională.....	50
2.3. Structura organizațională divizionară .....	50
2.4. Organizațiile de tip matrice .....	51
2.5. Organizațiile bazate pe proiecte.....	53
<b>Partea a III-a: Schimbarea organizațională.....</b>	<b>57</b>
3.1. Modele de schimbare bazate pe teoria sistemelor .....	64
3.2. Modelul cercetării-acțiune.....	65
3.3. Modelul anchetei apreciative .....	70
3.4. Teorii ale complexității și ale haosului.....	76
3.5. Modelul celor 8 stadii, propus de Kotter .....	77
3.6. Rezistența la schimbarea organizațională.....	79

**Partea a IV-a: Studiu de caz – Schimbarea într-un**

<b>ONG din România.....</b>	<b>83</b>
4.1. ONG-urile și societatea civilă .....	83
4.2. Contextul cercetării.....	88
4.3. Design-ul cercetării.....	90
4.4. Componentele unei organizații.....	93
4.5. Considerații de tip etic .....	94
4.6. Cadrul de evaluare.....	95
4.7. Date generale și istoricul asociației .....	99
4.8. Guvernare.....	100
4.9. Management .....	112
4.10. Resurse umane .....	128
4.11. Administrarea resurselor financiare și materiale .....	136
4.12. Prestare de servicii.....	139
4.13. Relații externe.....	143
4.14. Analiza S.W.O.T. a organizației în vederea dezvoltării.....	149
Concluzii.....	150
Recomandări.....	151
<b>Concluzii generale și direcții viitoare de cercetare .....</b>	<b>153</b>
<b>Bibliografie .....</b>	<b>159</b>
<b>ANEXA 1 .....</b>	<b>171</b>

## Partea I:

### Teorii, teoreticieni și tipuri de organizații

În primul rând, există o multitudine de teorii prin care se încearcă explicarea modului în care organizațiile și membrii acestora se comportă în diferite situații, atât interne cât și de mediu. Unele teorii sunt compatibile sau complementare cu altele, iar unele își au bazele în ideile altora, în ceea ce explică sau prezic, în aspectele organizaționale pe care le consideră importante, atunci când vine vorba despre ipotezele lor despre organizații și lumea în general din care sunt create, dar și dacă ne referim la metodele adecvate pentru studierea organizațiilor. Lee Bolman și Terrence Deal observă că „în științele sociale au evoluat școli majore de gândire, fiecare cu propria sa viziune asupra organizațiilor, propriile concepte și presupuneri bine definite și propriile idei despre modul în care managerii pot aduce cel mai bine sub control colectivele sociale” (2017).

Așa cum există diferențe între diferitele paradigme și teorii în ceea ce privește motivele, modurile de lucru și de organizare care influențează modul în care organizațiile funcționează, există și opinii diferite despre modul optim de a grupa teoriile organizațiilor în școli. Fiecare cadru important al teoriilor organizațiilor este asociat cu o perioadă de timp. Școala clasică a atins apogeul în anii 1920 și 1930, iar școala resurselor umane în anii 1960 și începutul anilor 1970. Fiecare școală și-a avut începuturile în timp ce alta era dominantă, a câștigat treptat acceptare și, în cele din urmă, a înlocuit-o pe precedentă ca perspectivă dominantă. Cu toate acestea, cadrele dominante ale

teoriei organizațiilor, deși pot pierde centralitatea, nu devin cu totul irelevante ci influențează cadrele ulterioare, cu precădere pe cele care resping ipotezele și principiile lor de bază.

Această ciclicitate a școlilor prin ascendență, dominare, provocare de către alte școli și declin reticent nu este proprie teoriei organizațiilor. Thomas Kuhn (2012) a postulat că acest proces dialectic este comun în toate științele, inclusiv în fizică, matematică sau psihiatrie. Majoritatea modurilor de grupare a teoriilor organizaționale în școli de gândire au puncte comune. În primul rând, acestea grupează teoriile după perspectivele lor asupra organizațiilor - cu alte cuvinte, prin ipoteze de bază despre oameni și organizații și prin acele aspecte ale organizațiilor pe care le consideră cele mai importante pentru înțelegerea proceselor și structurilor organizaționale. În al doilea rând, ele grupează de obicei teoriile după criterii temporale.

Nu există o dată clară ce poate fi identificată ca reprezentând începutul gândirii despre organizații, despre modul în care ar trebui acestea structurate pentru a fi eficiente sau despre modul în care liderii acestora ar trebui să le gestioneze. Texte despre organizații și management datează încă de la originile cunoscute ale comerțului. Aristotel a fost cel care a scris primul despre importanța culturii pentru sistemele de management, iar Machiavelli cel ce a conceput una dintre cele mai cunoscute analize ale utilizării puterii (Shafritz et al., 2016, p. 32).

Deși discuția despre autorii antici și contribuția acestora la cunoașterea organizațiilor poate fi una foarte interesantă, ne vom aborda această problemă începând cu perioada industrializării, pe care majoritatea autorilor o consideră ca reprezentând și începuturile organizațiilor moderne și, în consecință, al teoriilor organizațiilor. Teoria clasică a organizațiilor, deși acum este privită și tratată ca fiind tradițională sau chiar învechită, continuă să reprezinte temelia ce a stat la baza construcției multor altor școli de gândire în domeniul organizării, școli care sunt comparate și astăzi cu teoriile clasice (Shafritz et al., 2016). O bună înțelegere a

teoriei clasice a organizării este, deci, esențială pentru înțelegerea majorității teoriilor care i-au urmat.

Încă din anii 1930, teoriile clasice au dominat acest domeniu, ele fiind influente și astăzi. Dacă teoriile clasice nu mai sunt de actualitate, principiile și ipotezele de bază ale acestora nu au fost niciodată abandonate, ci au evoluat, au fost rafinate, adaptate noilor contexte, cerințe și cunoștințe acumulate într-o multitudine de domenii de studiu afiliate. Conform lui Shafritz, aceste principii fundamentale sunt:

*„(1) Organizațiile există pentru a atinge obiectivele legate de producție și economice; (2) Există un cel mai bun mod de a vă organiza pentru producție, iar acest mod poate fi găsit printr-o anchetă sistematică științifică; (3) Producția este maximizată prin specializare și împărțirea muncii; (4) Oamenii și organizațiile acționează în conformitate cu principiile economice raționale”*

(Shafritz et al., 2016, p. 33).

Așa cum apariția și dezvoltarea oricărei teorii trebuie analizată în context pentru a fi înțeleasă, și opiniile primilor teoreticieni ai managementului despre modul în care funcționau sau trebuiau să funcționeze organizațiile, reprezintă valorile societale ale acelor vremuri. Apariția utilajelor cu propulsie electrică și modernizarea sistemelor din fabrici au dat naștere conceptelor actuale de organizații economice și organizații de producție. Noile sisteme și moduri de organizare din fabrici au venit cu o gamă variată de probleme pentru manageri, aceștia trebuind să realizeze investiții importante, să planifice și să organizeze linii de producție rentabile pentru volume mari, să coordoneze și să controleze activitatea unui număr mare de angajați și funcții, să gestioneze costurile și să mențină o forță de muncă instruită și motivată. Dintre multitudinea de teorii și de autori clasici, ne vom concentra atenția asupra lui Adam Smith, Robert Owen și Charles Babbage, Daniel McCallum, Fredrick Taylor, Henry Fayol și Max Weber. Unii dintre aceștia au avut contribuții mai mari, alții mai modeste, dar cu toții și-au adus aportul la avansarea teoriilor și practicii în domeniul dezvoltării organizațiilor.

Ulterior teoriilor clasice, s-au dezvoltat cele neoclasiche. Din punctul de vedere al teoriilor organizațiilor, termenul *neoclasic* nu are o delimitare clară, această perspectivă teoretică revizuiind sau criticând teoriile clasice, în special în încercarea de a minimiza factorul uman din cadrul organizațiilor. Cele mai multe teorii clasice au luat naștere înainte de al doilea război mondial iar autorii neoclasici și-au câștigat reputația atacând teoreticienii clasici ai organizațiilor deoarece teoriile clasice au fost, în mare parte, descoperiri realizate intelectual, și nu empiric, motiv pentru care au fost vulnerabile atacurilor neoclasice care și-au bazat teoriile într-o proporție mult mai mare pe descoperiri empirice.

În ciuda atacurilor asupra clasice, neoclasicii nu au reușit să dezvolte un corp teoretic suficient de solid care să poată înlocui în totalitate școala clasică. Neoclasicii au modificat, au extins și au rafinat teoriile clasice, au încercat să îmbine ipotezele teoriilor clasice cu concepte noi, care au fost ulterior folosite de teoreticienii ai organizațiilor din toate perspectivele. Pe de altă parte, școala neoclasică a încercat să salveze teoria clasică introducând modificări bazate pe descoperiri empirice și adăugând cunoștințe din științele comportamentale. Neoclasicii nu aveau o teorie proprie și, într-o mare măsură, constituiau o „anti-școală”, dar nu au căutat să distrugă teoriile clasice.

Deși imperfectă, școala neoclasică a fost foarte importantă în dezvoltarea teoriilor organizațiilor dar, la fel ca multe alte școli de gândire, nu putea și nu a rămas singura. Neoclasicismul a fost o școală de tranziție, reacționară, dar importantă pentru că s-a îndepărtat de viziunile simpliste și mecaniciste ale teoriilor clasice și pentru că a contestat unele dintre principiile de bază ale teoriilor clasice. Prin confruntarea teoriilor clasice, teoreticienii neoclasici au discutat probleme și au inițiat teorii care mai târziu au devenit centrale pentru multe școli care i-au urmat.

Gruparea teoriilor în școli sau perspective se bazează, de cele mai multe ori, pe două variabile: păreri comune despre organizații și perioada de timp în care au fost scrise lucrările

reprezentative pentru respectivele școli. Lista principalilor reprezentanți ai epocii neoclasică îi include pe Chester Bernard, James March și colegii săi, Philip Selznick și Herbert Simon. Acest lucru nu înseamnă că importanța lor s-a încheiat odată cu finalul școlii neoclasică, ei continuând să aducă contribuții majore până în secolul XXI - contribuții care s-au extins dincolo de perspectiva neoclasică.

### 1.1. Adam Smith

Concentrarea destul de rapidă a utilajelor și a muncitorilor în fabrici care au luat locul multor mici ateliere și manufacturi, diviziunea muncii specializate și recompensele economice sau înlocuirea unor procese de către mașini în fabrici, au reprezentat preocupări importante pentru economistul scoțian Adam Smith, pe care le-a descris în *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776). Conform lui Shafritz și colaboratorilor săi, istoricul Arnold Toynbee declara că Adam Smith și James Watt au fost cei responsabili pentru avansul întregii luni spre industrializare (2016).

Cu toate că Smith nu este primul gânditor care aduce în discuție conceptul diviziunii muncii, el este printre cei mai cunoscuți gânditori moderni care analizează această problemă. Conform lui Wren și Bedeian, acesta compară performanțele a două metode diferite de producție. Una similară cu producția de tip meșteșugăresc, în care un angajat era responsabil de toate etapele de producție a unui obiect, în cea de-a doua metodă, fiecare angajat fiind responsabil pentru o singură etapă din producția aceluiași obiect. Smith ajunge la concluzia că metoda a doua, în care un angajat este responsabil pentru o singură etapă sau pentru un număr redus de pași din producția unui obiect, este mai eficientă decât metoda meșteșugărească, în care un angajat realizează un produs trecând-ul prin toate etapele de producție. Smith pune această diferență pe seama faptului că angajații care se specializează în realizarea unui număr redus de

sarcini, devin cu mult mai eficienți și mai îndemânatici în realizarea acelor sarcini decât dacă ar trebui să învețe să realizeze un număr mare de operațiuni. Concluzia lui Smith este că o creștere a nivelului de specializare a angajaților în diferite operațiuni specifice, conduce la o creștere a nivelului de diviziune a muncii, ceea ce, la rândul său, conduce la o creștere a performanței organizației (Wren & Bedeian, 2018). Smith considera că, odată cu creșterea populației, odată cu deschiderea unor noi piețe de desfacere, diviziunea muncii este esențială, iar statul, prin educație, trebuie să se asigure că muncitorii își păstrează abilitățile mintale și sănătatea psihică (Wren & Bedeian, 2018).

Diviziunea muncii, adică diferențierea sarcinilor și specializarea lucrătorilor, este centrală conceptului de structură socială, concept de bază al teoriei organizației. Cu toate acestea, în timp ce Smith a presupus că industrializarea va duce la succes economic și progres social, alți autori precum Karl Marx, au fost mai sceptici cu privire la această presupunere.

Un susținător important al diviziunii muncii a fost și Émile Durkheim, care ajunge la aceeași concluzie precum predecesorul său, Adam Smith, o diferență importantă între aceștia fiind că Durkheim, datorită influenței operei lui Darwin, consideră că diviziunea muncii este o lege a naturii ce se întâlnește nu numai la oameni, ci și la alte specii (Durkheim, 2013).

## **1.2. Robert Owen și Charles Babbage**

În secolul al XIX-lea, Charles Babbage și Robert Owen s-au ocupat de dezvoltarea teoriilor managementului. Owen a dezvoltat un interes crescut pentru bunăstarea copiilor pe care îi avea angajați la o filatură de bumbac. În acest sens, acesta a promovat o inițiativă legislativă prin care se interzicea angajarea copiilor sub 10 ani, iar pentru cei mai mari de această vârstă, ziua de muncă era limitată la 10,5 ore. Owen a fost, de asemenea, promotorul unor condiții mai bune de muncă pentru toți muncitorii, acesta dezvoltând ansambluri imobiliare pentru muncitori și oferind

condiții sanitare decente sau școli pentru copiii angajaților (Wren & Bedeian, 2018).

Charles Babbage a adus, de asemenea, contribuții importante managementului printr-un interes crescut pe care l-a acordat modului în care munca este divizată în etape, dar și prin dezvoltarea unui plan de bonusuri pentru angajații care aduceau contribuții semnificative organizației, cât și un plan de împărțire a profitului cu angajații, responsabilizându-i și motivându-i pe aceștia (Wren & Bedeian, 2018). Sistemul gândit de Babbage semăna foarte mult cu cel al întreprinderilor moderne în care angajații dețin acțiuni și, deci, iau parte la profitul acestora prin obținerea de dividende sau prin vânzarea acțiunilor care își sporesc valoarea odată cu creșterea firmei.

### **1.3. Daniel McCallum**

Între anii 1827 și 1861, căile ferate erau privite ca fiind primele *mari afaceri* din Statele Unite ale Americii. Pentru a gestiona aceste noi, complexe și foarte mari organizații, a apărut nevoie unor soluții noi și inovatoare. Daniel McCallum, un autodidact în arhitectură și inginerie civilă, devine director al căilor ferate Erie Railroad, adaptează telegraful pentru a putea fi utilizat în operarea și managementul căilor ferate, crescând nivelul de siguranță, eficientizând comunicarea între conductorii de tren și managerii gărilor, dar și în ceea ce privea managementul pasagerilor și al mărfurilor, toate informațiile fiind astfel ușor de catalogat, statisticile fiind din ce în ce mai clare și disponibile aproape în timp real managerilor, fapt ce a îmbunătățit considerabil procesul de luare a deciziilor (Wren & Bedeian, 2018).

Principiile dezvoltate de McCallum presupuneau împărțirea responsabilităților între angajați, oferirea unor puteri conform responsabilităților și utilizarea unui sistem de raportare menit să ofere managerilor informații într-un timp foarte scurt despre modul și proporția în care responsabilitățile erau îndeplinite și să identifice eventualele erori pe cei responsabili de acestea.

McCallum este, de asemenea, creditat cu realizarea primei organigrame moderne. Prin munca sa de pionierat, McCallum a furnizat modele, principii și proceduri de management pentru marile afaceri care au urmat (Shafritz et al., 2016).

#### 1.4. Fredrick Taylor

Frederick Winslow Taylor, împreună cu un grup de adepți și colaboratori ai săi, au susținut ideea că muncitorii ar putea fi mult mai productivi dacă ar fi organizați după criteriile stabilite în mod științific. *Taylorismul* sau *managementul științific* reprezintă o serie de metode și practici concepute de o Taylor și echipa sa de cercetători, ce au ca scop creșterea eficienței și vitezei de producție din fabrici. Pornind de la premisa că există o modalitate ideală pentru îndeplinirea oricărei sarcini aceștia au dezvoltat ideile managementului științific în forma unui mecanism prin care să se restructureze și să se raționalizeze activitățile organizațiilor comerciale, aceștia susținând că este posibilă analiza științifică a sarcinilor muncitorilor pentru a descoperi procedurile care ar putea să sporească producția prin creșterea vitezei, a eficienței și a scăderii gradului de efort necesar, deci pentru a maximiza randamentul cu un aport minim de resurse și energie. Eforturile lor s-au concentrat asupra analizei sarcinilor individuale, au realizat studii de timp și au analizat mișcările lucrătorilor, iar încercările de raționalizare a muncii la nivel individual au condus la schimbări importante la nivelul structurilor organizațiilor (Shafritz et al., 2016). Sarcina managerului științific era, deci, de a găsi modalitatea ideală de îndeplinire a unei sarcini și de a implementa această practică în organizație. Teoria clasică a organizării poate fi descrisă, în mod simplificat, prin conținutul acestei propoziții: „Dacă există un mod ideal de a realiza o anumită sarcină, trebuie să existe și o modalitate ideală de organizare socială, inclusiv de organizarea a unei fabrici” (Taylor, 2004).

Aceste principii nu se aplicau numai muncitorilor, ci și managerilor, Taylor încercând să înlocuiască acțiunile, de multe