



UNIUNEA
EUROPEANA



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU
2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



USAMV Cluj-Napoca



UPB

POSDRU_ID_52432

CULTURĂ ANTREPRENORIALĂ_ORGANIZAȚIA

1. ORGANIZAȚIA SOCIALĂ

1.1. Organizația socială ca entitate generică

Organizația socială este rezultatul unui proces volitiv de asociere a unui grup de oameni, având ca scop realizarea unor obiective comune care, prin anvergura și complexitatea lor, nu pot fi duse la îndeplinire de către o singură persoană. De exemplu, universitatea este o organizație care integrează studenți, profesori, administratori și personal tehnic de laborator, având ca misiune generarea, transferul și diseminarea cunoștințelor. O firmă constituie și ea un exemplu de organizație, deoarece rezultă prin asocierea unuia sau a mai multor grupuri de oameni, care au ca obiectiv realizarea unor bunuri și servicii prin care se satisfac o serie de nevoi umane și sociale.

Organizația este o creație umană, care s-a dezvoltat, în special, odată cu revoluția industrială, din nevoia de a se produce bunuri în cantități mult mai mari decât puteau să facă meșteșugarii în micile lor ateliere. Tehnologia, propulsată la scară industrială prin inventarea mașinilor cu abur a generat câmpul gravitațional de atracție al muncitorilor și a impus noi cerințe în organizarea producției. Dezvoltarea economică a societății a generat continuu noi organizații, astfel că astăzi se poate spune că societatea este o reuniune de organizații. La limită, se poate spune că societatea constituie o organizație de organizații. Așa cum afirma Drucker, aproape fiecare cetățean dintr-o țară dezvoltată este un angajat al unei organizații. Pentru el, organizația înseamnă șansa de a obține un loc de muncă și un salariu. Pentru el, organizația înseamnă șansa de împlinire profesională (Drucker, 1993).

Creată în societatea umană și cu scopul de a satisface nevoi sociale, precum și pentru a o deosebi de tot ce este organizație subversivă, teroristă, mafiotă etc. vom numi, uneori, în prezenta lucrare, această asociere a grupurilor de oameni, cu sintagma *organizație socială*, fără a insista în mod deosebit asupra acestei denumiri. Simpla denimire de *organizație* este, delatfel, clarificantă pentru definirea acestui tip de entitate.

Pentru a înțelege mai bine o serie de contribuții la dezvoltarea managementului modern, vom considera *organizația* ca fiind o entitate funcțională înființată cu scopul explicit de realizare a unor obiective specifice, prin care să se creeze valoare și să se satisfacă unele cerințe sociale. Aceasta înseamnă că organizația reprezintă o entitate generică, capabilă să reprezinte atât firmele generatoare de profit, cât și diversele instituții, fundații și asociații care sunt, prin statutul lor, non-profit. În acest context, atunci când se vorbește despre *management*, fără a se face referință în mod special la o firmă sau la o instituție publică, se folosește *conceptul de management organizațional*.

Dacă se coboară la originea semantică a conceptului de organizație, se ajunge la grecescul „organon”, care înseamnă unealtă sau instrument. Evident, la vremea respectivă o unealtă nu putea fi

decât materială, sub forma unui obiect astfel proiectat încât să permită realizarea unei anumite lucrări. Cu timpul, noțiunea de unealtă sau instrument a căpătat și valențe imateriale, ea fiind folosită deopotrivă pentru universul obiectelor materiale și pentru cel al obiectelor virtuale.

Dinamica semantică a conceptului de organizație și diferitele perspective din care acesta a fost folosit de specialiști au condus, în mod natural, la formularea unui adevărat spectru de definiții. Pentru ilustrare, prezentăm câteva dintre cele mai semnificative (Vlăsceanu, 1999, p.35-37):

Barnard, C.: „O organizație formală este un sistem de activități sau forțe a două sau mai multe persoane, coordonate conștient”.

Etzioni, A.: „Organizațiile sunt unități sociale (sau grupări umane) construite în mod intenționat pentru a urmări obiective specifice”.

Schein, E.H.: „O organizație reprezintă coordonarea planificată a activităților unui număr de oameni pentru realizarea unor scopuri sau țeluri comune, explicite, prin diviziunea muncii și activității și printr-o ierarhie de autoritate și responsabilitate”.

Mintzberg, H.: „Pentru mine, organizațiile înseamnă acțiunea colectivă de urmărire a unei misiuni comune, o modalitate mascată de a spune că un mănunchi de oameni se adună sub un semn distinctiv... pentru a produce un oarecare produs sau serviciu”.

Scott, W.R.: „Organizațiile sunt colectivități orientate pe urmărirea unor scopuri relativ specifice și care prezintă structuri sociale relativ formalizate”.

Vlăsceanu, M.: „O organizație este un sistem structurat de interacțiune a oamenilor în scopul realizării unor obiective comune și specifice”.

În această ultimă definiție, prin introducerea cuvântului „structurat” se dorește a se specifica faptul că este vorba de o entitate funcțională formală, cu scopuri explicite și cu o delimitare precisă a normelor, pozițiilor, rolurilor sau relațiilor dintre membrii organizației. Într-o astfel de entitate structurată organizatoric și funcțional există o serie de reguli scrise și nescrise care fac posibilă distribuția de putere decizională și de responsabilitate, în vederea direcționării eforturilor de realizare a obiectivelor specifice. Indiferent de modul în care au fost formulate definițiile de mai sus, se poate spune că *organizația este un sistem, care se caracterizează printr-o anumită structură funcțională și un anumit proces, prin care se realizează anumite obiective comune și specifice*. În această perspectivă, raționalistă, de abordare a organizațiilor, se accentuează funcția lor de transformare a mărimilor de intrare în mărimi de ieșire, care satisfac prin valoarea nou creată anumite cerințe sau nevoi sociale.

1.2. Modele organizaționale

Unii autori consideră că prin abordarea unei perspective raționaliste, organizațiile sociale sunt văzute ca niște mașini proiectate să realizeze anumite sarcini prestabilite. Este o viziune forțat restrictivă deoarece conceptul de sistem nu se reduce la cel de mașină, iar logica formală nu face decât să explicitizeze relațiile de interdependență existente la nivelul structurii funcționale și al procesului. Totuși, modelul mecanic de organizare și funcționare al organizațiilor birocratice a fost indus de impactul copleșitor al mașinilor asupra vieții sociale. Spre deosebire de relațiile aproape haotice și întâmplătoare dintre oamenii unei comunități, relațiile dintr-o organizație au fost construite pe baza unei gândiri deterministe, focalizată pe procesul de producție al bunurilor și serviciilor. În condițiile unui mediu extern static, modelul mecanic este funcțional și a constituit baza argumentativă pentru teoria birocrăției eficiente a lui Weber. În condițiile unui mediu extern dinamic, modelul mecanic devine inefficient și rezistent la schimbare. Este un model care se depărtează foarte mult de realitatea socială.

Abordările organizaționale mai noi folosesc modele de sisteme naturale deschise, respectiv de organisme, bazate pe metafore biologice. Avantajul unei astfel de abordări constă în lărgirea contextului de analiză funcțională. Organizația este considerată ca un sistem deschis spre mediul înconjurător, respectiv, aflată într-un permanent schimb de fluxuri materiale, energetice, financiare, informaționale și umane cu acesta. Mediul înconjurător acționează asupra organizației prin diverse mecanisme, cu consecințe care pot fi atât pozitive, cât și negative pentru existența acesteia. Problema fundamentală a organizației este o problemă existențială, de supraviețuire și de adaptare continuă la cerințele mediului. În această viziune, organizația este privită într-o perspectivă dinamică, de adaptare permanentă la mediu printr-un proces continuu de schimbare.

Este interesant de amintit aici și viziunea lui Drucker. El consideră că termenul de organizație a devenit un termen uzual, pierzându-și din puterea și mistica lui. Organizația este o creație umană specializată, definită în mod formal prin misiunea ei (Drucker, 1999, b, p.41): „O organizație este un grup uman, compus din specialiști lucrând împreună la o sarcină comună. Spre deosebire de societate, comunitate sau familie – agregările sociale tradiționale – organizația nu-și găsește fundamentul și scopul proiectării ei nici în natura psihologică a ființei umane, nici în necesitatea biologică. Cu toate acestea, deși este o creație umană, ea este destinată să reziste poate nu pentru totdeauna, dar pentru o considerabilă perioadă de timp”. O altă idee interesantă, argumentată de Drucker, este aceea că organizația poate fi considerată un destabilizator social. În timp ce familia, comunitatea și societatea sunt toate instituții conservatoare, în sensul misiunii lor de menținere a unui anumit sistem de valori culturale și comportamentale, organizația este construită pe ideea de schimbare și inovare. Integrate la nivelul societății, organizațiile devin astfel surse ale schimbării și inovării sociale: „Implicația cea mai importantă a acestui raționament este că fiecare organizație, prin însăși structura sa, trebuie să-și fundamenteze orice tip de construcție pe ideea de management al schimbării” (Vlăsceanu, 1999, p.19).

Organizația socială se caracterizează printr-un mediu intern, un mediu extern și o interfață funcțională între cele două medii (fig.1.1). Fiind un sistem deschis, remarcăm existența unor fluxuri de intrare în sistem și a unor fluxuri de ieșire din sistem. Mediul intern se caracterizează prin existența unui câmp de forțe generalizate și a unui proces de transformare a mărimilor de intrare în mărimi de ieșire. Mediul extern se caracterizează prin existența unui câmp de forțe generalizate, care acționează în mod continuu asupra organizației, la interfața ei cu mediul intern. Aceste forțe pot fi suficient de puternice pentru a pune în pericol existența organizației. Pentru a supraviețui, se impune deci realizarea unui echilibru dinamic la interfața dintre mediul intern și mediul extern al organizației sociale.

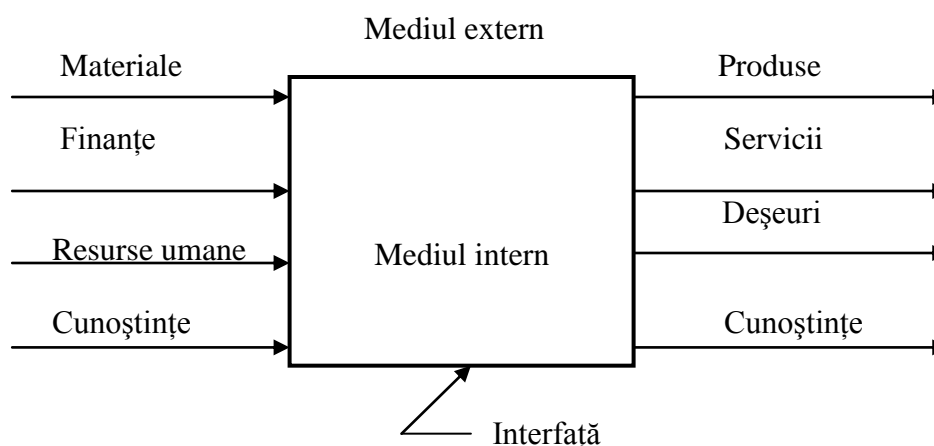


Fig. 1.1. Reprezentarea schematică a unei organizații sociale

Atunci când forțele generalizate existente în mediul extern organizației sunt mai puternice decât forțele din interiorul ei, organizația intră în declin și, dacă nu se iau măsurile necesare de adaptare, organizația intră în faliment. De exemplu, să considerăm o uzină care produce îngrășăminte chimice pentru agricultură. Această organizație reușește să își vândă cu succes produsele pe piață, asigurându-și astfel venituri salariale bune pentru resursa umană angajată. Echipa de management a organizației a realizat un echilibru dinamic între forțele existente în mediul intern și cele existente în mediul extern. La un moment dat, apare o lege de protecție a mediului înconjurător, mult mai severă, și impune cerințe noi pentru cantitățile de substanțe nocive evacuate în atmosferă sau în apele reziduale. Aceasta înseamnă că în mediul extern s-au dezvoltat forțe legislative puternice, pentru care nu există suficientă rezistență în mediul intern, și deci se produce un dezechilibru. Pentru a reface echilibrul dinamic este necesar ca organizația să investească în noi tehnologii de filtrare și tratare a efluenților nocivi, pentru a satisface cerințele noilor standarde. Dacă nu reușește acest lucru, linia tehnologică respectivă poate fi închisă și, dacă organizația nu are și alte procese tehnologice viabile, aceasta este vizată de un faliment neîntârziat.

1.3. Structura funcțională

1.3.1. Organizarea. Funcțiile organizației

Termenul de **organizare** îl folosim atât de frecvent, încât viața noastră de fiecare zi ar deveni mult mai săracă dacă ar fi să renunțăm la el. Ne organizăm timpul de lucru, timpul liber, activitățile dintr-o săptămână, întâlnirile de afaceri, întâlnirile cu prietenii, cărțile din bibliotecă, fișierele de lucru din memoria calculatorului, etc. Prin această activitate, noi punem ordine și reducem entropia asociată structurii pe care o organizăm. Organizarea s-a dezvoltat ca o necesitate, pentru a crește eficiența și calitatea muncii. Conform legii entropiei generalizate, sistemele tind în mod natural să evolueze spre stări tot mai dezorganizate, fiecare nouă stare fiind caracterizată printr-o entropie mai mare decât precedenta stare. La limită, se ajunge la starea de haos, când entropia devine maximă.

Să considerăm, de exemplu, o intersecție dintre două artere mari de circulație dintr-un oraș. Intersecția este semaforizată, astfel că traficul auto se desfășoară suficient de organizat. Dacă, din anumite motive semafoarele își pierd parțial funcționalitatea, ele prezentând doar lumina intermitentă, traficul își pierde din fluentă, eficiență și organizare. Dacă semafoarele își încetează complet activitatea, tendința traficului este evidentă spre dezorganizare tot mai accentuată și la limită, se poate bloca. De la sine, ordinea traficului auto nu mai poate fi restabilită. Este necesară intervenția unui agent de circulație sau repornirea semafoarelor, care să reintroducă ordinea și să restabilească organizarea traficului în intersecție.

Prin procesul de organizare se generează ordine structurală și funcțională, scade entropia și crește eficiența muncii. Într-o întreprindere, organizarea se referă în mod deosebit la două aspecte: organizarea structurii administrative și organizarea structurii funcționale. Cele două structuri organizatorice se condiționează reciproc, dar nu într-un mod determinist. Aceasta înseamnă că pentru aceeași structură administrativă putem avea mai multe structuri funcționale și invers, pentru realizarea aceleiași structuri funcționale pot fi concepute mai multe variante de structuri administrative.

Acest aspect este foarte important, deoarece el permite ca pentru orice întreprindere să existe mai multe variante de structuri administrative și structuri funcționale posibile, care pot fi optimizate astfel ca să se realizeze o organizare structurală și funcțională cât mai eficientă. Acest rezultat este important

și pentru instituțiile publice, deoarece el permite să se acționeze asupra organigramelor inițiale date prin actul de constituire și să se realizeze structuri organizatorice mai performante.

Organizarea este un proces dinamic. Odată realizate structura administrativă și structura funcțională a unei organizații, ele nu trebuie considerate rigide și imuabile. Ele trebuie considerate într-un proces dinamic, în sensul că se pot modifica oricând este nevoie pentru a permite organizației o adaptare permanentă la cerințele mediului extern competitiv sau la cerințele câmpului de forțe politice care stabilesc misiunea și obiectivele organizației.

Organizarea se referă la modul în care se descompun progresiv procesele de muncă dintr-o organizație în componente funcționale din ce în ce mai mici, se realizează de către anagajați prin procesarea resurselor disponibile și apoi se integrează sub forma produselor și serviciilor destinate consumatorilor. În viziunea autorilor Nicolescu și Verboncu (1999, p.278): „Organizarea firmei constă în stabilirea și delimitarea proceselor de muncă fizică și intelectuală, a componentelor acestora (mișcări, timpi, operații, lucrări, sarcini, etc.), precum și gruparea lor pe posturi, formații de muncă, compartimente, etc., corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice și sociale, în vederea realizării în cele mai bune condiții a obiectivelor previzionate”.

Organizarea poate avea ca anvergură întreaga firmă sau numai o parte componentă a ei. Ea este o funcție generică a managementului, în sensul că reduce entropia unui proces prin structurarea și ordonarea lui, oricare ar fi procesul de muncă respectiv și nivelul la care se realizează. Atunci când se organizează un proces sau o activitate componentă a lui, se trece de la mediul continuu și comportamentul haotic, la un mediu structurat și un comportament reglementat printr-o serie de proceduri. Prin organizare se creează condițiile necesare pentru implementarea deciziilor și realizarea obiectivelor organizaționale. Totodată, desfășurarea proceselor se face în mod programt și controlabil.

Organizarea este o funcție managerială care poate genera un număr infinit de soluții teoretice. În practică, se încearcă obținerea unei soluții optime, dar de cele mai multe ori se acceptă o soluție suficient de bună, care să satisfacă cerințele de contingență ale mediului intern cu cele ale mediului extern. Organizarea are ca finalitate realizarea a două structuri fundamentale: o structură funcțională și o structură organizatorică. Cele două structuri se corelează, dar nu se condiționează în mod univoc. Cu alte cuvinte, pentru o structură funcțională pot exista mai multe structuri organizatorice, iar o structură organizatorică poate genera mai multe structuri funcționale. Managementul ca știință, încearcă să găsească cea mai bună corelare dintre cele două structuri și integrarea lor în funcționalitatea organizației. Structura funcțională și structura organizatorică nu sunt rigide și nici intransformabile. Există o anumită dinamică a lor în timp, ca o reacție necesară de adaptare la schimbările produse în mediul extern organizației.

Orice organizație are o structură funcțională generică, în sensul că întreg spectrul de activități se poate descompune pe baza criteriului de omogenitate în următoarele categorii: activități de cercetare-dezvoltare, activități de producție, activități comerciale, activități financiar-contabile și activități de personal (fig.1.2). Realizarea fiecărei categorii de activități constituie o funcție a organizației. Structura funcțională a organizației se referă la următoarele funcții sau funcțiuni (Nicolescu și Verboncu, 1999) : a) cercetare-dezvoltare; b) producție; c) comercială; d) financiar-contabilă și e) de personal.

Fiecare dintre funcțiile mai sus menționate se poate descompune în mai multe activități. La rândul ei o activitate se poate descompune în mai multe atribuții. Continuând această descompunere de sus în jos, unii autori consideră atribuția ca un agregat de sarcini: „Sarcina reprezintă o componentă de bază a unui proces de muncă complex sau un proces de muncă simplu ce contribuie la realizarea unui obiectiv individual, care, de regulă, se atribuie spre realizare unei singure persoane” (Nicolescu și Verboncu, 1999, p.281).

La descompunerea atribuțiilor în sarcini se au în vedere calificarea, cunoștințele, deprinderile și aptitudinile angajaților. Deoarece sarcinile se raportează la persoane, ele au o anumită autonomie funcțională. Important este să subliniem faptul că această descompunere nu este standardizată, ea depinzând de contextul operațional al firmei. Într-o firmă mică, procesul de descompunere este foarte redus, fiecare angajat fiind încărcat cu cât mai multe sarcini și activități, indiferent dacă acestea sunt omogene sau neomogene.

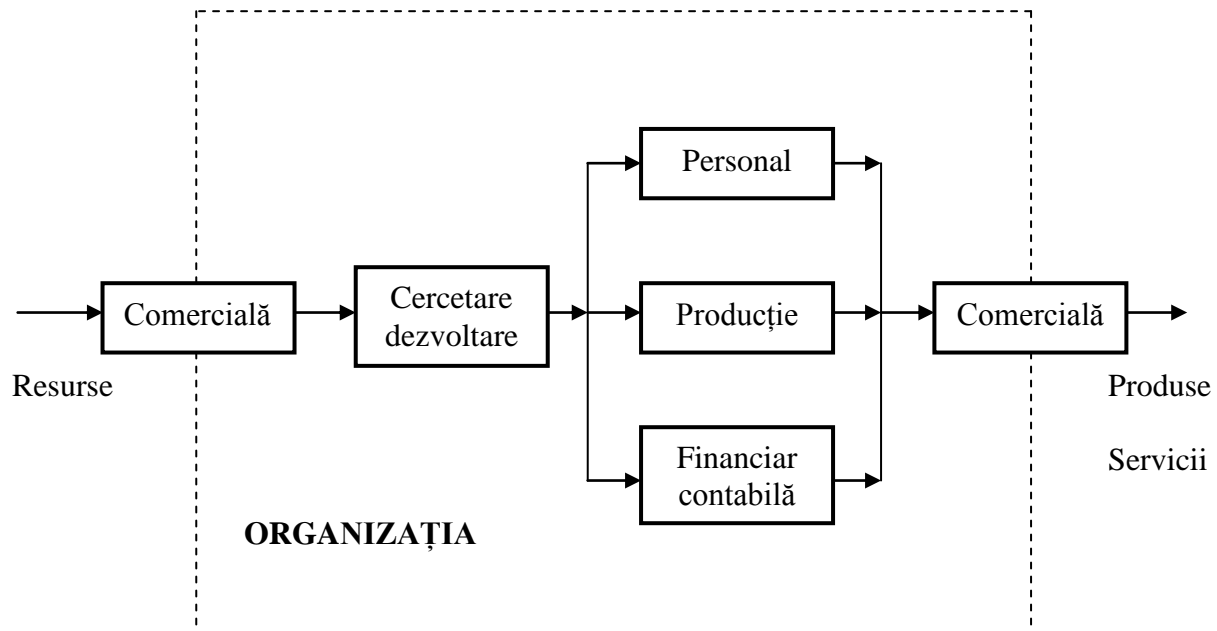


Fig. 1.2. Funcțiile organizației

Într-o firmă mare, procesul de muncă se descompune în componente cât mai mici, care se distribuie apoi celor angajați. Totodată, într-o firmă dinamică, aptă de a se adapta continuu cerințelor impuse de mediul extern, descompunerea proceselor de muncă în componente tot mai mici se modifică în timp. De aceea, este important de reținut procesul generic de descompunere al muncii în entități omogene cât mai mici și nu definirea rigidă și cantitativă a acestor entități. De multe ori, inovarea și dezvoltarea tehnologică fac ca multe dintre activitățile și sarcinile definite într-un anumit context de muncă să dispară. De exemplu, în urmă cu două decenii, introducerea datelor în calculator se făcea cu ajutorul cartelelor perforate. Într-o firmă care dispunea de un centru de calcul, perforarea cartelelor constituia o sarcină sau chiar o activitate foarte importantă. Perfecționarea echipamentelor de calcul a permis ca introducerea datelor să se facă folosind tastatura. Perforatoarele au dispărut și o dată cu ele au dispărut și activitățile de perforare a cartelelor.

1.3.2. Funcția de cercetare-dezvoltare

Această funcție integrează activitățile care au ca scop generarea de noi cunoștințe și idei privind procesul de producție și implementarea lor. Inovarea constituie una dintre cele mai puternice strategii competitive pentru firme. Nicolescu și Verboncu (1999, p.282) consideră că „prin funcțiunea de

cercetare-dezvoltare se desemnează ansamblul activităților desfășurate în întreprindere prin care se concepe și se implementează progresul științifico-tehnic”. Descompunerea acestei funcții în componente procesuale poate conduce la activități de previzionare, de cercetare, dezvoltare și inovare, de implementare și evaluare a rezultatelor. În cadrul activității de previzionare se elaborează politicile și strategiile firmei, se definesc obiectivele firmei pentru viitorul imediat în domeniul cercetării, dezvoltării și inovării. Dacă descompunem și activitatea de previzionare ajungem la o serie de atribuții, cum sunt: elaborarea prognozelor, elaborarea proiectelor de dezvoltare strategică și tactică, analiza capacităților de producție, analiza tendințelor de progres din mediul extern. În cazul firmelor românești, care traversează această lungă perioadă de tranziție, sunt importante și atribuțiile care vizează reorientarea producției sau chiar reingineria firmei. Anvergura funcției de cercetare-dezvoltare depinde și de specificul procesului tehnologic din firmă. Într-o firmă cu profil de cercetare-dezvoltare, funcția devine predominantă, în timp ce într-o microfirmă anvergura ei se reduce dramatic. În contextul în care crește importanța resurselor intangibile și se intensifică competiția pe piață, funcția de cercetare-dezvoltare capătă noi valențe, pentru cercetarea de marketing.

Pentru instituțiile publice, care nu se află într-un mediu competitiv, funcția de cercetare-dezvoltare are rolul de a promova noi idei privind adaptarea continuă a acestor organizații și a serviciilor oferite, la cerințele beneficiarilor. Funcția de cercetare-dezvoltare apare mai puțin necesară la instituțiile publice decât la firme, dar ea nu trebuie ignorată.

1.3.3. Funcția de producție

Când Fayol a definit această funcție, firmele aveau ca misiune satisfacerea cerințelor consumatorilor cu produse industriale. Producția reprezenta practic legea existențială a firmei și de aici importanța deosebită care s-a acordat din totdeauna acestei funcții. În literatura de specialitate, această funcție se definește ca fiind „ansamblul proceselor de muncă din cadrul întreprinderii prin care se transformă obiectele muncii în produse finite, semifabricate și servicii și se creează nemijlocit condițiile tehnico-materiale, organizatorice și de deservire necesare desfășurării fabricației în bune condiții” (Nicolescu și Verboncu, 1999, p.288). Generalizând, se poate considera că prin această funcție se procesează intrările în firmă, pentru a se putea realiza produsele și serviciile care să satisfacă cerințele consumatorilor. Într-o economie bazată pe cunoaștere, informațiile și cunoștințele devin deopotrivă intrări și ieșiri. Generarea de noi cunoștințe prin cercetare și inovare deosebește funcția de producție din firmele societății informaționale de cele din societatea industrială.

Funcția de producție se poate descompune într-o serie de activități, care depind prin natura lor de specificul proceselor de execuție din firmă. În sens generic, se pot considera următoarele activități mai importante: programarea, lansarea și urmărirea producției; fabricația sau exploatarea; controlul proceselor și a rezultatelor acestora; întreținerea și repararea utilajelor; realizarea unor procese secundare de tip suport, de natură energetică sau informațională. Evident, că între o firmă care produce echipamente industriale și o firmă care produce software există diferențe tehnologice esențiale, dar descompunerea proceselor de muncă în activități și sarcini specifice se realizează în mod similar.

Pentru instituțiile publice, funcția de producție integrează acele activități care conduc în final la realizarea serviciilor acestor instituții. În cazul agenților economici acreditați ca operatori pentru satisfacerea cerințelor unor utilități (alimentarea cu apă potabilă, cu electricitate, căldură, gaze, etc.), funcția cuprinde totalitatea activităților care contribuie în mod direct la producerea, transportul și distribuția acestor utilități pentru populație. Totodată, ea integrează activități care conduc la creșterea siguranței în exploatarea instalațiilor, la creșterea gradului de tehnicitate a producției, la creșterea eficienței în muncă, precum și la creșterea calității produselor și serviciilor oferite. Realizarea acestei funcții constituie pivotul întregii activități din organizație, deoarece prin ea se realizează obiectivele

propușe. Ar fi însă o greșeală managerială ca, în raport cu această funcție, celelalte funcții să fie tratate în mod superficial.

1.3.4. Funcția comercială

Această funcție cuprinde activitățile care contribuie la realizarea conexiunilor și a fluxurilor operaționale dintre organizație și mediul ambiant. Ea se realizează în două sensuri: dinspre mediu spre organizație și invers, dinspre organizație spre mediul extern. În primul caz, funcția realizează aprovizionarea cu resurse materiale, energetice, financiare și informaționale organizația. În cel de-al doilea caz, funcția realizează desfacerea și vânzarea sau oferirea produselor și serviciilor către populație. De asemenea, prin ea se realizează activitățile de marketing și de logistică necesare bunei funcționări a organizației. Chiar și pentru instituțiile publice, elementele de logistică și marketing, îmbrăcate în formele specifice activității acestora, sunt necesare. În viziunea unor autori „funcțiunea comercială încorporează ansamblul proceselor de cunoaștere a cererii și ofertei pieței, de procurare nemijlocită a materiilor prime, materialelor, echipamentelor de producție etc. necesare desfășurării producției firmei și de vânzare a produselor, semifabricatelor și serviciilor acestora” (Nicolescu și Verboncu, 1999, p.285). În această viziune, funcția comercială conține trei activități de bază: aprovizionarea, vânzarea și marketingul.

Având în vedere dezvoltarea marketingului și necesitatea integrării lui în managementul general al firmei, funcția comercială nu mai poate subsuma activitățile de marketing. Structura ei se redefineste, în concordanță cu rolul tot mai important și mai dinamic pe care procesul de marketing îl realizează în firmă. Tendința este ca procesul de marketing să asigure integrarea firmei în mediul extern, iar funcția comercială să devină o componentă a acestui proces. Cu alte cuvinte, raportul dintre funcția comercială și activitatea de marketing se inversează, rolul principal revenind marketingului (Balaure, 2002).

1.3.5. Funcția financiar-contabilă

Pentru a păstra aceeași perspectivă asupra funcțiilor întreprinderii, vom considera definiția dată de profesorii Nicolescu și Verboncu (1999, p.293): „Funcțiunea financiar-contabilă cuprinde ansamblul activităților prin care se asigură resursele financiare necesare atingerii obiectivelor firmei, precum și evidența valorică a mișcării întregului său patrimoniu”. Întrucât această funcție reflectă din punct de vedere economic toate celelalte activități care se desfășoară în organizație pe baza unor elemente valorice integrative, ea are un puternic caracter sintetic. În condițiile trecerii la economia de piață, importanța funcției financiar-contabile a crescut tot mai mult, atât pentru firme cât și pentru instituțiile publice. În realizarea acestei funcții se deosebesc trei activități importante: financiară, contabilă și controlul financiar de gestiune.

Activitatea financiară reprezintă ansamblul proceselor prin care se determină și se obțin resursele financiare necesare atingerii obiectivelor întreprinderii. Pentru firmele românești, aflate într-un proces economic de metamorfoză în trecerea spre economia de piață, se impun schimbări substanțiale în conceperea și realizarea activității financiare. *Contabilitatea* se referă la activitatea prin care se înregistrează și se evidențiază valoric resursele materiale și financiare ale organizației. *Controlul financiar de gestiune* se referă la activitatea prin care se verifică respectarea normelor legale cu privire la existența, integritatea, utilizarea și păstrarea valorilor materiale și bănești cu care organizația este dotată. Dintre atribuțiile mai importante ale acestei activități menționăm: organizarea și executarea controlului financiar preventiv, organizarea controlului financiar de fond, executarea controlului financiar de fond asupra eficacității și eficienței folosirii mijloacelor materiale și bănești.

1.3.6. Funcția de personal

Această funcție se definește ca fiind: „ansamblul proceselor din cadrul societății comerciale sau regiei autonome prin care se asigură resursele umane necesare, precum și utilizarea, dezvoltarea și motivarea acestora” (Nicolescu și Verboncu, 1999, p.296). Cu alte cuvinte, funcția de personal integrează activitățile prin care se realizează recrutarea, angajarea, pregătirea și perfecționarea continuă a personalului din organizație. Pentru instituțiile publice, această funcție este deosebit de importantă, fapt pentru care s-a elaborat și o legislație specifică pentru funcționarii publici. Un rol deosebit revine managementului instituțiilor publice de a dezvolta sisteme motivaționale adecvate specificului funcționarilor publici, știind că salarizarea și promovarea lor sunt reglementate printr-o serie de grile naționale și deci sunt limitative.

În firmele mari, această funcție s-a dezvoltat sub forma managementului resurselor umane. Dintre activitățile specifice acestui domeniu, considerăm ca fiind semnificative următoarele: evaluarea necesarului de personal; selecționarea personalului; încadrarea personalului; evaluarea performanțelor; motivarea personalului; perfecționarea personalului; promovarea personalului.

Trebuie să subliniem faptul că toate aceste funcții sunt interdependente și succesul organizației în realizarea misiunii ei depinde tocmai de gradul de integrare procesuală a lor și de exercitarea unui management performant, printr-o adaptare cât mai bună a acestor funcții generice la specificul fiecărei organizații în parte. De asemenea, intensitatea cu care se realizează aceste funcții depinde de o serie de factori interni și externi organizației și acest lucru trebuie să creeze o abordare dinamică a echilibrului dintre aceste funcții, în timp. În sfârșit, trebuie spus că funcțiile organizației și funcțiile managementului se întrepătrund continuu, precum liniile de forță ale două câmpuri electromagnetice aflate în interacțiune.

1.4. Structura organizatorică

1.4.1. Post, funcție, compartiment

Metaforic vorbind, structura organizatorică este similară structurii arhitecturale a unei clădiri, respectiv a modului în care aceasta este compartimentată pe tronsoane, etaje și camere. Compartimentarea clădirii, aranjarea camerelor și a conexiunilor dintre ele s-au făcut atât din rațiuni ingineresti care să asigure rezistență și stabilitate construcției, cât și din rațiuni funcționale care să asigure desfășurarea în cele mai bune condiții a activităților prevăzute prin proiect. Din acest punct de vedere, o clădire de locuit va avea o structură arhitecturală diferită de o clădire pentru birouri sau o clădire industrială. Dar și reciproca este adevărată, în sensul că pentru asigurarea aceleiași funcționalități (locuit, birouri, industrie) se pot imagina și realiza o diversitate de structuri și stiluri arhitecturale.

În orice organizație coexistă două procese fundamentale: procesul tehnologic destinat realizării produselor și serviciilor pentru care a fost creată organizația și procesul de management, care asigură realizarea primului în condiții de eficiență economică și de calitate. Cele două procese se intercondiționează reciproc, deși rolul primordial revine procesului tehnologic de producție. Toate activitățile care alcătuiesc cele două procese se grupează pe baza principiilor de integrabilitate și omogenitate în domenii de diferite dimensiuni și denumiri (departamente, compartimente, birouri, etc.) și se atribuie unor posturi, caracterizate printr-o serie de competențe profesionale și decizionale, responsabilități și obiective (Mihuț, 2003): ”Structura organizatorică a unității economice reprezintă

ansamblul posturilor și compartimentelor de muncă din care este constituită unitatea, modul lor de grupare și subordonare precum și legăturile ce se stabilesc între ele pentru realizarea în mod corespunzător a tuturor sarcinilor de muncă detaliate în raport cu specificul unității respective”. Atunci când este proiectată, o structură organizatorică rațională și eficientă trebuie să respecte următoarele cerințe generale:

- Să acopere întregul spectru de activități din organizație.
- Să distribuie aceste activități astfel încât să se evite suprapunerile și paralelismele.
- Să asigure continuitate și fluiditate în realizarea activităților.
- Să asigure respectarea unității de conducere la fiecare nivel pe cât posibil, respectiv, fiecare subordonat să aibă un singur șef.
- Să fie flexibilă, în sensul de a se putea adapta ușor diferitelor cerințe, cum ar fi: amplificări în cazul dezvoltării organizației, reduceri de posturi în cazul unui declin al organizației, comasări ale unor compartimente, etc.

Realizarea unei structuri organizatorice eficiente presupune deci să se analizeze modul în care ea răspunde cerințelor de mai sus. Aceasta înseamnă că structura trebuie să fie gândită și proiectată în funcție de spectrul de activități din organizație și nu în funcție de persoanele care urmează să lucreze în cadrul ei. Deși pare paradoxal, multe dintre structurile organizatorice realizate pentru o serie de instituții publice de la noi, atât înainte cât și după 1989, au fost concepute pentru a satisface cerințele subiective ale unor persoane și mai puțin pentru satisfacerea unui interes public. Această tendință se poate observa și atunci când se formează un nou Guvern. Structura lui organizatorică este gândită pornindu-se de la oameni și nu de la spectrul de activități de probleme. De aceea, în activitatea noului organism pot apărea o serie de disfuncționalități și incoerențe. Indiferent de întreprinderea sau instituția la care ne referim, elementele caracteristice ale unei structuri organizatorice sunt următoarele:

Postul. Postul de muncă reprezintă cea mai simplă subdiviziune organizatorică cu sens complet. El se definește ca fiind un ansamblu de sarcini, obiective, competențe și responsabilități ce revin, în mod regulat și permanent, unui singur angajat. Principiul de agregare a acestora îl constituie omogenitatea activităților. Obiectivele atribuite postului constituie argumentele raționale ale utilității postului, ce exprimă necesitatea creării lui, precum și criterii de evaluare a muncii angajatului pe postul respectiv. Aceste obiective se realizează prin intermediul sarcinilor, ca urmare a competenței profesionale, a autonomiei decizionale și a autorității formale de care dispune persoana angajată pe postul respectiv. Anvergura procesului de decizie și de acțiune asociată unui post în vederea realizării obiectivelor propuse constituie autoritatea formală a acestuia. Responsabilitatea asociată unui post reprezintă obligația morală și legală ce revine angajatului de a-și îndeplini obiectivele, la nivelul cerințelor impuse de calitate și eficiență (fig.1.3).

Funcția. Totalitatea posturilor de muncă care prezintă aceleași caracteristici principale formează o funcție. Rezultă că într-o organizație, pentru aceeași funcție pot exista mai multe posturi de muncă, pe care să se facă angajări. De exemplu, într-o organizație pot lucra mai mulți angajați având funcția de șef de secție sau șef de birou. În concordanță cu procesele fundamentale dintr-o organizație, funcțiile pot fi de execuție sau de management.

Ponderea ierarhică / norma de conducere. Ponderea ierarhică reprezintă numărul de salariați conduși nemijlocit de un manager. Dimensiunea acestei ponderi depinde de specificul muncii, al organizației, precum și de concepția managerială existentă. De exemplu, într-o întreprindere de mărime mijlocie sau mare ponderea ierarhică este de 4-8 subalterni pentru pozițiile situate în jumătatea superioară a piramidei manageriale și poate să crească până la 20-30 de subalterni, pe măsură ce nivelul ierarhic se apropie de baza piramidei (Nicolescu și Verboncu, 1999).

Compartimentul. Acesta reprezintă ansamblul persoanelor care efectuează munci omogene sau complementare, contribuind astfel la realizarea aceluiași obiective și fiind subordonate aceluiași manager. Necesitatea creării acestor compartimente derivă din unitatea proceselor fundamentale și deci, din nevoia integrării activităților și oamenilor ce le realizează. După modul de executare a autorităților în cadrul grupului, compartimentele pot fi (Mihuț, 2003): a) compartimente de bază, în care în afară de conducătorul compartimentului nimeni nu posedă delegare de autoritate privind comanda și coordonarea subordonaților; b) compartimente de ansamblu, care rezultă din gruparea sub o autoritate unică a mai multor compartimente de bază și în care autoritatea ierarhică se execută prin delegări succesive de la conducătorul principal la cel al compartimentului de bază.

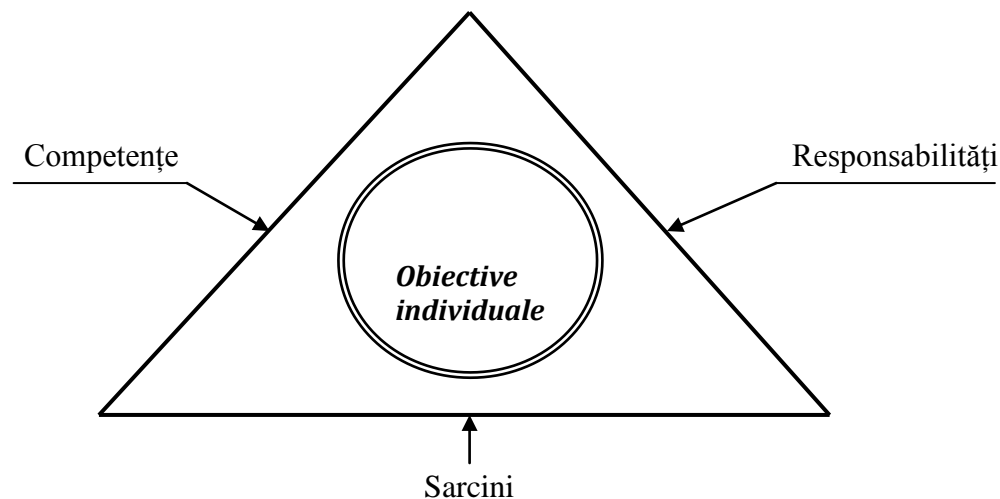


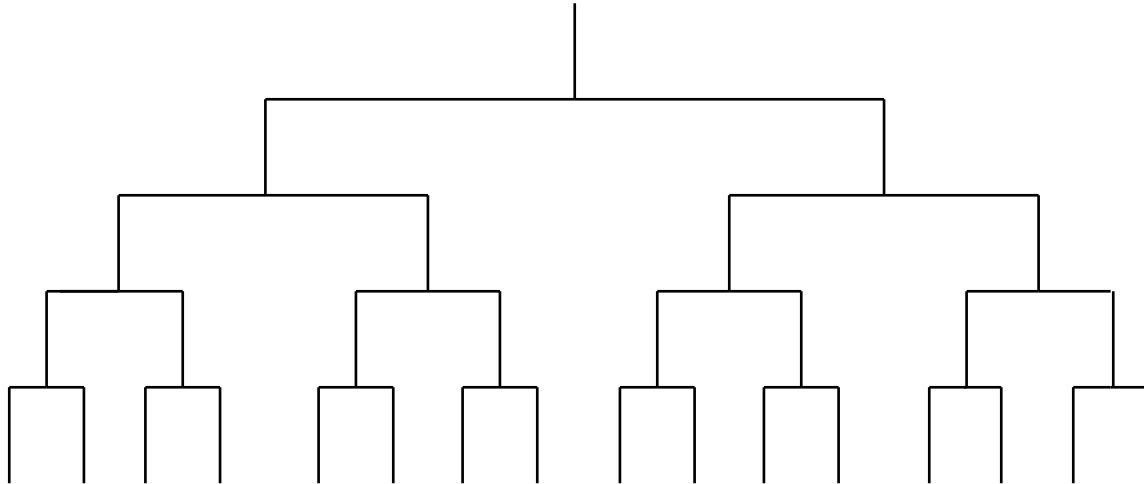
Fig.1.3. Structura postului de lucru

Nivelul ierarhic. Acesta reprezintă ansamblul compartimentelor care se află la aceeași distanță ierarhică față de vârful piramidei manageriale. El se caracterizează prin aceeași competență decizională sau autoritate formală. Nivelul ierarhic se corelează invers proporțional cu ponderea ierarhică. Cu cât ponderea ierarhică are o valoare mai mică, cu atât vor fi mai multe niveluri ierarhice în organizația respectivă. Cu cât numărul de niveluri ierarhice este mai mare, cu atât piramida managerială este mai înaltă și invers, cu cât numărul de niveluri ierarhice este mai mic cu atât piramida devine mai aplatizată.

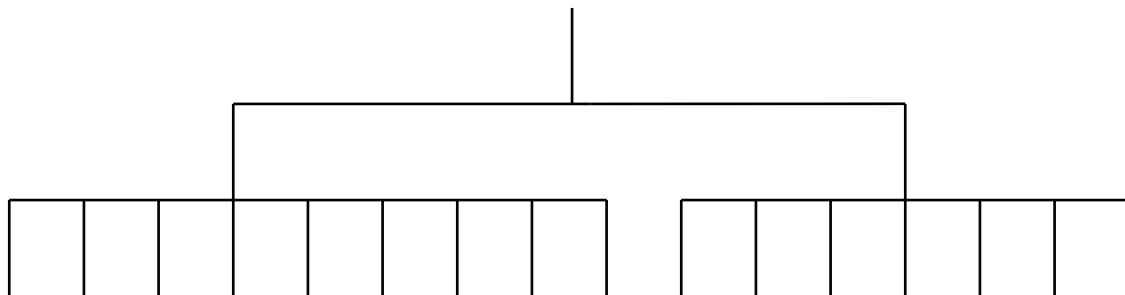
O piramidă managerială cu mai multe niveluri ierarhice conține mai multă ordine structurală și funcționează mai coerent deoarece se apropie mai mult de funcționarea deterministă a unei mașini. Aceasta este și explicația pentru care marile firme și-au dezvoltat piramide manageriale pe verticală, cu foarte multe niveluri ierarhice. Eficiența unei astfel de structuri organizatorice este discutabilă. Într-un context funcțional staționar, caracterizat prin activități de rutină și un control excesiv, piramida înaltă s-a dovedit a fi soluția cea mai bună. Într-un context funcțional dinamic, care necesită flexibilitate, capacitate de adaptare, soluții creative și reacții foarte rapide la solicitările mediului extern competițional, piramida verticală devine inefficientă și de aceea a fost înlocuită tot mai mult cu

piramida aplatizată (fig. 1.3). De exemplu, firma Ford moștenește o structură organizatorică verticală cu 17 niveluri ierarhice, în timp ce mai tânăra firmă Toyota are numai 5 niveluri ierarhice.

Conexiunile funcționale. Pentru integrarea tuturor activităților este necesar ca între diferitele compartimente să existe legături funcționale. Acestea pot fi verticale, orizontale sau oblice. Conexiunile verticale și oblice se caracterizează prin transmiterea informațiilor de jos în sus și a deciziilor de sus în jos. Cu alte cuvinte, aceste legături permit transferul de autoritate și de control. Conexiunile orizontale se folosesc pentru informare reciprocă și permit cooperarea între compartimente și oameni. Conexiunile pot fi formale sau informale și ele materializează relațiile de management, pe care le-am abordat într-un capitol anterior.



(a) structură organizatorică înaltă



(b) structură organizatorică plată

Fig.1.4. Modele de structuri organizatorice diferențiate pe verticală

1.4.2. Centralizare și descentralizare

Pentru a înțelege mai bine integrarea structurii organizatorice cu cea funcțională, vom prezenta acum o serie de concepte operaționale care au semnificații duale. Deși unii autori le consideră asociate numai structurii organizatorice ele se află de fapt în câmpul semantic al funcției de organizare, care implică cele două componente structurale menționate mai sus. Aceste concepte sunt: autoritatea, responsabilitatea, delegarea, centralizarea-descentralizarea și specializarea (Ilieș, 2001).

Autoritatea. Aceasta se definește ca fiind o competență decizională prin care se pot angaja resursele organizației sau ca fiind dreptul de a da ordine, a cere cuiva să facă sau să nu facă ceva anume. Autoritatea asigură managerilor posibilitatea de a comanda. Subordonații primesc deciziile șefilor și trebuie să le implementeze. Ei acceptă aceste decizii, chiar dacă uneori au puncte de vedere diferite. Într-o cultură organizațională de tip dictatorial, autoritatea se manifestă puternic și necondiționat. Ea generează un comportament de tip obedient și pasiv, specific structurilor birocratice mecaniciste. Excesul de autoritate distruge inovarea și creează structuri foarte rigide, greu adaptabile unor noi condiții. Autoritatea este strâns legată de conceptul de putere, dar nu se identifică cu acesta. Puterea este un concept mai larg și mai difuz, reflectând puterea unor indivizi sau grupuri de a influența concepțiile și acțiunile altor indivizi sau grupuri. Autoritatea este dată de poziția ierarhică pe care o persoană o are, în timp ce puterea reflectă calitățile de lider ale unei persoane. Proiectarea unui management eficient presupune o distribuție cât mai echilibrată a câmpului de autoritate, prin dinamica proceselor de centralizare și descentralizare.

Responsabilitatea. Aceasta reprezintă obligația asociată unui post de a se realiza obiectivele prevăzute, la nivelul calitativ al cerințelor. Acceptarea unui post, înseamnă în mod implicit asumarea responsabilității de a realiza obiectivele prevăzute și de a răspunde în cazul nerealizării lor. Fiecare decident în procesul managerial sau de execuție își asumă responsabilitatea deciziilor luate și raportează nivelului ierarhic imediat superior despre rezultatele obținute. Din nefericire, managementul socialist a înlocuit responsabilitatea individuală cu cea de grup, distorsionând importanța și funcționalitatea ei. Efectele negative ale acestei practici pot fi recunoscute ușor în comportamentul managerilor care fug de responsabilitate sau dau vina întotdeauna pe alții. Un alt efect negativ al practicii organizării științifice a muncii socialiste îl constituie diluarea responsabilității prin acoperirea deciziilor cu semnături și ștampile cât mai multe, astfel încât să fie greu să se mai discearnă responsabilitatea individuală.

O formă mai slabă a acestui comportament, dar foarte răspândită în cultura noastră managerială, o constituie tendința de a se explica mereu cauzele insuccesului. În cultura occidentală, insuccesul se asumă, în aceeași măsură în care se asumă și succesul. Ar trebui să învățăm și noi să nu mai dăm mereu vina pe alții și să ne asumăm neîmplinirile, odată cu consecințele ce decurg din această recunoaștere. Prin această schimbare de atitudine s-ar realiza un progres semnificativ în managementul românesc. Promovarea managementului calității în firmele românești va avea o serie de consecințe favorabile și în schimbarea culturii organizaționale. Aceasta înseamnă o regândire a conceptului de responsabilitate, în sensul conștientizării nevoii de calitate în întregul proces managerial și de producție.

Delegarea. Este o acțiune de transfer, pe o perioadă limitată de timp, a unei competențe decizionale asupra unei alte persoane, aflate la un nivel ierarhic inferior. Superiorii delegă, transferă autoritatea subordonaților în scopul de a facilita realizarea activității. Delegarea se face îndeosebi atunci când persoana care transferă competențele decizionale urmează să lipsească din organizație un

timp, pentru a nu bloca procesul decizional sau atunci când superiorul urmărește o desconcentrare a activităților, simultan cu creșterea motivației și contribuției subalternilor la rezolvarea problemelor. Indiferent de scopul și de modalitatea prin care se face delegarea, managerul nu poate transfera integral și responsabilitatea pe care postul o implică, el rămânând responsabil în fața superiorilor pentru rezultatele obținute. Delegarea reprezintă în esență o modalitate de a flexibiliza o anumită structură organizatorică, înghețată prin actul de constituire a ei sau osificată prin regulamentul de organizare și funcționare al instituției respective.

Centralizare-descentralizare. Raportul dintre gradul de centralizare și cel de descentralizare depinde de specificul activităților din organizație, de concepția managerială existentă, precum și de determinismul funcțional imprimat de forțele externe organizației. În general, în instituțiile publice, determinismul funcțional este dominant și de aceea, centralizarea este componenta dominantă a procesului managerial. În firme, dinamica raportului dintre centralizare și descentralizare se gândește în mod diferit, în funcție de mărimea firmei, structura ei regională, internațională sau globală și de specificul proceselor de execuție. Un rol important în determinarea gradului de centralizare îl are și tehnologia din firmă. De exemplu, o tehnologie industrială bazată pe linii de asamblare conduce la un grad ridicat de centralizare, în timp ce folosirea celulelor flexibile robotizate conduce la un grad redus de centralizare. Managementul operațional dintr-o centrală electrică nucleară trebuie să fie foarte centralizat, în timp ce managementul dintr-un lanț de restaurante McDonalds este total descentralizat. De aceea consider că este o greșeală să afirmi că managementul descentralizat este mai eficient decât cel centralizat sau invers. Raportul dintre centralizare și descentralizare este un raport dinamic și el trebuie definit în funcție de mărimea firmei, de gradul ei de internaționalizare sau globalizare, de specificul proceselor tehnologice și de tehnologia folosită. Tendința de globalizare și de folosire a tehnologiilor informatice conduce tot mai mult spre creșterea gradului de descentralizare. Dacă fabricile și uzinele mamut ale erei industriale sunt deja exemple clasice de management centralizat, firmele virtuale constituie exemple viabile de management descentralizat.

Specializarea. Aceasta se referă la gradul de omogenitate a atribuțiilor cuprinse în definirea postului. În general, se face distincție între specializarea rezultată din structura organizatorică și specializarea bazată pe cunoștințe, deși prima semnifică o implică pe cea de a doua. Specializarea este necesară pentru a crește eficiența muncii, în cazul activităților de rutină sau pentru a crește șansele de reușită în cazul unor probleme foarte dificile prin complexitatea și noutatea lor.

Formalizarea. M. Webber a subliniat în studiile sale despre birocrăție importanța formalizării luării deciziilor și documentării lor. De atunci și până în zilele noastre, formalismul birocratic s-a dezvoltat continuu devenind un adevărat devorator de timp și de hârtie. Formalizarea impune existența unui sistem al documentelor scrise, care să conțină toate deciziile importante pentru un anumit compartiment sau pentru întreaga firmă. Formalizarea cere ca fiecare organizație să-și elaboreze un regulament de organizare și funcționare, care să fie cunoscut și respectat de către toți angajații. De asemenea, implementarea managementului calității impune realizarea unui manual al calității pentru întreaga organizație care conține politica de calitate a firmei și procedurile prin care aceasta se implementează. Formalizarea se referă și la existența unui anumit cod de etică, pentru toți angajații firmei.

1.4.3. Modele de structuri organizatorice

În literatura de specialitate se găsesc diferite clasificări de structuri organizatorice, care se diferențiază prin modul în care se grupează funcțiile și posturile din organigramă. Cele mai importante clase sau modele de structuri organizatorice sunt: structuri funcționale; structuri divizionale; structuri matriceale; structuri pe echipe și structuri neuronale (Boddy, 2005, p.316). O ilustrare grafică a acestor clase de structuri se prezintă în figurile 1.5 – 1.9.

Structura funcțională se caracterizează prin agregarea posturilor pe departamente omogene care realizează una din funcțiile organizației. De exemplu, întreaga organizație se structurează pe departamentul de cercetare-dezvoltare, departamentul de producție, departamentul de resurse umane, departamentul financiar-contabil și departamentul de marketing, cu unele variații nesemnificative. Este o structură clasică, provenită din era industrializării. Avantajul principal al acestei organizări constă în potențialul ei de eficiență prin specializarea angajaților pe domenii de activități bine definite și motivarea lor prin posibilitatea promovării ierarhice până în vârful piramidei. Problemele încep să apară atunci când producția firmei se diversifică foarte mult și se distribuie pe mai multe piețe interne și internaționale. Atunci încep să se dezvolte conflicte între unitățile responsabile cu realizarea diferitelor produse. Structura funcțională este folosită în procesele centralizate și rămâne eficientă atâta vreme cât câmpul de forțe din mediul extern are variații foarte lente, iar schimbările produse sunt previzibile. În cazul unui mediu extern foarte dinamic, care cere din parte firmelor reacții rapide de adaptare, structura funcțională se comportă rigid și cu timpi mari de răspuns la schimbări.

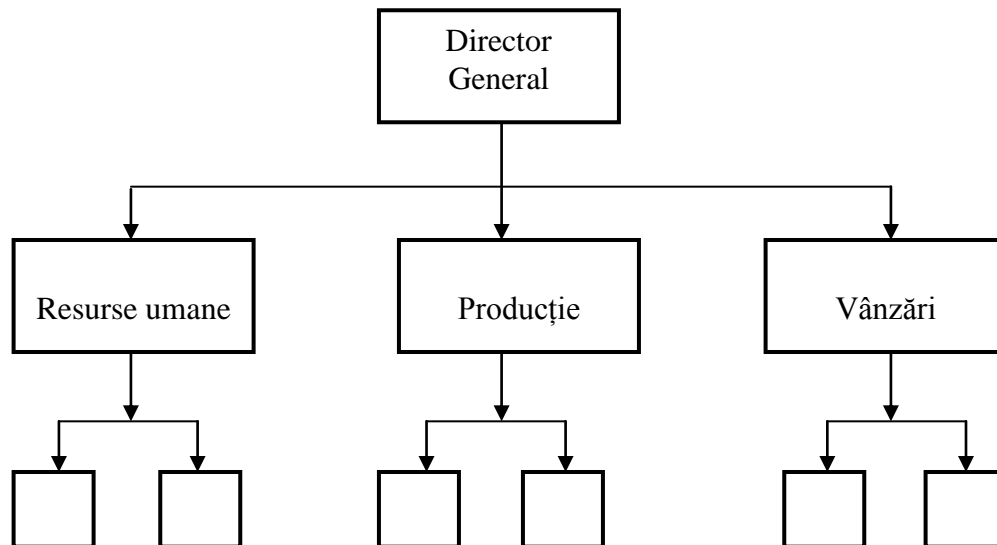


Fig.1.5. Model de structură funcțională

Structura divizionară se caracterizează pe agregarea posturilor pe tipuri de produse. Pentru fiecare tipologie de produse se constituie o divizie. Această divizie se poate structura pe modelul clasic descris mai sus sau pe un alt model. Această structurare divizionară a fost creată în special pentru firmele foarte mari, cu locații de producție în diferite zone geografice din aceeași țară sau țări diferite.

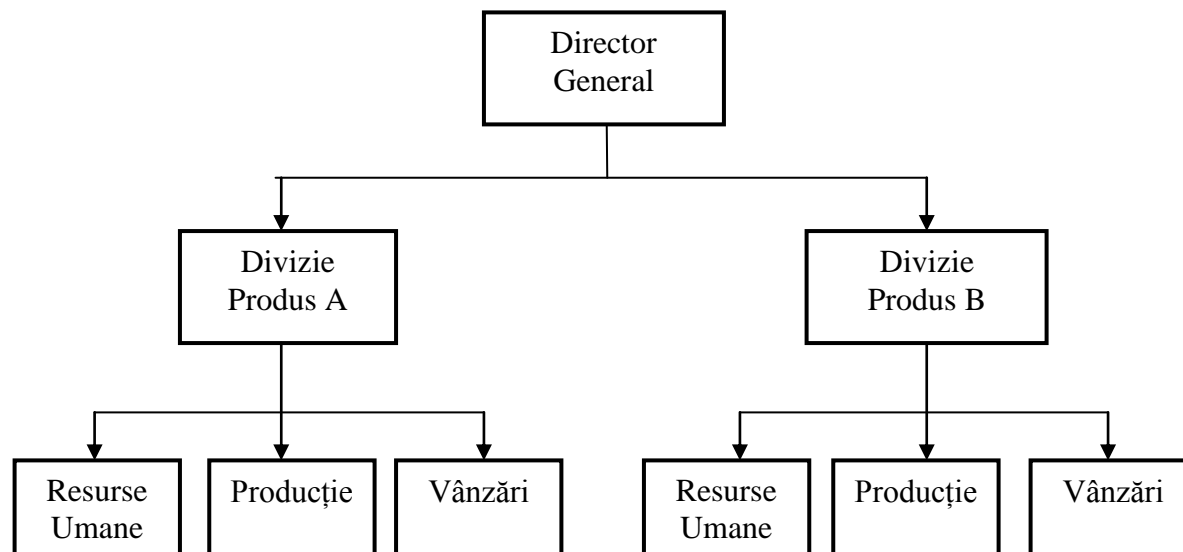


Fig.1.6. Model de structură divizionară

De exemplu, firma Suzuki dispune de șase fabrici mari, amplasate în diferite zone geografice ale Japoniei. Fiecare fabrică este destinată producerii unui anumit tip de automobile sau de motociclete. Structura divizionară permite autonomia managerială pentru fiecare divizie. Avantajul principal al acestei structurări constă în faptul că angajații dintr-o divizie se pot concentra pe realizarea unui singur tip de produse și pe satisfacerea cât mai bună a cerințelor consumatorilor. Prin agregarea pe produse, diviziile sunt echipate tehnologic astfel încât să răspundă cât mai bine cerințelor de calitate impuse de piață.

Deoarece toți angajații dintr-o divizie lucrează pentru aceeași categorie de consumatori, relațiile de muncă sunt convergente spre obiective comune, evitându-se astfel relațiile conflictuale. În cazul diviziilor amplasate în diferite zone geografice, autonomia lor funcțională le permite să răspundă în mod adecvat cerințelor locale ale pieței. Structura divizionară a făcut un pas important în procesul de descentralizare, prin definirea unei autonomii substanțiale fiecărei divizii, fapt ce a condus la o mai bună adaptare a acestora la cerințele diferitelor piețe.

Structura matriceală s-a dezvoltat ca o structură hibridă a modelelor prezentate mai sus. Această structură prezintă o agregare a posturilor pe verticală în concordanță cu funcțiile firmei și o agregare pe orizontală a posturilor în concordanță cu tipologia produselor. Într-o astfel de structură, un angajat se raportează la cerințele a doi șefi: un șef pe orizontală și unul pe verticală. Este o structură complexă, a cărei eficiență depinde de profesionalismul managerilor și de o cultură organizațională care promovează calitatea. Ea se pretează bine în organizațiile care au o structurare funcțională statică, peste care suprapun o structurare pe proiecte, care este dinamică. În timp ce șefii departamentelor

funcționale își corelează poziția cu performanța, șefii de proiecte își corelează poziția cu durata proiectelor. Deși din punct de vedere teoretic această structură oferă o serie de avantaje, în practică, dualitatea responsabilităților manageriale constituie un potențial ridicat de conflicte. Totodată, complexitatea ei creează dificultăți de evaluare a performanțelor și de identificare a posibilităților de îmbunătățire a calității.

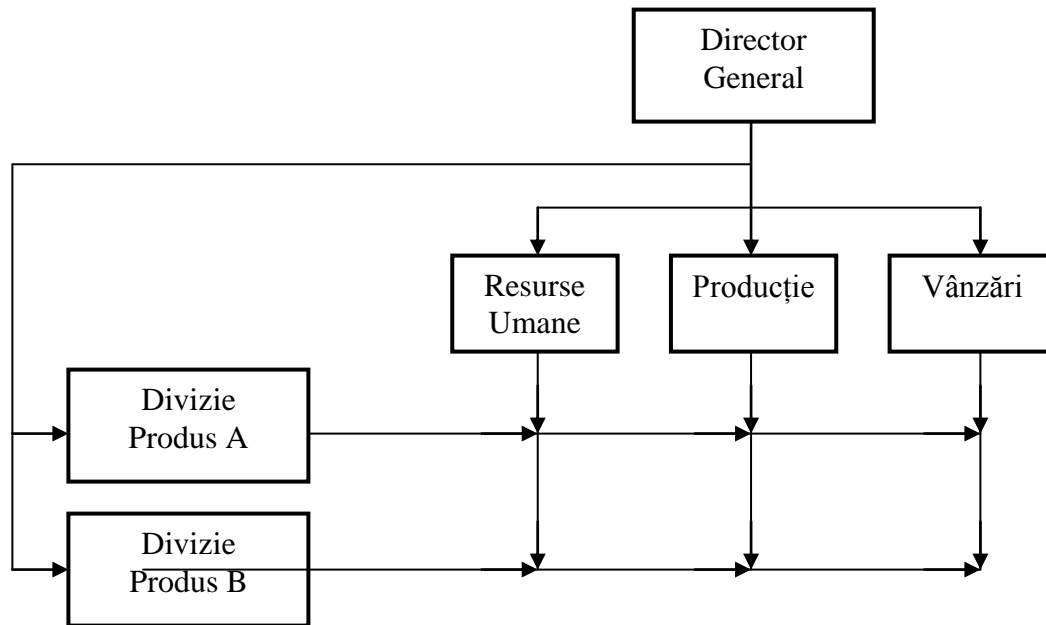


Fig.1.7. Model de structură matriceală

Structura pe echipe este o creație managerială mai nouă, care se poate implementa în firmele cu un grad ridicat de descentralizare. Echipele se constituie astfel încât să poată realiza integral un anumit produs. De la diviziunea excesivă a muncii și dezvoltării microspecializării pe operații și mișcări, prin această organizare se trece la o integrare a sarcinilor. Într-o echipă, fiecare angajat trebuie să fie capabil de a realiza mai multe tipuri de operații, astfel ca pe ansamblu coechiperii să-și poată integra munca în realizarea unui produs finit. Această structură a fost dezvoltată în Japonia, prin crearea celulelor flexibile de producție, celule care sunt dotate cu tehnologii robotizate. Structura pe echipe a condus la o descentralizare avansată a producției și a managementului, crescând prin aceasta flexibilitatea adaptării și reducerea semnificativă a timpului de răspuns la schimbare.

O variantă folosită tot mai mult în managementul descentralizat o constituie structurarea organizației pe centre de profit. Un astfel de centru se poate defini ca fiind o entitate managerială relativ autonomă care permite măsurarea performanței economice sub forma profitului obținut. Managerul unui centru de profit are putere decizională atât asupra alocării de resurse, cât și asupra organizării procesului de producție. La nivelul organizației trebuie să se definească însă un sistem referențial comun de evaluare a performanțelor financiare ale tuturor centrelor de profit, indiferent de conținutul proceselor de producție. Pentru a obține o eficiență cât mai bună, centrul de profit poate maximiza rezultatele corespunzătoare unui volum de resurse dat sau poate minimiza resursele folosite pentru a produce o anumită cantitate de produse și servicii. Un centru de profit se poate forma atunci

când se poate stabili o corelație clară și măsurabilă între intrări și ieșiri, precum și între venituri și cheltuieli. Într-un management realmente descentralizat, centrul de profit trebuie să fie suficient de autonom pentru a-și putea negocia procurarea resurselor interne și externe.

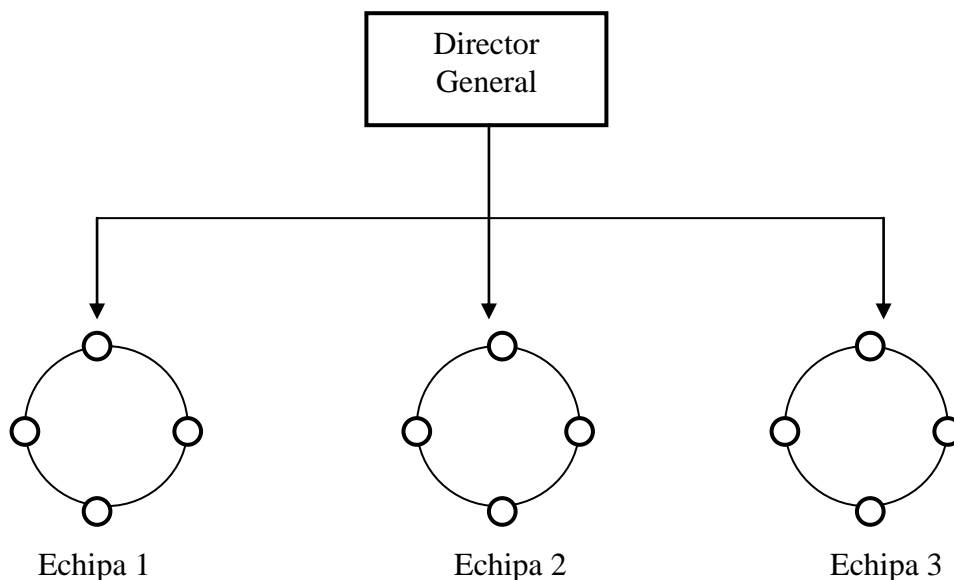


Fig. 1.8. Model de structură pe echipe

O altă variantă o constituie managementul prin proiecte. Este poate cea mai dinamică formă de structurare pe echipe, deoarece existența unei echipe depinde de durata de viață a proiectului. În sens generic, un proiect este un set de activități interconectate, care structurează metodic și progresiv o realitate viitoare. Rezultatul final îl constituie un produs sau un serviciu unic. Proiectul constituie un răspuns dat unei cereri existente pentru a satisface o necesitate umană socială, economică sau politică. El implică existența sau formularea unui obiectiv fizic sau conceptual și o serie de acțiuni care se întreprind cu resurse umane, materiale și financiare date. Proiectele assemblează activități temporare, care în succesiunea lor determină durata de viață a proiectului. Managementul proiectelor implică coordonarea unei mulțimi de activități, oameni, resurse materiale și financiare pentru a realiza un anumit obiectiv. Succesul final depinde de trei elemente: managerul de proiect, echipa de proiect și sistemul managementului de proiect.

Structura neuronală este o creație mai nouă a firmelor, generată în special de procesul de reinginerie și de reevaluare a lanțului valoric. O serie de activități care nu contribuie în mod esențial la dezvoltarea competențelor fundamentale ale unei firme sunt scoase în afara ei și integrate într-una sau mai multe firme noi. Firma originală se va concentra acum pe elaborarea strategiilor și integrarea produselor finale, pentru care are competențe competitive. Firma părinte și noile firme cooperează pentru realizarea produselor finale, generând un nou tip de structură organizatorică. De exemplu, marile firme de automobile au renunțat la ideea de a realiza singure toate piesele componente ale unui automobil. La fel, marile firme de calculatoare cooperează cu alte firme specializate pentru realizarea

unor componente. Cooperarea acestor firme depășește modelul clasic secvențial furnizor-consumator prin suprapunerea în timp a mai multor activități și printr-un anumit grad de cooperare în realizarea produselor sau serviciilor.

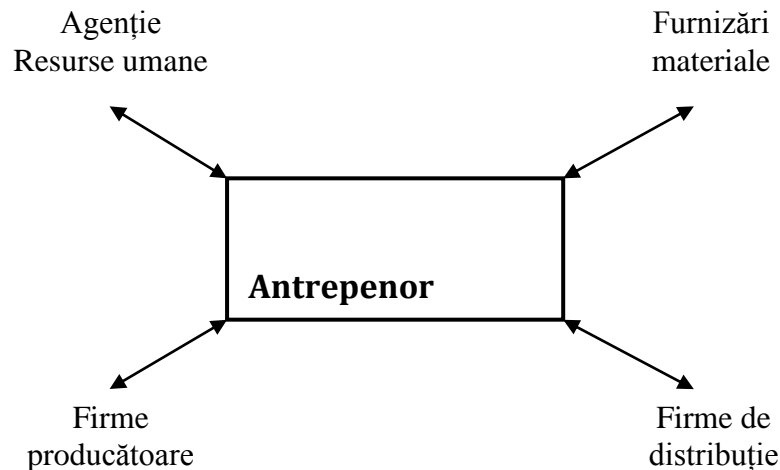


Fig.1.9. Model de structură neuronală

Cooperarea în rețea neuronală se poate face și între o serie de firme specializate care participă la realizarea unor produse complexe. Această cooperare depășește prin dinamica și anvergura ei funcția comercială a firmelor, în sistemul clasic. De exemplu, în sistemul de producție sincronizat sau JIT (just-in-time), firma producătoare cooperează cu furnizorii în sensul acordării accesului la o serie de informații care să le permită acestora programarea la timp a livrărilor. În funcție de context, furnizorii sunt invitați să participe la unele faze de concepție sau producție tehnologică pentru a se înțelege mai bine și a se putea optimiza cooperarea lor cu producătorii. Pentru a putea aplica acest sistem nou de lucru, firma Xerox a redus numărul de furnizori de la 5000 la 300 și a încheiat contracte cu aceștia prin care se dădeau în avans o serie de informații privind necesarul de achiziții și programarea livrării lor. Furnizorii devin practic parteneri de afaceri, iar cooperarea dintre firmele producătoare și firmele furnizoare se înscrie într-o nouă strategie, pentru care structura de tip neuronal este cea mai adecvată.

1.4.4. Structuri organizatorice virtuale

Organizațiile virtuale au generat un nou model de structură organizatorică, bazat pe cele mai avansate tehnologii informatice și mai ales, pe dezvoltarea explozivă a internetului. Este vorba de o structură duală, formată de o componentă tangibilă existentă în spațiul real și o componentă intangibilă existentă în spațiul virtual. Este o structură foarte descentralizată și dinamică, aptă de schimbare și adaptare rapidă. În literatura de specialitate, prin organizație virtuală se înțelege: „o combinație de persoane sau organizații diverse, localizate pe o arie geografică mare, care au în plan atingerea unui scop comun prin contribuția, competențele și resursele specifice fiecăruia. Partenerii

dintr-o organizație virtuală se bucură de un statut legal și depind de conexiuni electronice (infrastructură TIC) pentru coordonarea activității lor” (Ghilic-Micu și Stoica, 2004, p.11). Pentru organizațiile virtuale sunt caracteristice următoarele elemente:

- Dispersia. Aceasta înseamnă existența mai multor locații geografice, a mai multor culturi locale, a mai multor limbaje și riscul unor probleme de comunicare.
- Împuternicirea. Aceasta presupune delegarea de putere și de responsabilități părților componente și indivizilor din organizație.
- Dinamica. Există o dinamică intrinsecă a organizației, generată de comportamentul participanților la rețea și de cerințele de adaptare rapidă la schimbările din mediul extern, în special al pieței pe care organizația concurează cu celelalte organizații.
- Interdependența. Aceasta înseamnă existența unei cooperări între componentele organizaționale și angajații lor care să conducă la crearea unei sinergii funcționale. Interdependența poate fi temporară sau permanentă și poate include orice tip de asociere între partenerii interni.

Puterea unei organizații virtuale stă în capacitatea ei competitivă, care este mai mare decât suma capacităților individuale ale partenerilor interni. Pentru organizațiile virtuale se dezvoltă un fel de metamanagement, capabil să integreze managementul operațional realizabil la nivelul fiecărui partener conectat la rețea. Activitățile virtuale conțin un set de cerințe, un set de termeni care trebuie să satisfacă aceste cerințe și o serie de proceduri prin care termenii se raportează la cerințe.

Organizațiile virtuale operează în mod preponderent cu resursele intangibile și spațiile virtuale, capabile de stocare și procesare a unui volum impresionant de informații și cunoștințe. Resursele lor tangibile sunt formate din rețelele de calculatoare, care au înlocuit tehnologiile industriale de producție. Pentru aceste organizații, spațiul fizic de muncă s-a transformat într-un spațiu virtual, care nu mai este legat de o locație geografică anume. O companie virtuală reprezintă o organizație în care atât web-ul, cât și sistemele de comunicare clasice sunt integrate în mod eficient pentru a permite să se realizeze misiunea firmei. Orice organizație care folosește în mod curent internetul își dezvoltă o componentă virtuală, care se poate extinde până la nivelul întregii organizații (Năftănăilă și Năftănăilă, 2003).

Dezvoltarea structurilor virtuale impune și o serie de schimbări în managementul organizațional. Deoarece fluxurile tehnologice materiale și energetice au fost înlocuite cu fluxuri informaționale, managementul industrial a fost înlocuit cu managementul cunoștințelor. De la procesele tehnologice deterministe foarte bine definite și structurate, s-a trecut la procese probabiliste definite vag și nestructurate. Fluxurile tehnologice nu mai sunt liniare și secvențiale ci în rețea și concurente. Într-o organizație virtuală, managementul de tip comandă-și-control a fost înlocuit cu managementul de tip stimul-și-evaluare, iar cultura bazată pe raportare se transformă într-o cultură bazată pe evaluare. Interesant este faptul că fluxurile informaționale nu mai sunt verticale și centripete, ci orizontale și centrifuge. Aceasta face ca organizațiile virtuale să aibă structuri foarte aplatizate, structuri orizontale. Se produce un fenomen de aplatizare a organizațiilor și de lărgire continuă a interfețelor lor spre piață.

Pentru managementul structurilor virtuale se produc o serie de schimbări, cum ar fi: comunicarea asincronă, dilatarea timpului operațional, diseminarea rapidă a informațiilor și mobilitatea (Papows, 1998). Deoarece mesajele electronice pot fi salvate, sincronicitatea comunicării nu mai constituie o condiție esențială între diferitele niveluri manageriale. Comunicarea devine tot mai mult asincronă. Pentru organizațiile virtuale care cuprind componente situate geografic pe diferite meridiane, apare în mod natural, la nivelul întregii organizații virtuale o dilatare a timpului.

Dacă o astfel de organizație are o serie de componente în S.U.A., iar o altă serie de componente în China, atunci programul zilnic de lucru extins la aria virtuală a organizației devine practic de 24 ore. Atunci când se formulează o problemă la ora 5 p.m. în S.U.A și se trimite prin e-mail în China, a doua zi de dimineață soluția ei se află deja la dispoziția celor care au formulat problema. Diseminarea informațiilor prin sistemele de comunicații ale organizației virtuale se poate face extrem de rapid în comparație cu cele clasice, fapt ce constituie un avantaj deosebit de important în managementul organizațional și mai ales în marketing.

1.5. Dinamica organizațională

1.5.1. Schimbarea și adaptarea

Rățiunea de a fi a unei organizații este aceea de a crea valoare pentru societate, sub forma unor produse și servicii pentru consumatori. Aceste produse și servicii sunt rezultatul unor procese tehnologice, care consumă în acest scop o serie de resurse materiale, energetice, financiare, informaționale și umane. Pentru ca procesul tehnologic să se poată realiza este nevoie de un proces complementar de management prin care să se creeze ordine funcțională și structurală, respectiv să se reducă din entropia inițială a organizației. Structura organizatorică este deci un rezultat al efortului de organizare a firmei, care trebuie să răspundă unor cerințe interne și externe ale organizației. Cerințele interne sunt evidente, dar cele externe sunt mai greu de observat. Cerințele legislative acționează direct, în funcție de specificul domeniului de activitate. Ele au o putere de influențare mai mare în cazul instituțiilor publice, deoarece structura organizatorică a acestora se stabilește prin lege, hotărâre a guvernului sau prin ordin al ministrului. De exemplu, structura generică a unei universități pe facultăți, departamente și catedre se stabilește prin lege, iar structura ei efectivă la un moment dat se stabilește prin hotărâre a guvernului. În cadrul firmelor există mai puține reglementări în acest sens. Mediul extern influențează însă structura organizatorică a unei firme în mod indirect, prin performanțele ei manageriale și economice.

Structura organizatorică a unei firme nu constituie așadar un scop în sine, ci un instrument complex prin care se realizează practic procesul de management. Structura organizatorică este o creație umană, care s-a dezvoltat o dată cu dezvoltarea firmelor și a instituțiilor publice. Structura organizatorică nu constituie o soluție unică, pentru managementul unei firme sau a unei instituții publice. În mod teoretic, se pot crea o infinitate de structuri organizatorice, dar din punct de vedere practic numai o parte dintre acestea satisfac cerințele de eficiență ale organizației. Spre deosebire de matematică și fizică, unde problemele bine formulate au soluții unice, în management, problema structurii organizatorice nu are o soluție unică. Problema poate avea o soluție optimă, în raport cu un sistem de criterii operaționale, dar rareori se pot determina astfel de soluții optime. În practică, structura organizatorică a unei firme este rezultatul unui proces de dezvoltare continuă, care reflectă în esență dezvoltarea și maturizarea firmei. Nici una dintre marile firme de acum nu a avut actuala structură organizatorică de la începutul activității ei. Cu alte cuvinte, structura organizatorică a unei firme este o soluție managerială contextuală, proiectată să răspundă cel mai bine cerințelor mediului intern și a celui extern, la un anumit moment dat. Structura organizatorică este un mecanism dinamic, capabil de schimbare și adaptare, în funcție de cerințe. Trebuie să facem însă o precizare foarte importantă. Schimbarea structurii organizatorice cu scopul adaptării ei la o serie de noi cerințe nu se face de la sine. Mai mult chiar, schimbarea nu se face datorită cerințelor ci a modului în care sunt percepute și înțelese aceste cerințe de către conducerea firmei.

Schimbarea se caracterizează prin trei dimensiuni principale. În primul rând, ne interesează anvergura schimbării, respectiv, dacă impactul ei este local sau la nivelul întregii organizații. Printr-o inovație tehnologică la un echipament se produce o schimbare, dar ea este locală și afectează numai

compartimentul care lucrează direct cu echipamentul respectiv. Printr-o reproiectare a unei întregi linii tehnologice se produce o schimbare cu un impact mult mai larg, care se poate extinde la întreaga firmă. La implementarea managementului calității totale anvergura schimbării este prin definiție întreaga firmă. La această schimbare trebuie să participe toți angajații din firmă, indiferent de poziția lor în organigramă. Cea de a doua dimensiune o constituie intensitatea schimbării, respectiv, valoarea incrementului schimbării. De exemplu, o schimbare produsă în sistemul de îmbunătățire continuă a calității are în general un increment mic, dar prin reiterarea lui de mai multe ori se poate obține un rezultat semnificativ. Pe de altă parte, reproiectarea completă a unei linii tehnologice constituie o schimbare cu un increment mare, de tip salt. În cazul schimbării continue cu pași mici se obțin efecte relativ mici, dar rezistențele care se opun schimbării sunt mai mici și ușor de depășit. Totodată, riscurile asociate sunt mici și ușor de controlat. În cazul unei schimbări de tip salt, cu un pas mare față de situația inițială, rezistențele sunt mari. La fel sunt și riscurile asociate promovării unor schimbări de tip salt.

Pentru a se evita aceste rezistențe și riscuri mari, se încearcă uneori să se implementeze o schimbare majoră, prin descompunerea ei într-o serie de secvențe cu pași mici de adaptare. A devenit clasic exemplul care se dă în astfel de situații, cu broasca pusă într-un vas cu apă care se află pe foc. Dacă s-ar pune o broască într-un vas cu apă fiartă, ea ar încerca să supraviețuiască prin a sări din vasul respectiv. Dacă se pune broasca într-un vas cu apă având temperatura egală cu cea a mediului ambiant, iar vasul se pune pe foc, temperatura apei crește continuu, dar cu pași mici. Această schimbare de temperatură a apei se face suficient de lent pentru a permite broaștei să-și adapteze temperatura corpului la temperatura din mediul ei ambiant. Și dacă procesul de adaptare termică al broaștei continuă pe măsură ce încălzirea apei continuă, broasca ajunge să fie fiartă! Având în vedere complexitatea și neliniaritatea proceselor de schimbare, descompunerea unei schimbări majore într-o serie de schimbări simple cu pași mici de implementare nu conduce în mod necesar la obținerea aceluiași rezultat organizațional. De aceea și procesele de tranziție din fostele țări socialiste nu pot fi echivalente cu restructurările majore care s-ar fi putut produce de la început, la schimbarea regimului politic. Aici, ne confruntăm cu una dintre principalele limitări ale gândirii liniare, respectiv, eroarea de aproximare. Este o eroare generată de ceea ce numim în limbajul curent bun simț. Numai că bunul simț reprezintă numitorul comun al unei comunități și se bazează pe modele simple de gândire, cum ar fi cel al gândirii liniare.

În sfârșit, cea de a treia dimensiune se referă la timpul necesar implementării unei schimbări. Evident, pentru schimbări incrementale mici și cu arie locală de manifestare, timpul necesar de implementare este relativ mic. El crește o dată cu mărirea anvergurii schimbării și cu creșterea intensității ei. Timpul de implementare depinde foarte mult și de natura și mărimea rezistențelor care se manifestă la producerea unei schimbări. Dacă o schimbare complexă se descompune în schimbări mai simple, iar acestea se implementează secvențial una câte una, timpul corespunzător implementării directe a schimbării complexe nu este același cu suma timpilor necesari de implementare secvențială a schimbărilor rezultate prin descompunerea schimbării complexe. Procesele de implementare a schimbărilor nu sunt identice și nu pot fi echivalente prin prisma rezultatelor finale. Aceasta nu înseamnă că, uneori, schimbările complexe nu pot fi descompuse în schimbări mai simple și implementate secvențial, dar trebuie să avem în vedere că în esența lor, cele două procese de schimbare sunt diferite prin consecințele posibile ale implementării lor.

Pentru a putea proiecta și implementa cu succes o schimbare va trebui să ne gândim la componenta managerială a procesului, pe care tot mai mulți autori o integrează în managementul schimbării. „Acum, orice am face nu mai este destul. Ne-am obișnuit să facem schimbări incrementale: acele schimbări pe care le putem implementa gradual, cu ajutorul unei planificări atente, cu realizarea

unui consens larg și cu un atent control al execuției. Acum noi trebuie nu numai să implementăm schimbarea, dar să și creem schimbarea – marea schimbare – cât mai repede” (Champy, 1996, p.9).

5.2. Rezistența la schimbare

Cunoaștem din legile științei că pe cât de naturală și necesară este schimbarea, tot pe atât de naturală și necesară este rezistența la schimbare, care se manifestă sub forma *inerției*. Dacă managementul schimbării reprezintă forțele active dintr-un proces, atunci managementul inerției reprezintă forțele reactive din procesul respectiv. Înțelegerea schimbării și succesul managementului schimbării nu pot să se producă decât dacă există o înțelegere a inerției și a eficienței managementului inerțial într-un context dat.

La români, forțele de inerție au fost dintotdeauna foarte puternice și de multe ori mai eficiente decât forțele de schimbare. Așa cum remarcă și Patapievici, "... voința poporului român este voința inerției" (Patapievici, 2002, p.63). Este suficient să analizăm această perioadă de tranziție, începută în decembrie 1989, în care ne zbatem fără speranța și viziunea unei schimbări reale, pentru a constata cât de puternice au fost forțele de inerție și cât de eficient a fost managementul inerțial, în special prin funcția lui de control. Într-o perspectivă istorică mai largă, Cioran nota cu durere: "Doamne ! Ce vom fi făcut o mie de ani? Toată viața nu este decât procesul prin care am ajuns să ne dăm seama că n-am făcut nimic..." (Cioran, 2001, p.32). Referindu-se la procesul inerțial și la managementul asociat acestuia în mod implicit, Cioran conchidea: "Va trebui să vedem care este specificul național al României, care a ținut-o o mie de ani în nemișcare, pentru a-l putea lichida împreună cu mândria ridicolă care ne atașează de el" (Cioran, 2001, p.50). Din nefericire pentru noi, specialiștii în domeniul managementului nu și-au pus încă această problemă, fapt pentru care deși avem teorii despre schimbare, încă nu înțelegem foarte bine cum funcționează managementul inerțial. Încerc să formulez, în cele ce urmează, o serie de idei care să constituie puncte de reflecție și îndemn la cercetare pentru a descoperi împreună mecanismele tainice ale managementului inerțial la români și a putea, după aceea, să abordăm cu succes managementul ca echilibru dinamic între forțele de schimbare și cele de inerție.

Inerția. În fizică, inerția se definește ca fiind proprietatea corpurilor de a-și păstra starea de repaus sau de mișcare rectilinie și uniformă în care se află, atât timp cât nu sunt supuse acțiunii unei forțe exterioare. Această descoperire, într-o formulare ușor modificată a constituit principiul inerției al lui Galileo și apoi prima lege a dinamicii a lui Newton. De remarcat este faptul că inerția este o proprietate a corpurilor, deci se manifestă ca un rezultat al forțelor lui interne. Atunci când intervin forțe din exterior și reușesc să imprime corpului o accelerație, el este scos din starea de repaus sau din cea de mișcare uniformă. La această schimbare se opune forța de inerție, care este proporțională cu masa corpului.

Principiul inerției se poate aplica și la organizații. Atâta vreme cât forțele din mediul extern ei nu se modifică sau nu apar noi forțe care să acționeze direct asupra organizației, ea își desfășoară activitatea în mod normal, neperturbat. Managementul operațional acționează în această stare ca un management inerțial. Performanța managementului operațional devine performanță și pentru managementul inerțial. Deoarece organizația se află într-un mediu extern staționar, managementul inerțial acționează ca o funcție de transformare identică sau de reproducere. Cu alte cuvinte, el asigură condițiile necesare și suficiente ca să-și păstreze nealterate structura organizatorică și funcțională iar succesul să se reproducă la nesfârșit. De altfel, se și spune că, într-o astfel de stare lucrurile merg *în virtutea inerției*. Succesul firmei din trecut alimentează succesul ei din prezentul continuu.

Atunci când în mediul extern apar noi forțe care acționează asupra organizației sau raportul forțelor existente se modifică în defavoarea organizației, reacția ei la schimbarea externă produsă este de a-și continua funcționalitatea inerțială. Chiar și atunci când managementul strategic al organizației își propune implementarea unor noi strategii pentru adaptarea la noile condiții din mediul extern,

inertția organizatorică și funcțională acționează printr-o serie de forțe rezistive, prin care se opune procesului de schimbare. Având în vedere intangibilitatea lor, este foarte greu de identificat aceste forțe și, mai ales, de evaluat magnitudinea lor pentru a le putea contracara.

Un exemplu clasic de management inertial, în condițiile unui mediu extern competițional foarte dinamic îl constituie cel al firmei Schwinn Bicycle Company din S.U.A. (Brătianu, 2002b, p.47-48). Această companie de fabricat biciclete a fost înființată în 1895 de către imigrantul german Ignaz Schwinn și a reușit prin calitatea deosebită a produselor să se dezvolte până la a domina categoric piața bicicletelor din S.U.A. Astfel, în 1960, una din patru biciclete vândute pe piața americană era o bicicletă Scwinn. Dar compania nu a cheltuit bani pentru cercetare și dezvoltare, nu a considerat necesară explorarea unor noi modele de biciclete, nu a fost interesată în analizarea dinamicii cerințelor de pe piață și nu a luat niciodată în serios competiția. Fiind pentru câteva decenii cei mai buni, au ignorat pur și simplu dinamica vieții, noile cerințe ale societății și nu au întreprins nici un efort pentru a se adapta mediului extern concurențial. Conducerea firmei obișnuia să spună cu emfază: "Noi nu avem concurență. Noi suntem Scwinn!" Și aceasta, în condițiile în care tehnologia a evoluat imens, iar apariția unor noi materiale cu proprietăți superioare celor folosite de Scwinn au permis altor companii cu management inteligent și creator să producă pentru piața americană biciclete de o nouă concepție, cu caracteristici geometrice și funcționale mult mai atrăgătoare. Rezultatul a fost că, pe la sfârșitul anilor 1980, compania Scwinn a început să se clatine. Vânzările au scăzut dramatic, de la 1 milion în 1987 la aproape jumătate în 1991. Procentul deținut pe piața americană a scăzut, de la 10% în 1983 la mai puțin de 4% în 1992. În perioada 1989-1992, compania a pierdut aproape 50 milioane de dolari. În această situație, Scwinn Bicycle Company a dat faliment în 1992.

Am ales acest exemplu din experiența americană pentru a demonstra consecințele falimentare ale practicării unui management inertial, în condițiile existenței unui mediu extern competițional foarte puternic. Atunci însă, când mediul extern se caracterizează prin pseudo-competiție și printr-un dirijism politic accentuat, așa cum se constată în tranziția românească, falimentul s-ar putea să nu se producă local ci global, la scara economiei naționale.

Stabilitatea. Echilibrul stabil reprezintă unul dintre atractorii cei mai puternici ai existenței umane. Am putea spune chiar că echilibrul stabil reprezintă regula, iar echilibrul instabil constituie excepția. Deși acrobații ne-au demonstrat de nenumărate ori că se poate merge pe sârmă, oamenii preferă să simtă sub picioarele lor o suprafață solidă și stabilă.

Odată constituită structura organizatorică și funcțională a unei firme sau instituții publice, și odată depășită tranziția de început, managementul organizațional devine un management inertial care are ca obiectiv principal asigurarea stabilității funcționale. Așa cum forța de inerție asigură stabilitatea unui giroscop, tot așa managementul inertial asigură o funcționare stabilă a organizației, prin anihilarea perturbațiilor. Deși complexitatea unei organizații nu se poate reduce la un model mecanic, relația dintre inerție și stabilitate funcționează în mod similar, având la bază un model de gândire statică (Brătianu, 2002).

Un model de gândire este o structură cognitivă cu ajutorul căreia putem aproxima realitatea în care trăim și care este infinită în spațiul cunoașterii. Cu cât modelul de gândire cu care operăm este mai puternic, cu atât putem să înțelegem mai bine realitatea din jurul nostru și deci să luăm decizii mai adecvate. Și cum managementul este în esența lui un proces decizional, performanța lui depinde în mod direct de capacitatea de aproximare a modelului de gândire folosit. Modelele statice sunt cele mai simple modele de gândire. Uneori, le regăsim doar sub forma unor componente în structura unor modele mai complexe. Ele reflectă elemente invariante și atemporale din jurul nostru. Privită prin prisma acestor modele, lumea este statică sau cvasistatică. Cu alte cuvinte, modificările care se produc în jurul nostru sunt atât de slabe și de lente, încât ne obișnuim cu ele și le considerăm normale. Viața

din micile orașe de provincie are această caracteristică a unei atmosfere pașnice, a unei lumi în care nu se întâmplă nimic, așa cum povestește Mihail Sadoveanu într-una din opere sale.

Viața la munte generează și ea un model static de gândire. Măreția munților rezultă nu numai din frumusețea geometriei lor, dar și din neclintirea lor în fața timpului. Este adevărat că anotimpurile îmbracă și dezbracă haina creștelor și schimbă registrul culorilor, dar până și aceste alternanțe proiectate la scara existențială a munților par detalii ne semnificative. Pentru cine iubește muntele și se duce în fiecare an în această lume minunată a eternității, modelul static de gândire este adecvat și chiar reconfortant. Oare cum am reacționa, de exemplu, dacă urcând pe munții Bucegi, am constata că Babele și-au schimbat geometria sau că în locul lor găsim Acele Cleopatrei din munții Făgăraș?

Modelul static de gândire este atrăgător deoarece ne conferă sentimentul de stabilitate și de dăinuire în timp a lucrurilor pe care le facem sau în mijlocul cărora trăim. Ne conferă siguranța pentru ziua de mâine și pentru acele procese pe care le dorim tot timpul să le avem sub control. Orice neconcordanță cu așteptările acestui model ne provoacă stres sau uneori chiar șocuri. Modelele statice reflectă o gândire atemporală, pentru un context dat neschimbător și etern. Datorită acestui fapt, modelele statice sunt adecvate pentru stări idealizate, simplificate la maximum și de cele mai multe ori depărtate de viața reală. Ele implică uniformitate, pasivitate și gradient nul pentru forțele generalizate ale schimbării. Modelele statice de gândire se manifestă prin crearea unui comportament pasiv, respectiv a unui comportament caracterizat prin formarea unor automatisme funcționale și stări inerțiale puternice la orice încercare de schimbare. Se formează o mentalitate care devine invariant la schimbare, mai ales la schimbările profunde.

Într-o analiză psihosocială a poporului român devenită clasică, Drăghicescu arată: "O a doua trăsătură mai puțin pronunțată și mai caracteristică a istoriei noastre, și care se răsfrânge foarte simțitor în natura sufletului nostru etnic este pasivitatea, rezistența defensivă, resemnată, pasivă, supusă, înfrântă, lipsa de energie ofensivă" (Drăghicescu, 1996, p.344).

O caracteristică fundamentală a modelelor statice de gândire o constituie lipsa timpului, ca variabilă primară. Acest lucru este surprins și de analiza lui Drăghicescu: "Ceea ce se desprinde ca idee generală din toate acestea este că activitatea săteanului român, și de altfel a românilor îndeobște, prea este făcută și dominată de considerațiunea momentului. Noi trăim prea numai pentru clipa de acum și prea neglijăm sistematic, nu ținem socoteală de viitor, de un viitor ceva mai îndepărtat. Viitorul, timpul neintrând în calculele noastre, face că tot ce atinge el distruge" (Drăghicescu, 1996, p.379).

Dar orice schimbare se face în timp. Pentru management acest lucru este foarte important deoarece, pentru a realiza o schimbare trebuie ca timpul să devină o variabilă fundamentală a modelului nostru de gândire. Dacă modelul static de gândire nu conține variabila timp, atunci cu ajutorul lui nu vom putea înțelege niciodată schimbarea, indiferent de natura ei. Mai mult chiar, gândind static vom dori stabilitate și atunci ne vom opune la orice schimbare. Gândirea statică devine astfel o forță rezistivă importantă în procesul de implementare a unei schimbări. Profund cunoscător al spiritualității românești, Blaga nota în acest sens: "Românul nu va încerca să schimbe cursul lucrurilor, nici să modifice configurația pământului... Ulițele unui sat de munte se pierd printre stânci șerpuitoare ca pâraiele. Ulițele mai bucuroase ocolesc stâncile, în loc de a le tăia" (Blaga, 1990, p.255).

Conservatorismul. Dacă în modelele statice de gândire timpul nu apărea ca variabilă fundamentală, în modelele conservatoare de gândire timpul apare, dar cu sens de trecut. Aceasta înseamnă că prezentul și viitorul au ca sistem referențial de timp trecutul. Conservatorii nu se opun integral schimbărilor, ci numai acelor schimbări care pun în pericol o serie de realizări tangibile și intangibile din trecut. Pentru ei, trecutul înseamnă experiență, succes și de cele mai multe ori privilegii. De aceea, conservatorii vor să-și păstreze toate acestea și se vor opune schimbărilor care îi pot dezavantaja. Această idee este argumentată și de Miroiu: "După cum am spus, conservatorii nu se opun

schimbării, ci doar atunci când consideră că acea schimbare le distruge binele propriu, familiarul, că e un atac la valorile la care aderă, le amenință identitatea trecută care le era convenabilă... Prin urmare, conservatorii sunt mai ales aceia care au putere, avere, status și vor pur și simplu să păstreze lucrurile așa cum sunt” (Miroiu, 1999, p.36).

Tocmai datorită faptului că au ce apăra, conservatorii constituie o forță foarte importantă în managementul inerțial, mai ales că argumentele pe care ei le pun în joc sunt de natură să demonstreze importanța succeselor din trecut. Căci, așa cum sublinia Paton și McCalman ”...baza succesului de astăzi se află în trecut și aceasta încurajează managementul să întărească prezentul prin lecțiile trecutului. De exemplu, managerii seniori nu se retrag, ei preiau poziții neexecutive în consilii de administrație; directorii sunt recrutați pentru cunoștințele lor din trecut în afaceri; structurile organizaționale tind să reflecte succesele din trecut” (Paton și McCalman, 2000, p.48).

Conservatorismul constituie o componentă foarte importantă a managementului inerțial deoarece se bazează pe o motivație solidă: succesele obținute în trecut, care se pot reproduce numai în condițiile păstrării aceluiași metode și structuri manageriale. De asemenea, privilegiile obținute trebuie să fie păstrate, chiar dacă intervin anumite schimbări în viața organizației. Nu contest faptul că orice schimbare trebuie să conserve anumite valori și realizări din trecut, pentru a se asigura continuitate și funcționalitate cât mai bună în noile ipostaze produse de schimbare. Dar acest aspect al conservării valorice nu trebuie să devină dominant, acționând ca o forță rezistivă extrem de puternică la orice schimbare. Analizând fenomenul inerțial la nivel de societate, Machiavelli remarcă: ”Și să nu uităm că nu există nimic mai greu de întreprins, mai îndoielnic ca reușită, și nici mai primejdios de înfăptuit, decât a te face promotorul unor orânduri noi. Deoarece acela care încearcă o acțiune de acest fel îi va avea drept dușmani pe toți aceia care erau favorizați de vechile orânduri și îi va avea drept apărători prea puțini energici doar pe aceia care ar urma să aibă foloase din orânduirile cele noi” (Machiavelli, 2001, p.25).

Certitudinea. Evenimentele se produc atât în natură cât și în societate în mod aleatoriu, cu anumite probabilități. Atunci când probabilitatea de realizare a unui anumit eveniment este egală cu unitatea se spune că evenimentul respectiv este cert. Singurul lucru cert în viața noastră este moartea, în sensul că se va produce, dar momentul producerii ei rămâne incert. Deși certitudinea constituie un caz limită al naturii incerte a evenimentelor, oamenii au nevoie de ea și creează tot felul de mecanisme sociale pentru a o impune în viața de fiecare zi. Pentru aceasta, ei au inventat legislația și tot felul de regulamente, standarde, orarii și programe prin care transformă natura aleatoare a unor procese în funcționare deterministă.

Este important să subliniem faptul că întreaga dezvoltare a științei și tehnologiei a avut la bază o gândire deterministă. Aceasta înseamnă că, în aceleași condiții de mediu și pentru aceiași parametri valorici, fenomenele se produc întotdeauna la fel. Modelele deterministe de gândire se construiesc în școală, prin aproape întregul curriculum administrat elevilor și studenților. Rigoarea matematicii și a gramaticii, legile din fizică și din chimie, existența până nu demult a manualelor unice și a adevărilor unice, toate au contribuit și continuă să contribuie la formarea și consolidarea modelelor deterministe de gândire și de decizie. Trebuie să recunosc și să subliniez faptul că avem nevoie de gândire deterministă. Altfel, inginerii nu ar fi putut construi acest univers tehnologic în care trăim și de care ne servim, iar sistemele sociale și politice nu și-ar fi putut organiza existența.

Managementul este prin natura lui determinist, în sensul că generează ordine structurală și funcțională. O organizație nu înseamnă altceva decât o entitate care s-a individualizat în raport cu mediul extern printr-o anumită structură și funcționalitate. Ea încorporează astfel în existența ei un anumit determinism bazat pe o raționalitate economică și un management operațional. Structura organizatorică a unei firme nu este altceva decât o determinare a pozițiilor decizionale și executive, împreună cu relațiile funcționale dintre acestea și a criteriilor de distribuire a puterii. Mai mult decât

atât, în cazul instituțiilor publice, structura organizatorică de bază, sub forma unei organigrame, se stabilește chiar prin actul oficial de înființare al acesteea și rămâne fixată până la o eventuală modificare a actului constitutiv.

Certitudinea conferă evenimentelor proprietatea de predictibilitate și ca atare o înlesnire a manifestării funcției managementului de control. Cum s-ar putea controla altfel imprezibilul sau chiar necunoscutul? De aceea, certitudinea constituie o componentă importantă a managementului inerțial și deci o forță rezistivă de temut în managementul schimbării. ”De ce se opun oamenii la schimbare? Foarte simplu, deoarece le este teamă de necunoscut și ei se simt mult mai confortabil cu ceea ce le este familiar. De asemenea, foarte frecvent succesul și puterea își au rădăcinile în trecut și prezent și nu în viitor” (Paton și McCalman, 2000, p.47).

Dar viața este un complex dinamic de evenimente aleatoare, care se produc cu anumite probabilități. Aceasta înseamnă că pentru fiecare eveniment există o anumită incertitudine privind producerea și desfășurarea lui. Dar incertitudinea implică și un risc asociat. Educația noastră în școală s-a centrat pe o gândire deterministă, fapt pentru care noi suportăm foarte greu incertitudinea și ne este frică de riscurile pe care aceasta le poate genera. Toate problemele și exercițiile de matematică și fizică pe care am învățat să le rezolvăm în școală au fost cu date complete și cu soluții certe. În aceste condiții, managementul inerțial devine singura variantă posibilă, deoarece managementul schimbărilor produce teamă, prin incapacitatea de a decide și lucra în condiții de incertitudine și de risc.

Controlabilitatea. Funcțiile managementului, așa cum au fost ele definite pentru prima dată de către H. Fayol sunt: previziunea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul (Fayol, 1966). Pentru managementul inerțial, cea mai importantă este funcția de control, deoarece prin ea se asigură menținerea stării inerțiale. Pentru managementul inerțial, regimul de funcționare este mai important decât performanța, deoarece privilegiile obținute de către cei aflați la putere se pot conserva prin inerție și nu prin performanță competițională. Aceasta din urmă este chiar riscantă, fapt pentru care într-un sistem managerial inerțial deciziile se iau prin invocarea tradiției și nu a competiției sau performanței.

În acest context, controlabilitatea devine una dintre cele mai importante proprietăți ale proceselor și sistemelor în cauză. Cu alte cuvinte, managementul inerțial va dezvolta comportamente care sunt ușor de controlat. Aceste comportamente au la bază modele de gândire simple, cu rezultate predictibile. În această categorie se integrează modelele de gândire statice care generează stabilitate, modelele de gândire deterministe care generează siguranță sau certitudine și modelele de gândire liniare care generează predictibilitate. Un model este liniar atunci când mărimile de ieșire sunt proporționale cu mărimile de intrare. Astfel, dacă se cunosc mărimile de intrare în proces și constanta de proces, se pot determina imediat mărimile de ieșire din proces. De aceea se spune că ele pot fi oricând anticipate și deci, sunt predictibile.

Modelele liniare de gândire sunt importante în managementul inerțial deoarece ele permit predictibilitatea rezultatelor și suprapunerea efectelor. Pe baza principiului de suprapunere a efectelor se organizează munca în orice întreprindere industrială de mai bine de o sută de ani. Procesul industrial se divizează secvențial și se distribuie muncitorilor, iar prin combinarea rezultatelor individuale se obțin produsele finale. Celebra bandă de asamblare inventată de Ford încă de la începutul secolului trecut are la bază o gândire liniară, respectiv o descompunere a unei activități mai complexe într-o serie de secvențe de activități elementare executate de către muncitorii de la bandă, urmând ca rezultatele muncii lor să se suprapună și să genereze produsul final. Într-un proces de producție neliniar, cum ar fi de exemplu procesul de creație tehnologică, banda de asamblare nu mai poate fi folosită.

Schimbarea este în general un proces neliniar, cu rezultate mai puțin predictibile. De aceea, managementul inerțial nu poate, practic, controla un proces de schimbare folosind modelul liniar de gândire. Încercând totuși să o facă, managementul inerțial se transformă într-o frână sau o rezistență pentru procesul de schimbare.

Mediocritatea. Dacă proprietățile discutate mai sus caracterizează managementul inerțial prin structura, natura, producerea și evoluția evenimentelor și proceselor, mediocritatea reflectă o capacitate intelectuală limitată de înțelegere a realității în care trăim. Într-o distribuție aleatoare a diferitelor capacități intelectuale ce formează managementul dintr-o organizație, mediocritatea se concentrează pe zona de mijloc a spectrului respectiv, eliminând valorile. Statistic vorbind, mediocritatea domină prin cantitate, stabilitate, conservatorism și controlabilitate. Prin eliminarea sau centrifugarea valorilor, mediocritatea își creează un mediu pseudo-liniar, în care să funcționeze suprapunerea efectelor și predictibilitatea rezultatelor. Astfel, mediocritatea devine o forță importantă a managementului inerțial și totodată un beneficiar important al acestuia (Brătianu, 2003c). Puterea mediocrității derivă și din consecințele aplicării legii atracției simetrice : Într-un sistem managerial, mediocritatea atrage mediocritatea și respinge valorile.

Prin eliminarea competiției ca proces de selecție și introducerea funcțiilor electivă pentru pozițiile de vârf în diferitele sisteme manageriale, respectiv a pozițiilor care se ocupă pe baza votului democratic, legislația românească de după 1989 a promovat în mod sistematic dezvoltarea fără precedent a mediocrității. Așa cum remarcă și Miroiu, într-un studiu incitant al realității românești post-decembriste: ”Democrațiile sunt încete; sunt regimuri ale dictaturii mediocrității și împiedică mersul progresist al elitei modernizatoare și individualiste” (Miroiu, 1999, p.128). Într-un proces de schimbare, mediocritatea devine o puternică forță rezistivă, care se opune imprevizibilului și performanței pentru a nu-și pierde poziția și privilegiile. Managementul românesc este bolnav de mediocritate și de aceea șansele progresului în orice domeniu al vieții noastre economice, politice, sociale, științifice, etc. sunt practic anulate. În acest sens, succesul managementului inerțial a fost copleșitor.

Mediocritatea este un proces regenerabil și de aici decurge dificultatea reducerii zonei ei de influență în managementul românesc. Singurul proces capabil să revigoreze managementul românesc îl constituie competiția. Promovarea ei se va putea face atunci când forțele politice și intelectuale ale țării își vor dezvolta capacitatea de a gândi pe termen lung și își vor da seama de consecințele dramatice ale promovării susținute de până acum a mediocrității și a managementului inerțial.

Este interesant de reflectat și asupra decalogului propus de Rosabeth Moss Kanter pentru succesul managementului inerțial (Clarke, 2002, p.111-112):

- 1. Fii bănuitor la orice idee nouă provenită de la un nivel inferior doar pentru că este nouă și provine de la un nivel inferior.*
- 2. Insistă ca oamenii care au nevoie de aprobarea ta pentru a acționa să obțină semnătura și de la alți manageri.*
- 3. Cere departamentelor și angajaților să critice propunerile altora. (Asta te scutește de sarcina de a lua o decizie, tu doar proclami învingătorul).*
- 4. Exprimă-te critic în mod liber și abține-te să lauzi (asta îi va ține pe angajați în alertă). Spune-le că pot fi oricând concediați.*
- 5. Tratează identificarea problemelor drept o dovadă a eșecului pentru a-i descuraja pe angajați să te anunțe atunci când în departamentul lor ceva nu e în ordine.*
- 6. Controlează totul cu atenție. Asigură-te frecvent că tot ceea ce poate fi numărat este numărat.*
- 7. Ia decizii secrete privind reorganizarea sau modificarea politicilor și comunică-le angajaților pe neașteptate. (Și așa vei ține angajații în alertă).*
- 8. Asigură-te că solicitările de informații sunt pe deplin justificate și că nu sunt comunicate managerilor în mod liber. (Doar nu vrei ca informațiile să ajungă pe mâinile cui nu trebuie?).*

9. Atribuire managerilor de la nivelurile inferioare, în numele delegării autorității responsabilitatea de a găsi soluții în ceea ce privește concedierea, transferul angajaților sau aplicarea prin alte modalități a deciziilor neplăcute pe care le-ai luat și cere-le să facă aceasta într-un timp scurt.

10. Mai presus de orice, nu uita niciodată că tu, în calitate de membru în echipa superioară de conducere, știi deja tot ceea ce este important la firmă.

1.6. Regândirea proceselor

1.6.1. Reingineria proceselor

Conceptul de reinginerie a afacerilor, respectiv, al proceselor și structurilor organizaționale dintr-o firmă a fost lansat de Hammer și Champy, în celebra lor lucrare „*Reengineering the corporation. A manifesto for business revolution*” (1995). În esență, conceptul de reinginerie a firmei înseamnă a o lua de la început. Atunci când schimbările incrementale făcute cu pași mici nu mai produc rezultate semnificative, trebuie realizată o schimbare fundamentală, de regândire a proceselor și structurilor organizaționale. Este ca și cum ne-am întreba cum ar putea să arate firma, dacă ar trebui să o luăm de la început, dar cu noile tehnologii și în noul context al mediului extern. În viziunea autorilor citați mai sus, „Reingineria unei firme înseamnă să renunți la vechile sisteme și începi totul din nou. Ea presupune să mergi înapoi la începutul afacerii și să inventezi o cale mai bună de a o face” (Hammer și Champy, 1995, p. 31). Este vorba de o formulare mai puțin riguroasă, dar care este ușor de înțeles de către cei care urmează să implementeze astfel de procese. Într-o versiune mai academică, conceptul de reinginerie se definește ca fiind: „regândirea fundamentală și reproiectarea radicală a proceselor de afaceri pentru a putea obține îmbunătățiri dramatice în evaluarea critică actuală a performanțelor, cum sunt costul, calitatea, service-ul și viteza” (Hammer și Champy, 1995, p.32).

Analiza definiției de mai sus reliefează patru cuvinte cheie. Primul dintre acestea este cuvântul „fundamental”. Reingineria presupune ca oamenii de afaceri să-și pună întrebări fundamentale privind existența acestora, cum ar fi: ”De ce facem ceea ce facem?” și „De ce facem afacerea în modul în care o facem?”. Punându-și aceste întrebări, oamenii de afaceri vor ajunge la esența existențială a afacerii și la descrierea regulilor tacite și explicite care stau la baza ei. Reingineria nu ia nimic ca fiind de la sine înțeles. Ea pornește cu înțelegerea afacerilor de la zero. Important este să se înțeleagă nu ceea ce este acum, ci ceea ce ar trebui să fie. Un al doilea cuvânt cheie este „radical”. El vrea să sublinieze că reproiectarea proceselor este o activitate care se face pornind-se de la rădăcina acestora, fără a fi influențați de actuala arhitectură a lor și rezistând tentației de cosmetizare. Practic, se proiectează din nou întreaga structură tehnologică și managerială, funcțională și organizatorică a firmei.

Reingineria se referă la reinventarea afacerii și nu la îmbunătățirea ei continuă, cu pași mici incrementali. Este ca și cum afacerea respectivă nu ar fi existat de loc și în contextul tehnologic și de mediu extern existent acum, ea s-ar proiecta pentru prima dată. Cel de-al treilea cuvânt este „dramatic”. Dacă firma se află în situația de a avea un profit cu 10% mai mic decât în anul precedent sau dacă a pierdut un procent similar din piață, ceea ce ar însemna un efort necesar de redresare de câteva procente, atunci firma nu se află în situația de fi supusă unui proces de reinginerie. Redresarea se poate face folosind metode manageriale clasice. Reingineria trebuie considerată numai atunci când se urmărește o îmbunătățire substanțială a performanțelor, în integralitatea firmei și nu în marginalitatea ei. Hammer și Champy au identificat trei categorii de firme care sunt în situația de a proceda la reingineria proceselor lor de afaceri. În prima categorie se află firmele aflate în declin puternic și care se gândesc la supraviețuire. Ele nu mai au de ales, deoarece toți parametrii funcționali au valori de avarie. În cea de a doua categorie se află firmele

care nu ajuns încă la limita de jos, dar sunt foarte aproape și fac eforturi disperate pentru a evita catastrofa. În cea de a treia categorie se află firmele care nu au probleme, dar care au un management foarte ambițios. Există o forță internă suficient de puternică pentru a atinge noi praguri de dezvoltare și performanță.

Cel de-al patrulea cuvânt cheie este cel de „proces”. Deși el este poate cel mai important concept din definiția dată reingineriei, este conceptul care creează cele mai mari dificultăți în implementarea ei, deoarece oamenii de afaceri nu sunt focalizați pe procese. Ei sunt orientați pe sarcini și responsabilități, pe fișa postului și controlul oamenilor, pe structuri organizaționale și, mai ales, pe profit. Procesul poate fi definit ca un set de activități care transformă mărimile de intrare în rezultate valorice pentru consumatori. Aceste rezultate valorice pot fi produse sau servicii care satisfac anumite cerințe ale consumatorilor. Începând cu Adam Smith, economiștii au fost preocupați de diviziunea muncii și specializarea pe secvențe cât mai mici de activitate pentru a crește eficiența și productivitatea muncii. De aici focalizarea pe definirea cât mai precisă a posturilor și sarcinilor de muncă pentru fiecare poziție din organigramă și elaborarea cât mai detaliată a documentului birocratic denumit „fișa postului”. Dintr-un instrument de lucru managerial, fișa postului a devenit un scop în sine. Aceasta a condus la reale dificultăți de înțelegere a proceselor în integralitatea lor. Din cauza copacilor, nu s-a mai putut vedea pădurea. Reingineria pune accentul pe procesele tehnologice sau pe cele de afaceri și solicită specialiștilor o regândire a lor.

Pentru a ilustra ideile de mai sus, Hammer și Champy prezintă în lucrarea lor o serie de exemple interesante. Dintre acestea, vom alege exemplul cu firma Kodak. Atunci când firma Fuji a pus pe piață noul aparat de fotografiat de 35mm de unică folosință, firma Kodak a fost luată total prin surprindere. Ea nu avea pregătit nici un produs de acest gen cu care să intre în concurență. Proiectarea și realizarea unui aparat de fotografiat la firma Kodak dura la vremea respectivă 70 de săptămâni. Pentru a putea concura firma Fuji se impunea proiectarea și realizarea unui nou model de aparat foto, dar timpul de 70 de săptămâni era mult prea mare pentru a putea da o replică competitivă firmei Fuji. De aceea s-a pus problema de a se analiza atât procesul tehnologic cât și procesul managerial și a se reduce substanțial durata acestora. Proiectarea aparatului se făcea printr-o serie de activități specifice, care se realizau secvențial. Trebuia să se finalizeze o anumită activitate pentru a se începe activitatea următoare, fapt pentru care întregul proces se desfășura foarte lent. Cei care trebuiau să producă aparatul nici nu se apucau de lucru decât după 28 de săptămâni, când proiectul era finalizat. Oricât s-ar fi scurtat fiecare secvență, însumarea lor conducea la un timp total de proiectare și producție prea mare, pentru a putea fi acceptat. Procesele trebuiau regândite în esența lor. Soluția a fost să se renunțe la activități secvențiale și să se treacă la activități concurente, care se puteau desfășura concomitent.

Ingineria concurentă demonstrase deja o serie de avantaje în industria aeronautică, prin inovarea unor noi concepte de proiectare și folosirea unor programe software CAD/CAM (Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing) specializate în proiectare și manufacturare. Ideea centrală consta în înlocuirea planșetelor clasice de proiectare cu calculatoare și în crearea unei baze de date virtuale comune, pentru toți participanții la proces, care o puteau accesa oricând. Baza de date era completată în fiecare zi cu noile progrese făcute în diferitele faze de proiectare sau de producție. În acest fel, tehnologii puteau să înceapă să se pregătească pentru structurarea procesului tehnologic o dată cu inginerii proiectanți și chiar să intervină cu sugestii pentru îmbunătățirea proiectării. Reingineria proceselor a condus în final la reducerea timpului total de proiectare și realizare a unui aparat de fotografiat de la 70 de săptămâni la numai 38 de săptămâni și la reducerea costurilor productive cu 25%. Deși reingineria este un proces creativ deschis, greu de structurat, se pot sugera o serie de caracteristici funcționale (Hammer și Champy, 1995):

- Integrarea mai multor sarcini de muncă într-una singură.

- Muncitorii pot lua decizii la nivelul activității lor.
- Secvențele unui proces se aranjează într-o ordine cât mai naturală.
- Procesele se pot gândi în versiuni multiple.
- Sarcinile de muncă trebuie să se realizeze acolo unde ele sunt necesare.
- Verificările și controalele se vor reduce.
- Se vor prefera operațiunile hibride de tip centralizat/descentralizat.

Atunci când se face reingineria proceselor, sarcinile de producție se transformă din entități foarte simple și unidimensionale în entități complexe și multidimensionale. Angajații care în sistemul organizatoric inițial făceau ceea ce li se cerea, acum trebuie să se implice în complexitatea noilor sarcini și să participe la luarea deciziilor. Liniile de asamblare dispar, activitățile fiind organizate acum pe structuri flexibile neliniare și nesecvențiale. Departamentele funcționale își pierd din puterea și din rigiditatea lor, structura departamentală fiind înlocuită cu structura pe echipe. Managerii își schimbă rolul de supraveghetori în cel de antrenori. Muncitorii se focalizează mai mult pe cerințele consumatorilor și mai puțin pe ordinele șefilor. Valorile și atitudinile se schimbă, promovându-se tot mai mult inițiativele. Cultura organizațională trebuie să se schimbe, astfel încât să nu se mai focalizeze pe disciplina corporatistă ci pe crearea unui spirit corporatist și pe răspunderea individuală.

1.6.2. Transingineria proceselor

Reingineria proceselor se focalizează pe regândirea proceselor din interiorul unei firme. Aceste procese transformă intrările în rezultate valorice pentru consumatori. Studiile efectuate în S.U.A. în ultimul deceniu demonstrează eficiența reingineriei în cazul firmelor care au aplicat-o corect și care au reușit într-adevăr în reinventarea structurii lor funcționale și organizatorice. De exemplu, aplicarea reingineriei în industria aeronautică americană a condus la o creștere cu 30% a productivității, începând cu 1993. Rezultate similare au fost obținute și în alte domenii, de la asigurări la fabricarea componentelor de calculatoare (Hammer, 1996; Champy, 1996). Impactul reingineriei a fost însă unul intern. Globalizarea, intensificarea competiției și dezvoltarea exponențială a tehnologiilor informatice conduc la concluzia că reingineria este necesară dar nu și suficientă. Se impune o extindere a ei dincolo de interfața dintre firmă și mediul extern, respectiv, o extindere care să traverseze mai multe procese interconectate, între care și piața cu satisfacerea cerințelor consumatorilor. Cu alte cuvinte trebuie să se extindă beneficiile reingineriei de la acționarii firmei, la toate părțile interesate în afacerea respectivă, inclusiv consumatorii.

Regândirea fundamentală a proceselor de afaceri, în conexiunea lor funcțională cu scopul obținerii unor beneficii substanțiale a fost denumită de Champy *X-Engineering* (Champy, 2002). X este folosit aici cu sensul de „cruce”, ceea ce conduce la denumirea completă de *Cross-Engineering*. Autorul a vrut să sublinieze prin aceasta că: „firma trebuie să își extindă acum procesele spre în afară – de aici X, care înseamnă traversarea frontierelor dintre organizații” (Champy, 2002, p.2). Păstrând sensul gândit de autor, acela de reinginerie transfrontalieră a proceselor, am putea traduce noul termen prin *transinginerie*.

Transingineria este arta și știința de a regândi în mod fundamental procesele tehnologice și manageriale dintr-o firmă, precum și procesele de afaceri din alte firme cu care sunt conectate, traversând frontierele dintre firme, dintre firme și consumatorii lor, cu scopul de a obține îmbunătățiri dramatice în eficiență și de a crea valoare pentru toți cei implicați.

Dacă mulți se gândesc la reinginerie ca la ceva care a trecut, Champy consideră că ea se află acum la început de drum, iar transingineria poate fi considerată ca fiind reingineria ridicată la pătrat. El consideră că prin această nouă gândire firmele vor putea obține beneficii incomparabil mai mari decât în cadrul reingineriei. Reingineria și transingineria se aseamănă prin faptul că amândouă urmăresc o regândire radicală a proceselor și implementarea unor schimbări fundamentale cu scopul obținerii unor îmbunătățiri dramatice în performanța afacerilor. Dar sunt și o serie de deosebiri între ele. Reingineria

se aplică în cadrul unei firme cu scopul de a reduce substanțial costurile, de a crește productivitatea și de a îmbunătăți calitatea produselor și serviciilor. Transingineria contribuie și ea la creșterea eficienței, dar ea are potențialul de a îmbunătăți conexiunea dintre procesele mai multor firme și de a stimula inovația transfrontalieră. Rezultatele ei constituie amplificări spectaculoase ale efectelor de regândire a proceselor din fiecare firmă implicată în această acțiune.