



ABC-ul UNEI ORGANIZAȚII.

Concepte cheie ce întregesc definiția clasică a unei organizații.

CONCEPTE DE BAZĂ: FUNCȚIONAREA, FUNCȚIONALITATEA, FUNCȚIILE UNEI ORGANIZAȚII

FUNCȚIONAREA semnifică, în general, procesul realizării activităților specifice ale unei organizații, proces prin care este exprimată, în primul rând, capacitatea organizației de a corela dinamic resursele (umane și extraumane) cu scopul asumat.

FUNCȚIONALITATEA are în vedere starea de funcționare a organizației, calitatea (măsura) realizării funcțiilor specifice, atât în fiecare moment în parte, cât și în totalitatea timpului de existență a organizației. Funcționalitatea este variabilă, ea fiind dependentă de starea “întrărilor” și a “ieșirilor” și de natura proceselor organizaționale interne. Gradul de funcționalitate indică starea de “sănătate organizațională”. La limită, organizațiile pot fi “sănătoase” sau “bolnave”.

FUNCȚIILE ORGANIZAȚIEI semnifică grupurile de activități omogene prin care aceasta își realizează scopul organizațional. Acestea sunt:

- funcția de cercetare-dezvoltare – considerată de unii ca parte integrantă a funcției de marketing;
- funcția de marketing – incluzând și partea de comercial;
- funcția de producție;
- funcția financiar-contabilă;
- funcția de personal.

Rolul fiecăreia în raport cu celelalte funcții ale organizației dar și în raport cu organizația însăși a evoluat de-a lungul timpului, pe măsură ce conceptul de marketing a evoluat de la orientarea către producție până la orientarea către client.

NOTĂ: *În sistemele deschise, cu autoorganizare, funcția reprezintă contribuția pe care un element o aduce la satisfacerea unei cerințe a sistemului din care face parte și dezvoltarea acestuia.*

FUNCȚIILE ȘI ECHILIBRUL ORGANIZAȚIEI

În mod schematic, organizația are **două funcții esențiale**:

- 1) funcția finală, care reprezintă însuși scopul organizației și
- 2) funcția laterală, de realizare a scopurilor individuale.

Autor: Aura Hazotă

www.aditusvero.ro

www.aditusvero.wordpress.com

office@aditusvero.ro



Cele două tipuri de funcții vor exercita totdeauna presiuni una asupra celeilalte și aici se situează de fapt sursa de tensiune și conflict în cadrul organizației.

Arta conducerii organizației și problema ei fundamentală constă în a menține într-un echilibru dinamic aceste două funcții, utilizând una ca mijloc de realizare a celeilalte. Un decalaj în indeplinirea celor două funcții conduce inevitabil la dezechilibrul ansamblului, la micșorarea eficienței lui.

Chris Argyris vorbește, în lucrarea sa "*Participare și organizație*", de **energia psihologică** ca de una din cele mai importante surse de energie ale organizației. Această energie crește odată cu obținerea succesului psihologic și descrește proporțional cu eșecul. Succesul psihologic se atinge tocmai când se realizează echilibrul între cele două sisteme: sistemul social și sistemul personalității omului și acest lucru poate fi influențat în primul rând de ansamblul societății prin cultura căreia îi aparțin cele două sisteme. De altfel, *Chris Argyris* scrie: "Considerăm că organizațiile și personalitatea constituie unități discontinue, având legile lor proprii, care le fac susceptibile de a fi studiate ca unități distincte. De asemenea, considerăm ca aspecte importante ale existenței fiecărei unități depind de conexiunea lor cu altele. Nu poate fi înțeles deplin individul dacă nu se înțelege organizația din care el face parte integrantă și invers".

În fond, problema semnificativă rămâne cum să se ordoneze acțiunea comună, cum pot fi determinați indivizii să participe la activitatea organizației, realizând comportamentele prescrise prin normele organizației.

- Organizația stabilește un ansamblu de norme care fixează fiecărui individ limite și direcții de acțiune, o anumită intensitate a acțiunii. Încercând să se adapteze condițiilor impuse de organizație, indivizii tind să-i modifice structura, adăugând structurii formale (oficiale), așa cum am văzut, o structură informală, neoficială.
- **Norma** este o regulă, un model de activitate, de comportare, care se impune prin uz, tradiție, consens sau autoritate. Autoritatea este cea care impune și menține normativitatea în cadrul organizației și ea reprezintă puterea care-i revine unei persoane sau unui grup în virtutea rolului sau poziției într-o organizație. Pentru a impune normativitatea, puterea dispune de un întreg sistem care cuprinde
 - mijloace de control,
 - mijloace de sancțiune
 - și mijloace de recompensă.
- În organizație, în general, s-a observat existența unei presiuni spre uniformitate, adică respingerea deviantelor, a membrilor care nu adoptă valorile și scopurile propuse.
- Un rol important revine aici **motivației**. Cu cât motivația este mai puternică, cu atât este mai pregnantă tendința membrilor organizației de a respinge deviația.

Echilibrul organizației ca sistem depinde în foarte mare măsură de comportamentul membrilor organizației conform normelor.



Sistemele de norme sunt în marea lor majoritate generalizări ale activității anterioare, rezultatul observațiilor privind factorii care înlesnesc sau pe cei care împiedică obținerea performanțelor pozitive propuse.

Marea majoritate a sistemelor de norme presupune ideea de ierarhie, adică existența unor deosebiri între agenți din punctul de vedere al drepturilor și obligațiilor; astfel, agenții sunt încadrați în niveluri (trepte) ierarhice diferite. Dar, tot normele, pot situa agenții pe aceeași treaptă ierarhică, stabilindu-le aceleași drepturi și obligații, caz în care putem vorbi de identitatea de rol sau de statut a agenților.

ANALIZA ORGANIZAȚIEI: PERSPECTIVA SISTEMICĂ, DINAMICĂ ȘI GRUPALĂ

PERSPECTIVA SISTEMICĂ - scoate în evidență semnificația componentelor organizației, în primul rând a structurii și a proceselor interne, a intrărilor și a ieșirilor și a modului în care sunt prelucrate ("procesate") și corelate intrările și ieșirile, realizându-se în acest mod adaptarea organizațiilor.

PERSPECTIVA STRUCTURĂ - FUNCȚIE - presupune abordarea duală: atât organizațională (modul în care organizația este structurată sau proiectată) cât și funcțională (modul în care operează sau funcționează)

PERSPECTIVA DINAMICĂ - facilitează perceperea acesteia ca procese în permanență desfășurare.

PERSPECTIVA GRUPALĂ - accentuează importanța resurselor umane, a factorului uman în organizații; indiscutabil, eficiența oricărei organizații nu poate rezulta decât din însumarea performanțelor individuale ale membrilor echipei;

Perspectiva sistemică

Perspectiva sistemică, prin perimetrul componentelor organizației și a legăturilor dintre ele, reliefează **condițiile de funcționare a organizației**. Acestea sunt:

a) **Realizarea și menținerea structuralității optime a organizației**, proces extrem de complex, în interiorul căruia sunt simultan și în interdependență avute în vedere:

- structura formală, de autoritate, de putere și răspundere, rețeaua ierarhică a organizației și mărimea ca atare a organizației (diviziuni și subdiviziuni, număr de indivizi cuprinși); sub acest unghi, optimul structural semnifică proporționarea adecvată (prin raportare la influențele mediului extern și la capacitatea organizației de a-și îndeplini scopul) a puterii și răspunderii (prin centralizare/descentralizare), a rețelelor ierarhice și a componentei numerice a organizației;
- structura informală, exprimată prin relațiile de acceptare și preferință dintre membrii grupurilor, dintre indivizi și lideri; dacă structura informală, la un moment dat, există ca atare și poate fi diagnosticată, sub aspect practic este importantă compararea structurii informale cu structura formală, în scopul evitării unor decalaje mari, a unor tensiuni



conflictuale între “planul formal” și “planul informal”; aici, optimul structural se exprimă prin corelația funcțională, pozitivă între “formal” și “informal”.

b) **Gestionarea granițelor organizației**, cu scopul de a se realiza:

- observarea permanentă a “învelișului” organizațional, a granițelor dintre organizație și mediu, garantându-se starea deschisă și activă a intrărilor și ieșirilor;
- asigurarea permanenței feed-back-ului, a conexiunii dintre ieșiri și intrări;
- realizarea și creșterea, prin toate acestea, a potențialului de adaptare a organizațiilor la noile influențe și noile solicitări ale mediului extern.

Realizarea structuralității și gestionarea granițelor asigură îndeplinirea funcțiilor și face posibil echilibrul organizației.

Perspectiva structură - funcție

Structura sau forma unei organizații depind de funcția sa. Organizațiile evoluează de la unități funcționale singulare la unități complexe implicate într-un mare număr de activități, motiv pentru care devine esențială împărțirea sarcinilor între membrii organizației. Apar totodată noi funcții al căror loc și rol trebuie să fie stabilite. Nevoia de a coordona diferitele activități dau naștere unei ierarhii care este proiectată în așa fel încât să le permită managerilor să dețină controlul asupra organizațiilor, să asigure îndeplinirea nevoilor angajaților și să ia decizii mai bune. Vom discuta diferitele moduri în care organizațiile încearcă să își proiecteze structura pentru a-și atinge obiectivele, precum și despre necesitatea acordării unei importanțe deosebite diferențierii activităților desfășurate în condițiile integrării lor într-un mod care să permită organizației să își atingă obiectivele.

O organizație reprezintă alocarea și utilizarea de resurse (umane, materiale și financiare) în vederea atingerii unor obiective. Rezultă din această definiție că o organizație ale căror resurse nu sunt structurate eficace sau ale cărei procese nu sunt utilizate potrivit, nu va fi eficace în a-și atinge obiectivele. Din acest motiv managerii trebuie să se preocupe de modul în care este structurată sau proiectată organizația și de modul în care operează sau funcționează. Această abordare duală: organizațională și funcțională a fost numită *abordarea structură-funcție*.

Există păreri diferite ale teoreticienilor despre relația dintre structură și funcție. Unii consideră că trebuie stabilită întâi structura organizațională (forma), și că apoi structura va genera modul în care organizația va opera (funcția). Alții adoptă părerea conform căreia forma este generată de funcție, adică structura trebuie întocmită pentru a permite ușurarea îndeplinirii funcției.

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A UNEI ORGANIZAȚII ȘI ACTELE NORMATIVE DE REGLEMENTARE A ACESTEIA

Organizația este o formă concretă de desfășurare a activității umane în diferite domenii: economic, social, cultural, politic etc. Orice tip de activitate trebuie administrată. De aceea, orice organizație funcționează ca un sistem ale cărui componente sunt în strânsă legătură pentru a putea interveni fiecare la momentul oportun cu mijloace proprii, spre a răspunde unei nevoi. Ea are o structură proprie, determinată de scopul pentru care a fost creată.

Autor: Aura Hazotă

www.aditusvero.ro

www.aditusvero.wordpress.com

office@aditusvero.ro



STRUCTURA ORGANIZATORICĂ a unei organizații - reprezintă ansamblul persoanelor și compartimentelor de muncă (tehnic-productive, economice, administrative), modul în care sunt constituite și grupate precum și legăturile care se stabilesc între ele.

O structură organizatorică rațională este condiția esențială pentru: asigurarea funcționării normale a compartimentelor de muncă, repartizarea precisă a responsabilităților, stabilirea riguroasă a dependențelor ierarhice, a unității între responsabilitățile unei funcții și puterea de decizie. Reprezentarea grafică a structurii unei organizații poartă numele de organigramă.

Structura organizatorică este alcătuită din următoarele elemente, indiferent de ramura economică sau activitatea socială desfășurată:

1. **Funcția (*funcția de conducere și funcția de execuție*)**
2. **Postul**
3. **Ponderea ierarhică**
4. **Compartimentele (*compartimente funcționale și compartimente operaționale*)**
5. **Nivelurile ierarhice**
6. **Relațiile organizatorice**
7. **Activitățile**

Stabilirea și urmărirea respectării în practică a structurii organizatorice se realizează pe baza a două acte normative fundamentale pentru organizarea și funcționarea organizației:

- **Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF)** - poate cel mai important element de reglementare a competențelor unei organizații ce stă la baza înființării unei organizații. Este un act normativ care reglementează funcționarea compartimentelor (stabilește competențele pentru fiecare compartiment în parte, atribuții și responsabilități) și este adoptat de forul de conducere superior al organizației respective.
 - Pe baza actelor normative de înființare și care le reglementează funcționarea (ROF), organizațiile își elaborează propriile regulamente de organizare și funcționare adaptate la structura organizatorică, aprobate și completate cu sarcini specifice domeniului lor de activitate.
 - ROF al organizației are un caracter general și este completat de Statul de Funcții. Legea reglementează explicit că organigrama unei instituții nu intră în vigoare până la adoptarea ROF și a Statului de Funcții.
- **Statul de Funcții** are un caracter intern și prevede numărul de posturi pentru fiecare compartiment, gradul și pregătirea angajaților, precum și relațiile dintre aceștia. Este o completare necesară a ROF pe baza căreia se poate calcula bugetul de școlarizare a personalului. La rândul său, este completat de fișa postului care cuprinde atribuțiile și obligațiile fiecărui angajat în parte
- **Regulamentul de Ordine Interioară (ROI)** - reglementează regulile de conduită cerute angajaților în relațiile de serviciu, programul de lucru, circulația documentelor și este adoptat pe cale de dispoziție de către conducătorul unității. Acest regulament intern trebuie permanent actualizat, modificat și completat în conformitate cu dinamica de dezvoltare a departamentelor.



STRUCTURA ORGANIZATORICĂ - DETALII

Majoritatea organizațiilor care urmăresc obținerea unui profit apar atunci când o persoană (întreprinzătorul) are ideea creării unui produs pe care speră că îl vor dori consumatorii. Principalele sarcini sunt în acest moment obținerea capitalului necesar finanțării afacerii, obținerea de materii prime, crearea sau cumpărarea echipamentelor care vor fi folosite, angajarea muncitorilor, producerea și apoi vânzarea produsului.

Toate sarcinile din organizația incipientă îi revin fondatorului, ceea ce conduce la forma de organizare pe care Henry Mintzberg a numit-o *structură simplă*. O structură simplă este caracterizată de relația *fondator/proprietar cu toate posturile și funcțiile angajaților*.

Puterea este deținută aproape în exclusivitate de o singură persoană. Luarea deciziilor este simplă și eficientă; directorul trebuie să se implice în toate domeniile, ceea ce face din structura simplă cea mai riscantă structură.

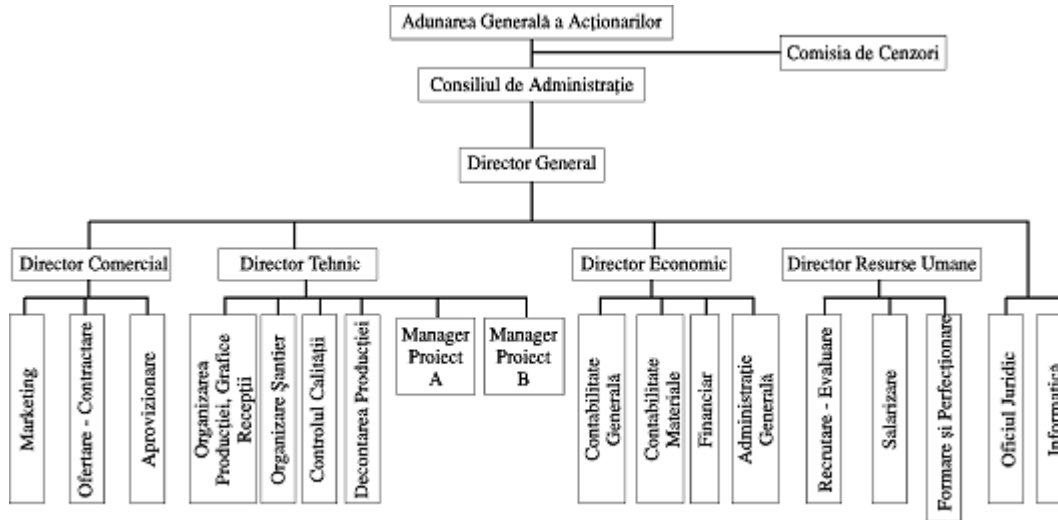
Pentru împărțirea unei organizații în grupuri sau unități de muncă, trebuie să se țină cont de faptul că este importantă gruparea oamenilor în așa fel încât să fie asigurate comunicarea, coordonarea și cooperarea dintre oameni și împărtășirea unor obiective și resurse comune.

Literatura de specialitate indică următoarele moduri de formare a grupurilor (H. Mintzberg):

- **Gruparea după cunoștințe sau abilități.** Majoritatea universităților sunt organizate după arii disciplinare. Funcțiile universitare sunt diferențiate după nivelul de cunoștințe (de la preparatori până la profesori universitari). Un alt gen de organizații astfel grupate sunt spitalele.
- **Gruparea după procese de muncă și funcții (Organizarea funcțională).** Majoritatea organizațiilor care realizează producție sunt organizate în acest mod. Un număr de oameni sunt implicați în producție, alții în cercetare și dezvoltare, alții în vânzări sau marketing, alții în finanțe și contabilitate, și alții în funcțiile legate de personal.
- **Gruparea în funcție de timp.** Uneori oamenii sunt grupați după perioada în care lucrează (schimburi). Acest mod de grupare poate fi folosit în corelare cu procesele de muncă și funcțiile.
- **Gruparea după produs sau rezultat.** Astfel sunt formate unități pe baza produsului sau serviciului rezultat.
- **Gruparea în funcție de client.** Unele organizații formează grupuri care se orientează către diferite categorii de clienți.
- **Gruparea în funcție de loc.** Acest lucru înseamnă de obicei că sunt formate unități în acord cu aria geografică pe care o deservește sau în care sunt localizate.



În unele cazuri într-o organizație pot apărea mai multe tipuri de grupare. Gruparea trebuie să determine o mai strânsă interdependență între fluxurile de lucru și procese; oamenii lucrează mai ușor și mai repede dacă sunt grupați. Uneori gruparea duce la interacțiuni sociale și comunicare mai bune, mai ales atunci când oamenii trebuie să lucreze împreună.



Exemplu de organigramă ierarhic-funcțională

Indiferent de tipul grupărilor din cadrul organizației, este importantă stabilirea viabilității fiecărui post individual prin descrierea postului.

Descrierea postului trebuie să indice sarcinile, obiectivele și responsabilitățile postului, competențele necesare pentru ocuparea postului și relațiile postului cu celelalte posturi din grupul de muncă.

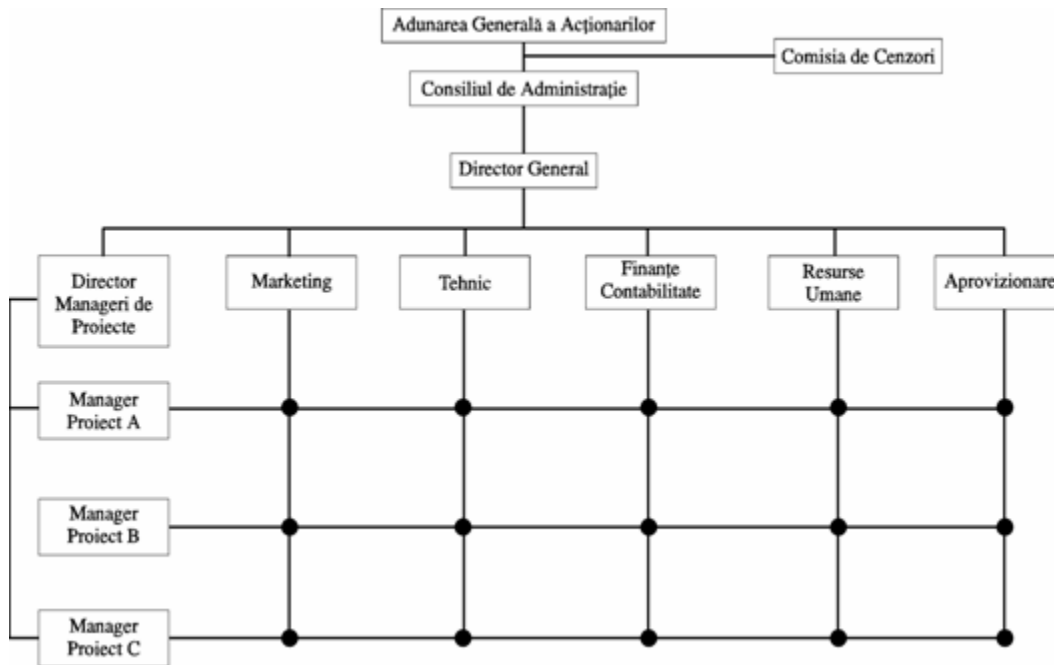
Odată stabilite posturile, este important să se determine dacă postul trebuie să fie simplu (cât mai puține sarcini) sau să fie mai complex. Tendința actuală în proiectarea posturilor este încercarea de a lărgi și îmbogăți postul.

Activitățile legate în mod direct de producție constituie *funcțiunile de bază* ale organizației, iar cele care creează condiții pentru buna desfășurare a acestora (contabilitate, resurse umane, aprovizionare etc.) sunt numite *funcțiunile de susținere*.

Se pune întrebarea dacă este mai eficientă îndeplinirea tuturor funcțiunilor (producție și administrație), cu excepția vânzărilor, în amplasamentul central al organizației (*centralizare*) sau crearea de filiale care să desfășoare operații autonome (*descentralizare*).



O modalitate de reorganizare a afacerii în jurul noilor produse este combinarea acestora cu funcțiunile principale deja stabilite. Problema pe care o ridică acest tip de organizare constă în faptul că fiecare angajat ar avea doi șefi (un șef de producție și un șef funcțional). Această dublă subordonare prezintă un dezavantaj, pentru că indivizii pot fi derutați, neînțelegând căruia dintre șefi trebuie să îi fie loial în cazul neînțelegerii dintre cei doi. Pentru ca acest tip de organizare să funcționeze, cei doi șefi trebuie să fie priviți ca egali, să adopte politici și priorități manageriale similare și să acorde recompense și sancțiuni corecte angajaților.



Exemplu de organizare matriceală

NATURA ȘI FUNCȚIILE CONDUCERII ORGANIZAȚIILOR

Conducerea (managementul) este un proces dinamic de organizare și coordonare de către un grup, într-o anumită perioadă de timp și într-un context organizațional specific, a altor grupuri de membri ai organizației, în scopul realizării unor sarcini specifice.

Definirea conducerii într-o asemenea perspectivă permite scoaterea în evidență a câtorva implicații importante:

- conducerea, în general, nu este redusă doar la una din ipostazele sale, la “conducerea unipersonala”; în contextul organizațiilor moderne, conducerea este opera unui grup de manageri, însărcinați cu răspunderi în diverse sectoare de activitate și în raport cu diferite grupuri de oameni;



- *contextul organizațional*, în care sunt incluse scopul și climatul organizațional, schimbările posibile și influențele permanente din exterior, situațiile specifice cu care se confruntă organizația și grupul de manageri, este decisiv pentru realizarea practică a actelor de conducere; drept urmare, contextul organizațional fiind extrem de diversificat, nu se poate vorbi de un stil de conducere unic, universal valabil, eficient în orice situație; **adecvarea stilului de conducere la specificul contextului organizațional este problema-cheie a oricărui manager**;
- *perspectiva dinamică asupra conducerii*, perceperea acesteia ca proces în permanență desfășurare, înlesnesc înțelegerea unui fapt esențial: sarcina conducerii este aceea de a transforma potențialul în realitate, de a determina concretizarea potențialului organizației în rezultate conforme scopului asumat; aici trebuie neapărat să se observe că este vorba de o “realitate viitoare”, definită prin scopul organizației, o realitate care poate fi “actualizată”, “atinsă” doar dacă există capacitatea conducerii de a se confrunța cu toate problemele noi ce vor apărea, de a le soluționa și de a fi ea însăși factor de schimbare, de inovare; conducerea eficientă implică forța de anticipare a ceea ce urmează să se întâmple și nu simpla adaptare la ceea ce deja s-a produs; conducătorul eficient este conducătorul orientat spre viitor, spre schimbare, spre adaptarea la schimbări a organizației;
- nu în ultimul rând, *definirea conducerii din perspectiva grupală*, prin evidențierea corelației dintre grupul conducător și grupurile umane conduse permite accentuarea importanței resurselor umane, a factorului uman în organizații; indiscutabil, eficiența conducerii nu poate rezulta decât din însumarea performanțelor individuale ale conducătorului (grupului de conducători) cu performanțele grupurilor conduse; în situațiile de desconsiderare a aspirațiilor și a motivației subordonaților conducătorului, acestia vor deveni apatici, lipsiți de inițiativă și, în ultimă instanță, total dependenți de conducător, singura alternativă normală fiind implicarea lor activă și creativă în adoptarea și realizarea deciziilor.

Sursă: Mihaela Vlăsceanu, “Psihologia organizațiilor și conducerii”

EFICACITATEA ȘI EFICIENȚA UNEI ORGANIZAȚII

Ideea centrală a conducerii organizației constă în **realizarea eficientă a activităților organizației**. În mod obișnuit, în acest plan sunt utilizate **două concepte**, aflate în strânsă legătură: eficacitate și eficiență.

EFICACITATEA reprezintă măsura în care o activitate satisface o necesitate, realizează un obiectiv, îndeplinește o funcție. Spre exemplu, eficacitatea învățământului este dată de gradul în care acesta reușește să transmită cunoștințele necesare elevilor. Eficacitatea unei activități poate fi:

- pozitivă (funcția, activitatea avute în vedere sunt realizate într-o oarecare măsură),
- nulă (o activitate de propaganda nu convinge pe nimeni, de exemplu) sau
- negativă (prin activitatea respectivă obținându-se efecte contrare celor urmărite).

În concluzie, eficacitatea este o caracteristică a funcțiilor organizației (și, în particular, a funcțiilor conducerii), indicând gradul de realizare, măsurat prin efecte, a acestora.



EFICIENȚA semnifică măsura rezultatelor unei activități prin raportare la eforturile făcute în timpul desfășurării activității respective.

- Sunt foarte cunoscute și lesne de înțeles sensurile eficienței în fizică și în economie, unde aceasta reprezintă randamentul utilizării energiei (randamentul fiind cu atât mai mare cu cât energia pierdută între intrare și ieșire este mai mică), respectiv raportul dintre câștigul economic și cheltuieli (eficiența fiind ridicată atunci când câștigurile sunt mai mari cu cheltuieli cât mai reduse).
- În științele sociale, în sociologie, în teoria organizațiilor și în management, analiza eficienței este mai dificilă decât în fizică și în economie, în primul rând datorită dificultăților de a compara intrările (input-urile) și ieșirile (output-urile), acestea având, de regulă, unități de măsură, diferite. Drept urmare, atât în științele sociale, cât și în limbajul comun, eficiența înseamnă maximizarea rezultatelor și diminuarea costurilor. Altfel spus, eficiența este raportul dintre eficacitate (care constă, cum arătam, în gradul de realizare a obiectivului stabilit, a funcției) și cost (cheltuielile de resurse și efectele negative ale respectivei activități).