

Eugen BURDUȘ

Ion POPA

METODOLOGII MANAGERIALE

Eugen BURDUȘ

Ion POPA

METODOLOGII MANAGERIALE



Coordonator al colecției
BIBLIOTECA DE MANAGEMENT: Ion POPA

Copyright © 2014, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin
Editurii Pro Universitaria

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al
Editurii Pro Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
BURDUȘ, EUGEN

Metodologii manageriale / Eugen Burduș,
Ion Popa. – București : Pro Universitaria, 2014
Bibliogr.
ISBN 978-606-647-931-8

I. Popa, Ion

65.012.4

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. Răzvan NISTOR
Prof. univ. dr. Ion STEGĂROIU

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*” (6).

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.

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”* (10).

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”* (4).

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 cu agenții schimbării care se folosesc de știința comportamentului, de cercetare și de tehnologie” (3).

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. 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 „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 (15) a evidențiat ca principale schimbări următoarele:

- 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.

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* (15).

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 inter-personale, 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:

- 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 (aparate stereo, videocasetofoane, calculatoare personale etc.) 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 spre o generație din ce în ce mai instruită, spre o creștere a ponderii femeilor care vor lucra cu normă întreagă în cadrul unei organizații, 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.