

METODOLOGII MANAGERIALE

Ediția a II-a



CUPRINS

Capitolul 1

NECESITATEA DEZVOLTĂRII ȘI SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIEI	15
1.1. Conceptul de dezvoltare organizațională	15
1.1.1. Definirea dezvoltării organizaționale	15
1.1.2. Caracteristicile dezvoltării organizaționale.....	17
1.2. Conceptul de schimbare.....	18
1.2.1. Definirea schimbării.....	18
1.2.2. Necesitatea schimbării	19
1.3. Relația schimbare – dezvoltare organizațională	21
1.3.1. Interdependența dintre dezvoltare organizațională și schimbare	21
1.3.2. Determinarea unghiului curbei de dezvoltare	22
1.4. Premise ale procesului schimbării organizaționale.....	23
1.5. Modalități de abordare a procesului de schimbare.....	23
1.6. Modele ale schimbării organizaționale.....	24
1.6.1. Modelul Kurt Lewin.....	25
1.6.2. Modelul acțiunii de cercetare.....	26
1.6.3. Modelul adaptărilor la acțiunea de cercetare.....	27
1.6.4. Modelul abordării sistemice.....	29
1.6.5. Model general de planificare a schimbărilor.....	30
1.7. Bibliografie.....	32

Capitolul 2

CONCEPTUL DE MANAGEMENT AL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE.....	33
2.1. Rezistența la schimbare	33
2.1.1. Rezistența individului la schimbare.....	33
2.1.2. Rezistența organizației la schimbare.....	36
2.2. Echilibrul dinamic al schimbărilor	38
2.3. Definirea managementului schimbării organizaționale.....	39
2.4. Personal implicat în dezvoltare organizațională și schimbare	40
2.4.1. Cine se implică în dezvoltarea organizațională și în schimbare?.....	40
2.4.2. Calitățile și cunoștințele necesare unui specialist în dezvoltare organizațională și în schimbare	41
2.5. Profesionalizarea consultanților în managementul schimbării.....	44
2.5.1. Proveniența consultanților în managementul schimbării	44
2.5.2. Rolul consultantului în schimbare.....	46
2.6. Particularități ale specialiștilor în managementul schimbării	47
2.7. Probleme ce pot apărea în procesul schimbării.....	49
2.8. Bibliografie.....	52

Capitolul 3

METODOLOGIA SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE	53
3.1. Condițiile elaborării unei metodologii	53
3.2. Etapele procesului de schimbare	54
3.2.1. Declanșarea schimbării	56
3.2.2. Cunoașterea procesului	59
3.2.3. Crearea unei viziuni	59
3.2.4. Proiectarea și susținerea măsurilor pentru schimbare	61
3.2.5. Conducerea schimbării	62
3.2.6. Motivarea schimbării	64
3.2.7. Consolidarea schimbării	66
3.3. Metode folosite în procesul schimbării	67
3.3.1. Metode de schimbare centrate pe persoană	67
3.3.2. Metode de schimbare centrate pe sarcini și tehnologie	70
3.3.3. Metode de schimbare centrate pe structură și strategie	72
3.4. Bibliografie	73

Capitolul 4

DIAGNOSTICAREA ORGANIZAȚIEI	74
4.1. Definirea și tipologia diagnosticării	74
4.2. Modele de diagnosticare	76
4.2.1. Modelul sistemelor deschise	76
4.2.2. Modelul diagnosticării pe niveluri ierarhice	79
4.2.3. Modelul Nadler și Tushman	81
4.2.4. Modelul Weisbord	82
4.3. Etapele diagnosticării	84
4.3.1. Pregătirea diagnosticării (prediagnosticul)	84
4.3.2. Investigația și analiza	85
4.3.2.1. Culegerea și sistematizarea datelor	85
4.3.2.2. Evidențierea simptomelor semnificative	90
4.3.2.3. Evidențierea punctelor forte și a punctelor slabe	91
4.3.2.4. Elaborarea recomandărilor	93
4.3.3. Post-diagnosticul	93
4.4. Metode de colectare și analiză a datelor și informațiilor	93
4.5. Bibliografie	99

Capitolul 5

ANALIZA MEDIULUI EXTERN AL ORGANIZAȚIEI	100
5.1. Componentele analizei mediului extern	100
5.1.1. Analiza elementelor de natură politică, economică, social-culturală, tehnică, cu componentele de legislație și mediu ecologic (PEST(LE))	101
5.1.2. Analiza situației ramurii	102
5.1.2.1. Analiza situație ramurii folosind „Harta grupurilor strategice”	103
5.1.2.2. Analiza structurii ramurii pe baza factorilor de schimbare	105

Respect pentru	5.1.2.3. Diagnosticarea caracteristicilor economice și de afaceri ale ramurii	107
	5.1.2.4. Analiza situație ramurii folosind „Modelul M.Porter”	108
	5.1.2.5. Atractivitatea ramurii	113
5.2. Analiza situației competitivității		114
5.3. Analiza poziției competitive a organizației		115
5.3.1. Evaluarea oportunităților și pericolelor		115
5.3.2. Analiza profilului competitiv al organizației		117
5.4. Bibliografie		118

Capitolul 6

ELABORAREA STRATEGIEI ORGANIZAȚIEI	119
6.1. Necesitatea schimbării strategiei organizației	119
6.2. Antrenarea personalului la elaborarea strategiei	121
6.3. Metodologia de elaborare a strategiei organizației	123
6.3.1. Evaluarea mediului intern al organizației	124
6.3.2. Evaluarea răspunsurilor organizației la constrângerile de mediu	126
6.3.2.1. Evaluarea oportunităților și pericolelor	126
6.3.2.2. Analiza profilului competitiv al organizației	128
6.3.3. Stabilirea misiunii organizației	129
6.3.4. Stabilirea unui scenariu realist pentru mediu și organizație	131
6.3.5. Crearea unui scenariu ideal dorit al mediului și organizației	131
6.3.6. Compararea celor două scenarii și elaborarea unui plan de reducere a diferențelor	132
6.3.7. Stabilirea obiectivelor strategice	133
6.3.8. Stabilirea opțiunilor strategice.....	136
6.3.8.1. Metode utilizate în alegerea opțiunilor strategice	136
6.3.8.1.1. Matricea grupului de consultanță din Boston (BCG).....	136
6.3.8.1.2. Matricea Hofer	138
6.3.8.1.3. Matricea General Electric	139
6.3.8.1.4. Teoria jocurilor	141
6.3.8.2. Identificarea opțiunilor strategice	146
6.3.9. Stabilirea termenelor	148
6.3.10. Alocarea resurselor materiale, financiare și umane	149
6.3.11. Stabilirea avantajului competitiv	149
6.3.12. Formularea strategiei.....	151
6.4. Stabilirea strategiilor parțiale pe funcțiuni	154
6.4.1. Strategia de cercetare-dezvoltare.....	154
6.4.2. Strategia comercială	156
6.4.3. Strategia de producție	156
6.4.4. Strategia financiar – contabilă.....	157
6.4.5. Strategia de resurse umane	157
6.5. Bibliografie	158

Capitolul 7

REPROIECTAREA STRUCTURII ORGANIZATORICE	160
7.1. Declanșarea procesului de organizare structurală	160
7.2. Atragerea personalului în procesul de organizare structurală	161
7.3. Metodologia reproiectării structurii organizatorice	162
7.3.1. Pregătirea cercetării	162
7.3.2. Investigația și analiza	163
7.3.2.1. Colectarea și sistematizarea datelor referitoare la structura organizatorică	164
7.3.2.1.1. Regulamentul de organizare și funcționare (ROF)	164
7.3.2.1.2. Organigrama	165
7.3.2.1.3. Fișele de post	166
7.3.2.1.4. Componentele formale ale structurii organizatorice	169
7.3.2.1.5. Prezentarea atribuțiilor compartimentelor	170
7.3.2.1.6. Încadrarea cu personal a compartimentelor	173
7.3.2.2. Prelucrarea informațiilor referitoare la obiectivele organizației ..	173
7.3.2.3. Analiza structurii organizatorice	174
7.3.2.3.1. Analiza structurii prin prisma posibilităților de realizare a obiectivelor	174
7.3.2.3.2. Analiza structurii prin prisma respectării principiilor ..	175
7.3.2.3.3. Analiza structurii prin prisma încadrării cu personal a compartimentelor	176
7.3.2.3.4. Analiza structurii prin prisma încărcării centrelor de decizie	177
7.3.2.3.5. Analiza modului de întocmire a FOF	183
7.3.2.3.6. Analiza modului de întocmire a organigramei	183
7.3.2.3.7. Analiza modului de întocmire a fișelor de post	183
7.3.3. Raționalizarea structurii organizatorice	184
7.3.3.1. Elaborarea măsurilor de perfecționare a structurii organizatorice	184
7.3.3.2. Experimentarea măsurilor de perfecționare a structurii organizatorice	185
7.3.3.3. Consemnarea schimbărilor în structura organizatorică	185
7.3.3.3.1. Modificarea organigramei	186
7.3.3.3.2. Modificarea fișelor de post	186
7.4. Metodologia de proiectare a structurii organizatorice	188
7.4.1. Determinarea posturilor și funcțiilor	189
7.4.2. Stabilirea compartimentelor	189
7.4.3. Stabilirea relațiilor organizatorice	190
7.4.4. Consemnarea structurii	190
7.4.5. Evaluarea structurii organizatorice	190
7.5. Bibliografie	191

Capitolul 8 *Stru oameni și cărți*

PERFEȚIONAREA SISTEMULUI INFORMAȚIONAL	192
8.1. Declanșarea schimbărilor în sistemul informațional.....	192
8.2. Metodologia de reproiectare (perfeționare) a sistemului informațional	192
8.2.1. <i>Definirea ariei și cerințelor studiului.....</i>	<i>193</i>
8.2.2. <i>Prezentarea sistemului informațional existent</i>	<i>195</i>
8.2.2.1. <i>Inventarierea documentelor (suportii informaționali) implicate în sistem</i>	<i>196</i>
8.2.2.2. <i>Descrierea sistemului informațional</i>	<i>197</i>
8.2.2.3. <i>Reprezentarea grafică a sistemului informațional existent</i>	<i>200</i>
8.2.2.4. <i>Inventarierea informațiilor folosite în cadrul sistemului existent</i>	<i>201</i>
8.2.2.5. <i>Prezentarea mijloacelor de tratare a informațiilor</i>	<i>203</i>
8.2.3. <i>Analiza sistemului informațional existent</i>	<i>203</i>
8.2.3.1. <i>Analiza sistemului prin prisma principiilor de proiectare.....</i>	<i>203</i>
8.2.3.2. <i>Analiza deficiențelor majore ale sistemului informațional</i>	<i>204</i>
8.2.3.3. <i>Analiza componentelor sistemului informațional.....</i>	<i>204</i>
8.2.4. <i>Elaborarea noului sistem informațional îmbunătățit</i>	<i>206</i>
8.2.4.1. <i>Formularea măsurilor de perfecționare</i>	<i>206</i>
8.2.4.2. <i>Elaborarea proiectului general al noului sistem informațional</i>	<i>208</i>
8.2.4.3. <i>Elaborarea proiectului de detaliu al noului sistem informațional</i>	<i>208</i>
8.2.4.4. <i>Stabilirea avantajelor noului sistem informațional</i>	<i>211</i>
8.2.5. <i>Implementarea sistemului informațional îmbunătățit</i>	<i>213</i>
8.2.5.1. <i>Pregătirea condițiilor de implementare.....</i>	<i>213</i>
8.2.5.2. <i>Trecerea la noul sistem informațional</i>	<i>213</i>
8.3. Metodologia de proiectare a sistemului informațional	213
8.3.1. <i>Identificarea obiectivelor fundamentale, derivate și a activităților necesare realizării lor</i>	<i>214</i>
8.3.2. <i>Stabilirea informațiilor necesare desfășurării activităților</i>	<i>215</i>
8.3.3. <i>Identificarea și caracterizarea circuitelor și fluxurilor informaționale.....</i>	<i>215</i>
8.3.4. <i>Precizarea procedurilor informaționale</i>	<i>216</i>
8.3.5. <i>Stabilirea mijloacelor de tratare a informațiilor</i>	<i>216</i>
8.4. Metode specifice de (re)proiectare a sistemului informațional	216
8.4.1. <i>Schema „bloc” (diagrama de rutină).....</i>	<i>217</i>
8.4.2. <i>Schema logică.....</i>	<i>218</i>
8.4.3. <i>Diagrama orizontală</i>	<i>218</i>
8.4.4. <i>Diagrama verticală</i>	<i>219</i>
8.5. Bibliografie.....	221

Capitolul 9

ÎMBUNĂTĂȚIREA PROCESELOR DECIZIONALE	222
9.1. Declanșarea schimbărilor în sistemul decizional.....	223
9.2. Antrenarea personalului la schimbare	224
9.3. Metodologia de perfecționare a sistemului decizional	225
9.3.1. <i>Descrierea sistemului decizional actual al organizației</i>	<i>226</i>
9.3.1.1. <i>Lista deciziilor adoptate în organizație</i>	<i>226</i>
9.3.1.2. <i>Fișa componentilor organismelor de management participativ</i>	<i>227</i>

Respect pentru oameni și cărți

9.3.1.3. Lista atribuțiilor centrelor de decizie	228
9.3.1.4. Lista problemelor abordate de organisme de management participativ	229
9.3.1.5. Lista deciziilor elaborate de către fiecare centru de decizie	230
9.3.1.6. Descrierea unei situații decizionale complexe	232
9.3.2. <i>Analiza sistemului decizional al organizației</i>	232
9.3.2.1. Analiza structurării competențelor decizionale pe niveluri ierarhice	233
9.3.2.2. Analiza structurii organismelor de management participativ	233
9.3.2.3. Analiza structurii atribuțiilor centrelor decizionale	233
9.3.2.4. Analiza corespondenței dintre atribuții și probleme	234
9.3.2.5. Analiza corespondenței dintre atribuții și decizii	235
9.3.2.6. Analiza corespondenței dintre probleme și decizii	236
9.3.2.7. Analiza deciziilor prin prisma cerințelor de raționalitate	237
9.3.2.8. Analiza respectării etapelor procesului decizional strategic-tactic	238
9.3.2.9. Analiza corespondenței dintre tipul de decizie și metodele folosite pentru fundamentare	238
9.3.3. <i>Perfecționarea sistemului decizional al organizației</i>	238
9.3.3.1. Elaborarea măsurilor de perfecționare	239
9.3.3.2. Aplicarea măsurilor	240
9.3.4. <i>Stabilirea efectelor economice ale măsurilor de perfecționare</i>	243
9.4. Metode și tehnici de fundamentare a deciziilor	243
9.4.1. <i>Metode ale cercetării operaționale</i>	243
9.4.2. <i>Metode de fundamentare a deciziilor în condiții de certitudine</i>	245
9.4.2.1. Metoda utilității globale	247
9.4.2.2. Metoda ELECTRE	249
9.4.2.3. Metoda ONICESCU	250
9.4.3. <i>Metode de fundamentare a deciziilor în condiții de risc</i>	252
9.4.3.1. Metoda speranței matematice	252
9.4.3.2. Metoda arborelui decizional	254
9.4.3.3. Simularea decizională	256
9.4.4. <i>Tehnici de fundamentare a deciziilor în condiții de incertitudine</i>	257
9.4.4.1. Regula pesimistă (Abraham Wald)	257
9.4.4.2. Regula optimistă	258
9.4.4.3. Regula optimalității (Hurwicz A.)	258
9.4.4.4. Regula proporționalității (Bayes – Laplace)	258
9.4.4.5. Regula minimizării regretelor (Savage L.)	259
9.4.4.6. Metoda gradelor de apartenență la varianta optimă	259
9.4.5. <i>Metode de fundamentare a deciziilor de grup</i>	260
9.4.5.1. Metoda simplei majorități	261
9.4.5.2. Calculul majorității ca o compunere de utilități individuale	262
9.4.5.3. Algoritmul Deutch – Martin	263
9.4.5.4. Metoda ELECTRE tridimensională	264
9.5. Bibliografie	266

Resurse pentru oameni și cărți

Capitolul 10

ADAPTAREA MOTIVĂRII LA PARTICULARITĂȚILE PERSONALULUI	267
10.1. Declanșarea schimbărilor în sistemul motivațional	267
10.2. Metodologia de perfecționare a motivației în muncă	268
10.2.1. Pregătirea cercetării.....	268
10.2.2. Prezentarea sistemului motivațional existent.....	269
10.2.2.1. Caracteristici tipologice ale organizației.....	269
10.2.2.2. Încadrarea cu personal a organizației.....	269
10.2.2.3. Formarea și perfecționarea personalului.....	270
10.2.2.4. Promovarea personalului.....	271
10.2.2.5. Folosirea timpului de muncă.....	272
10.2.2.6. Formele de salarizare.....	273
10.2.2.7. Identificarea altor factori motivaționali.....	274
10.2.2.8. Identificarea și ierarhizarea nevoilor.....	275
10.2.3. Analiza motivării personalului.....	275
10.2.3.1. Analiza prin prisma încadrării cu personal.....	275
10.2.3.2. Analiza prin prisma formării și perfecționării personalului.....	277
10.2.3.3. Analiza prin prisma promovării personalului.....	277
10.2.3.4. Analiza prin prisma utilizării timpului de muncă.....	278
10.2.3.5. Analiza prin prisma formelor de salarizare.....	278
10.2.3.6. Analiza factorilor motivaționali utilizați.....	279
10.2.3.7. Sintetizarea punctelor forte și slabe ale motivării.....	280
10.2.4. Elaborarea măsurilor perfecționare a motivării personalului.....	280
10.2.5. Aplicarea măsurilor propuse pentru adaptarea motivării la particularitățile personalului.....	281
10.3. Metode folosite în perfecționarea sistemului motivațional	281
10.4. Bibliografie.....	282

Capitolul 11

ÎNȚĂRIREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	283
11.1. Declanșarea schimbării culturii organizaționale	283
11.2. Metodologia de perfecționare a culturii organizaționale	284
11.2.1. Descrierea culturii organizaționale.....	285
11.2.1.1. Prezentarea componentelor culturii organizaționale.....	285
11.2.1.2. Manifestarea culturii organizaționale.....	288
11.2.1.3. Formarea culturii organizaționale.....	289
11.2.1.4. Metode de întreținere a culturii organizaționale.....	290
11.2.1.5. Integrarea noilor angajați.....	291
11.2.2. Analiza culturii organizaționale.....	291
11.2.2.1. Analiza prin prisma componentelor culturii organizaționale.....	291
11.2.2.2. Analiza prin prisma manifestării culturii organizaționale.....	292
11.2.2.3. Analiza prin prisma formării culturii organizaționale.....	293
11.2.2.4. Analiza prin prisma metodelor de întreținere a culturii organizaționale.....	294
11.2.2.5. Analiza integrării noilor angajați.....	294

11.2.2.6. Analiza tipului de cultură organizațională	295
11.2.3. <i>Perfecționarea culturii organizaționale</i>	296
11.2.3.1. Formularea măsurilor de perfecționare	297
11.2.3.2. Aplicare măsurilor de perfecționare	297
11.3. Bibliografie	298

Capitolul 12

APLICAREA UNOR SISTEME, METODE ȘI TEHNICI DE

MANAGEMENT	299
12.1. Conceptele de sistem, metodă și tehnică de management	299
12.2. Managementul prin obiective (MPO)	301
12.2.1. <i>Conceptul de management prin obiective (MPO)</i>	302
12.2.2. <i>Schema de principiu a managementului prin obiective (MPO)</i>	306
12.2.3. <i>Etapele de aplicare a managementului prin obiective (MPO)</i>	310
12.2.3.1. Pregătirea procesului de aplicare a MPO	310
12.2.3.2. Stabilirea obiectivelor	312
12.2.3.3. Realizarea obiectivelor	312
12.2.3.4. Compararea rezultatelor cu standardele de performanță și evaluare	313
12.3. Managementul prin excepții (MPE)	314
12.3.1. <i>Conceptul de management prin excepție</i>	314
12.3.2. <i>Etapele de aplicare a managementului prin excepții (MPE)</i>	316
12.3.2.1. Analiza și evaluarea situației din trecut și prezent	316
12.3.2.2. Stabilirea obiectivelor, a normelor și normativelor.....	317
12.3.2.3. Precizarea toleranțelor admise	317
12.3.2.4. Colectarea, înregistrarea, prelucrarea și sistematizarea datelor	318
12.3.2.5. Compararea realizărilor cu nivelul obiectivelor, normelor și normativelor stabilite	318
12.3.2.6. Adoptarea deciziilor de reglare a sistemului.....	319
12.3.3. <i>Avantajele și dezavantajele sistemului</i>	320
12.4. Managementul prin proiecte (MPP)	320
12.4.1. <i>Conceptul de management prin proiecte (MPP)</i>	321
12.4.2. <i>Schema de principiu a MPP</i>	323
12.4.3. <i>Etapele de aplicare a MPP</i>	325
12.4.3.1. Identificarea și definirea activităților care vor face obiectul proiectului	325
12.4.3.2. Desemnarea managerului de proiect.....	325
12.4.3.3. Alegerea formei organizatorice și stabilirea colectivului de proiect.....	326
12.4.3.4. Elaborarea programului general de acțiune	330
12.4.3.5. Realizarea proiectului	331
12.4.3.6. Evaluarea rezultatelor și dizolvarea colectivului de proiect	331
12.5. Managementul pe produs (MPPr)	331
12.5.1. <i>Conceptul de management pe produs (MPPr)</i>	331
12.5.2. <i>Etapele de aplicare a MPPr</i>	332

12.5.2.1. Stabilirea produsului sau grupeii de produse care va face obiectul MPPr	332
12.5.2.2. Stabilirea managerului de produs	332
12.5.2.3. Elaborarea unei strategii parțiale	333
12.5.2.4. Organizarea fabricării și comercializării produsului.....	333
12.5.2.5. Coordonarea fabricării produsului cu celelalte activități	333
12.5.2.6. Antrenarea personalului la realizarea obiectivelor	333
12.6. Managementul prin bugete	334
12.6.1. Conceptul de management prin bugete (MPB)	334
12.6.2. Schema de principiu a procesului de bugetare	335
12.6.3. Clasificarea bugetelor	336
12.6.4. Etapele de aplicare a MPB	337
12.7. Sistemul cost-oră-producție (SCOP)	339
12.7.1. Conceptul SCOP.....	339
12.7.2. Etapele de aplicare a SCOP.....	340
12.7.2.1. Delimitarea și caracterizarea centrelor de gestiune	340
12.7.2.2. Elaborarea bugetului general de cheltuieli.....	342
12.7.2.3. Calculul costului-oră-producție (COP) pe centru	343
12.7.2.4. Calculul costului normat pe unitatea de produs.....	347
12.7.2.5. Urmărirea operativă a abaterilor de la costul normat	348
12.7.2.6. Calculul costului efectiv al produselor	348
12.8. Tabloul de bord	349
12.8.1. Necesitatea folosirii tabloului de bord.....	350
12.8.2. Conceptul de „tablou de bord” ca metodă de management	350
12.8.3. Etapele de elaborare a „tabloului de bord”	353
12.8.3.1. Identificarea factorilor cheie.....	353
12.8.3.2. Alegerea indicatorilor	353
12.8.3.3. Precizarea informațiilor cuprinse în tabloul de bord.....	353
12.8.3.4. Stabilirea formei de prezentare, construcția și utilizarea tabloului de bord	354
12.8.4. Avantaje și dezavantaje ale tabloului de bord.....	354
12.9. Delegarea	355
12.9.1. Conceptul de delegare ca metodă de management	355
12.9.2. Reguli de utilizare a delegării	356
12.9.3. Etapele de aplicare a delegării	356
12.9.3.1. Analiza postului de manager care urmează să folosească delegarea	357
12.9.3.2. Stabilirea subordonaților care vor prelua sarcini prin delegare	357
12.9.3.3. Stabilirea sarcinilor, competențelor și responsabilităților pe fiecare subordonat delegate.....	358
12.9.3.4. Analiza rezultatelor delegării.....	358
12.10. Ședința	359
12.10.1. Ședința ca metodă de management	359
12.10.2. Etapele de folosire a metodei ședinței.....	360
12.10.2.1. Pregătirea ședinței.....	360

Respect pentru oameni si cărți

12.10.2.2. Deschiderea ședinței.....	360
12.10.2.3. Derularea ședinței.....	360
12.10.2.4. Închiderea ședinței.....	361
12.11. Bibliografie.....	361

Capitolul 1

Necesitatea dezvoltării și schimbării organizației

Încă din procesul de creare a unei organizații se urmărește desfășurarea unor activități în condiții de eficacitate și eficiență. Apoi, pe parcursul funcționării, orice organizație trebuie să se adapteze noilor condiții care apar în mediul intern și extern al acesteia, adaptare care de cele mai multe ori impune o dezvoltare organizațională, prin îmbunătățirea strategiei, a structurii organizatorice etc., care să conducă la creșterea eficacității desfășurării activităților specifice.

1.1. Conceptul de dezvoltare organizațională

1.1.1. Definirea dezvoltării organizaționale

Dezvoltarea organizațională, ca proces sau ca domeniu de cercetare, cuprinde o gamă largă de activități, de la constituirea unei echipe de conducere la nivelul managementului superior, până la elaborarea unei noi strategii, îmbunătățirea structurii organizatorice sau schimbarea culturii organizaționale. În literatura de specialitate există mai multe definiții ale conceptului de dezvoltare organizațională.

Burke W. Una dintre acestea a fost dată de către W. Burke, care considera „*dezvoltarea organizațională ca un proces planificat de schimbare în cultura organizației, prin utilizarea teoriei, și practicii din domeniul comportamental*”¹.

Această definiție pune însă accentul numai pe cultura organizației, neglijând celelalte componente ale organizației, care și ele contribuie la o dezvoltare a acesteia, cu scopul creșterii performanțelor.

¹ Burke W. - *Organization Development, Principles and Practices*, Mass: Little Brown, Boston, 1982

Respect pentru oameni și cărți

French W.

O altă definiție a fost dată de către W. French, care considera că „dezvoltarea organizațională se referă la efortul pe termen lung, pentru îmbunătățirea capacității organizației de a rezolva probleme și a abilităților ei de a se adapta la schimbările din mediul extern, prin utilizarea consultantilor în știința comportamentului, sau în problemele schimbării”².

Prin această definiție W. French scoate în evidență necesitatea acțiunilor pe termen lung pe care organizația, ajutată de consultanți în știința comportamentului sau așa-zisii „agenți ai schimbării”, trebuie să le întreprindă pentru adaptarea la exigențele mediului extern, cu scopul creșterii eficacității acestor acțiuni și a tuturor activităților desfășurate în cadrul respectivelor organizații. Față de prima definiție prezentată mai sus, aceasta din urmă dă posibilitatea managementului de a se ocupa de mai multe probleme ale organizației, nu numai de cultura acesteia.

Beckhard R.

Într-o lucrare intitulată „Dezvoltare organizațională: Strategii și modele”, R. Beckhard considera că „dezvoltarea organizațională reprezintă un efort planificat, coordonat de managementul de nivel superior, care vizează întreaga organizație și care are ca scop creșterea eficienței, îmbunătățirea condițiilor de muncă, prin intervenția asupra proceselor, folosind cunoștințele științei comportamentului”³.

Ca și ceilalți doi specialiști menționați anterior, R. Beckhard scoate în evidență scopul dezvoltării organizaționale, acela al creșterii eficienței, acest scop fiind atins prin folosirea rezultatelor cercetărilor din domeniul științei comportamentului.

Beer M.

O definiție mai laborioasă a fost dată de către M. Beer, care considera „dezvoltarea organizațională ca un sistem cuprinzător de colectare de date, de diagnosticare, de planificare, intervenție și evaluare, care are ca scop: 1) îmbunătățirea concordanței dintre structura organizatorică, organizarea procesuală, strategie, personal și cultura organizației, 2) dezvoltarea unor soluții organizaționale noi și creative, și 3) dezvoltarea capacității organizației de reînnoire. Aceasta se poate realiza prin colaborarea dintre membrii organizației

² French W. - *Organization Development, Objectives, Assumptions and Strategies*, California Management Review 12 (2, 1969): 23 – 24

³ Beckhard R. - *Organization Development: Strategies and Models* (Reading, ass: Addison – Wesley), 1969

Respect pentru oameni și cărți

cu agenții schimbării care se folosesc de știința comportamentului, de cercetare și de tehnologie”⁴.

Burduș E.

Toate definițiile prezentate anterior au ca trăsături comune îmbunătățirea performanțelor organizației, în primul rând a eficienței cu care se desfășoară activitățile, prin folosirea științei comportamentului în perfecționarea nu atât a dotării tehnice, cât a managementului acesteia, a tuturor subsistemelor componente.

Ca urmare, în continuare, în prezentul material vom considera *dezvoltarea organizațională ca un ansamblu de acțiuni de proiectare și implementare a unor măsuri de perfecționare a componentelor sistemului de management (strategie, structură, sistem informațional, sistem decizional, sistem metodologic), menite să conducă la creșterea performanțelor și competitivității organizației.*

1.1.2. Caracteristicile dezvoltării organizaționale

Din această definiție rezultă mai multe *caracteristici* ale dezvoltării organizaționale, și anume:

- *aplicarea măsurilor de perfecționare a întregului sistem de management, sau numai a unei componente a acestuia, întregii organizații sau numai unei subdiviziuni organizatorice;*
- *folosirea unei game largi de metode și tehnici, care sunt specifice fie unei probleme specifice (strategie, leadership, decizii etc.), fie ansamblului sistemului de management;*
- *prin ansamblul de măsuri se urmărește implementarea unor schimbări, legate în general de comportamentul oamenilor;*
- *dezvoltarea organizațională presupune atât implementarea schimbărilor, cât și menținerea și îmbunătățirea acestora;*
- *dezvoltarea organizațională are ca scop creșterea eficienței, deci o utilizare rațională a resurselor și o creștere a calității produselor și serviciilor, a productivității muncii și o îmbunătățire continuă a condițiilor de muncă din cadrul organizației.*

Această definiție permite diferențierea dezvoltării organizaționale de alte domenii de cercetare și de aplicabilitate în cadrul organizațiilor, cum ar fi cele referitoare la dezvoltarea produselor, dotare tehnică a organizației etc.

⁴ Beer M. - *Organization Change and Development: A Systems View* (Santa Monica, California: Goodyear Publishing), 1980

De asemenea, definiția de mai sus face posibilă diferențierea dintre dezvoltarea organizațională și managementul schimbărilor care va fi definit în continuare. Schimbările organizaționale cuprind o diversitate de aplicații și abordări de natură economică, tehnică, politică și socială.

Aceste schimbări organizaționale pot reprezenta răspunsuri la anumite forțe externe, cum ar fi schimbările din domeniul piețelor, diferite presiuni prin prisma competitivității etc., sau pot fi determinate de anumite variabile endogene, cum ar fi tendința managerilor de a aplica diferite metode sau tehnici specifice.

1.2. Conceptul de schimbare

Schimbarea are loc peste tot în univers, inclusiv în viața noastră particulară sau în viața organizațiilor. Cunoașterea procesului schimbării, cu scopul stăpânirii pe cât posibil al acestuia, reprezintă o caracteristică a unui management performant, care poate să asigure organizației competitivitate.

1.2.1. Definierea schimbării

Schimbarea reprezintă în general, înlocuirea, modificarea sau transformarea în formă și/sau conținut a unui obiect, proces sau fenomen.

Schimbarea se poate produce din cauze independente de voința omului, care țin de fenomene ale naturii sau dependente de voința omului, când acesta dorește producerea acestui proces. Indiferent însă de cauzele producerii, schimbarea trebuie cunoscută, analizată și pe cât posibil controlată, dacă se urmărește realizarea unor obiective.

În cadrul studiilor întreprinse privind marile curente care afectează indivizii, organizațiile și societatea, John Naisbitt a evidențiat ca principale schimbări următoarele⁵:

- trecerea de la o societate industrială la o societate informațională;
- trecerea de la situația în care tehnologia de vârf impresiona prin complexitatea ei, la utilizarea acestei tehnologii de vârf într-o manieră personalizată;
- trecerea de la o economie națională, la o economie mondială mult mai interdependentă;
- trecerea de la previziunile manageriale pe termen scurt la previziuni pe termen lung;
- trecerea de la o ierarhie organizațională la o rețea de muncă, prin partajarea ideilor, informațiilor, resurselor.

⁵ Naisbitt J. - *Megatrends*, Warner, New York, 1982

Respect pentru oameni și cărți

1.2.2. Necesitatea schimbării

Schimbarea continuă a mediului în care funcționează organizațiile este determinată de anumiți factori, de anumite forțe care fac presiune asupra schimbării, transformării. Între principalele *surse ale schimbării*, sau factori care justifică necesitatea acesteia pot fi menționate: *evoluția în domeniul tehnologiilor, explozia cunoștințelor, învechirea rapidă a produselor, condițiile de muncă, schimbările în natura forței de muncă*⁶.

Evoluția în domeniul tehnologiilor

O astfel de evoluție determină, ca în condițiile utilizării unei tehnologii mai sofisticate, să se producă în mod necesar schimbări ale naturii muncii, întrucât personalul își va folosi capacitatea pentru a face să funcționeze noile echipamente mult mai complexe. În multe întreprinderi și ateliere de asamblare americane, canadiene, japoneze și europene se manifestă tendința spre utilizarea roboților și a inteligenței artificiale.

Toate acestea au impus o serie de schimbări în cadrul respectivelor întreprinderi, între care:

- managerii trebuie să posede cunoștințe tehnice și o înțelegere profundă a modului în care se corelează diferitele sectoare de producție, vânzări, financiar, resurse umane etc.;
- managerii trebuie să dea dovadă de aptitudini în domeniul relațiilor interpersonale, comunicării, luării deciziilor, în detrimentul celor tehnice;
- managerii trebuie să-și schimbe atitudinea față de schimbări, pentru a desfășura o activitate mai eficace într-un mediu în continuă schimbare;
- managerii trebuie să dovedească înțelegere față de funcționarea sistemului în ansamblul său.

Toate evoluțiile în domeniul tehnologiilor, care în ultima perioadă și mai ales în anumite sectoare sunt tot mai frecvente și de profunzime, determină schimbarea în cadrul organizațiilor, care trebuie condusă și controlată de către managerii acestora.

Explozia cunoștințelor

Explozia cunoștințelor nu mai reprezintă pentru nimeni o noutate, dacă se are în vedere numai numărul publicațiilor și articolelor științifice care se dublează la aproximativ 15 ani. În același ritm al exploziei cunoștințelor se înregistrează și o perimare a vechilor cunoștințe, ceea ce conduce la schimbări în mediul ambiant extern, dar și în cadrul organizațiilor. Între noile exigențe care se impun managerilor din cadrul organizațiilor, în condițiile perimării unor cunoștințe și a apariției altora noi sunt:

⁶ Naisbitt J. - *Megatrends*, Wamer, New York, 1982

- descoperirea și difuzarea cunoștințelor în cadrul organizațiilor, care presupune abilități în domeniul comunicării;
- crearea de noi idei și cunoștințe;
- transformarea ideilor în produse și servicii care să fie asimilate de către întreprindere;
- dezvoltarea capacității de a lucra și a conduce oameni care lucrează cu informații și nu numai cu cei care produc produse, execută lucrări sau prestează servicii.

Explozia cunoștințelor, ca fenomen pregnant al epocii contemporane, necesită introducerea unor schimbări profunde și în cadrul organizațiilor, prin acțiunile coordonate ale managerilor acestora.

Învechirea rapidă a produselor

Învechirea rapidă a produselor este tot mai accelerată în zilele noastre, dovadă fiind constatarea că aproximativ 55% din articolele vândute astăzi nu existau cu zece ani în urmă. În anumite domenii, cum este cel farmaceutic, electronic, un anumit produs poate fi perimat în șase luni. Aproape în fiecare lună echipamente electronice mai complexe și mai ieftine sunt introduse pe piață, făcându-le perimate pe cele care există deja.

În timp ce durata de viață a produselor scade, întreprinderile trebuie să facă proba supleței lor prin reducerea ciclului de producție și a perioadei de proiectare. Capacitatea de a schimba a managerilor din cadrul organizațiilor trebuie în astfel de condiții să fie cât mai mare, ceea ce impune dezvoltarea unui management al schimbării.

Condițiile de muncă

Acestea constau în măsura în care personalul are posibilitatea de a-și satisface anumite nevoi, reprezintă un alt factor care face presiuni asupra schimbării în cadrul organizațiilor. Îmbunătățirea permanentă a condițiilor de muncă, cu scopul reducerii absenteismului, a instabilității forței de muncă și a accidentelor de muncă, impune o serie de schimbări în cadrul organizației, de natură organizațională, al procesului de motivare, al modului de luare a deciziilor etc.

Schimbările în natura forței de muncă

Aceste schimbări în spre o generație din ce în ce mai instruită, spre o creștere a ponderii femeilor care vor lucra cu normă întregă în cadrul unei organizații sau o creștere a ponderii lucrului la domiciliu constituie tot atâtea presiuni asupra organizațiilor pentru ca acestea să realizeze o serie de schimbări în activitate lor. Apoi, creșterea ponderii muncii intelectuale, determină o schimbare și în pregătirea managerilor care se vor confrunta cu alte probleme privind angajarea, selecția, promovarea și motivarea personalului.

Respect pentru oameni și cărți

1.3. Relația schimbare – dezvoltare organizațională

1.3.1. Interdependența dintre dezvoltare organizațională și schimbare

Dezvoltarea organizațională presupune conceperea, proiectarea și implementarea unor schimbări, care să favorizeze utilizarea eficientă a resurselor, deci o creștere a eficacității și eficienței economice.

În lucrarea cu titlul „Trecerea la o nouă calitate prin conducerea științifică a schimbărilor”, doi specialiști români, C. Florescu și N. Popescu au surprins relația dintre schimbare și dezvoltarea organizației. Ei considerau că dezvoltarea organizațională este influențată direct de ritmul și nivelul schimbărilor efectuate, care la rândul lor sunt efectul înnoirilor care au loc în procesele care fac obiectul de bază al organizației. Cei doi autori menționați mai sus au conceput și o reprezentare grafică a relației dintre dezvoltarea organizațională și schimbare, pe baza curbelor ce reprezintă înnoirile și implicit schimbările și curba generală a dezvoltării organizaționale, ca în figura 1.1.

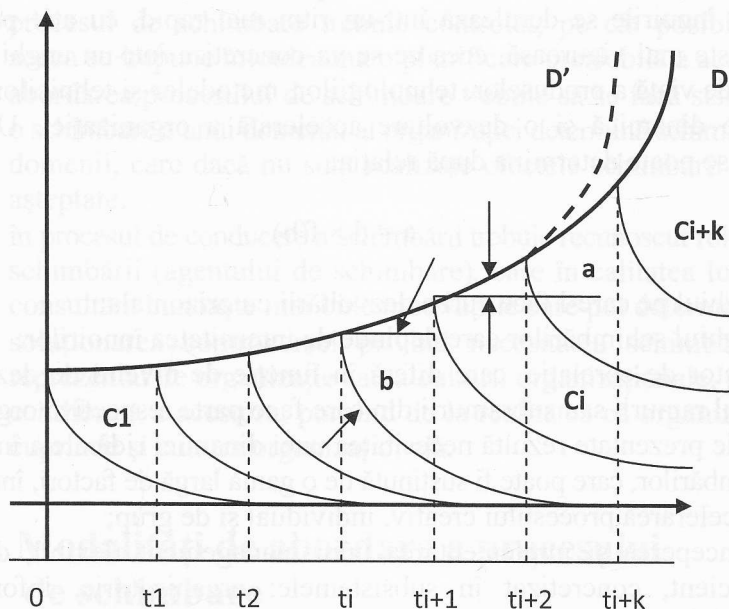


Fig.1.1. Relația schimbare – dezvoltare

Așadar, cu cât ritmul și nivelul înnoirilor este mai mare, cu atât există posibilitatea ca schimbările să fie mai profunde, care la rândul lor vor determina o dezvoltare mai accentuată și invers. Rezultă deci că interesul este de a impulsiona