

Anca PURCAREA, Cristian NICULESCU, Doina CONSTANTINESCU

Management



Curs pentru studentii anului I

[Pagina anterioara](#) - [Home](#) - [Cuprins](#) - [Despre autori](#) - [Pagina urmatoare](#)

3. FUNCȚIA DE ORGANIZARE

3.1. Sferă și delimitări

Funcția de organizare constă în acțiuni și decizii manageriale care rezultă în crearea unui set stabil de funcții (posturi) și a relațiilor dintre ele. Stabilitatea acestui set de funcții și relațiile dintre ele reprezintă două componente din definiția structurii organizatorice și, totodată, unul din avantajele pe care aceasta le oferă.

Pentru a înțelege structura unei organizații, precum și acțiunile și deciziile manageriale care o creează este necesar să fie luate în considerație patru elemente care o definesc:

- specificațiile postului;
- principiile departamentării;
- ponderea ierarhică (aria de control);
- delegarea de autoritate.

Elementele de bază ale oricărei structuri organizatorice în cadrul firmei sunt reprezentate de funcții deținute de oameni. Felul în care angajații își îndeplinesc sarcinile, precum și cerințele pe care trebuie să le satisfacă sunt consecințe ale deciziilor și acțiunilor manageriale.

Prin tehnici de analiză a postului, managerii pot să determine specificul și relațiile dintre funcții. Aceste elemente combinate cu factori de mediu și caracteristici individuale crează condițiile determinante pentru obținerea performanței profesionale. În unele circumstanțe,

diverse funcții ale indivizilor sunt creionate de manageri în efortul lor continuu de a îmbunătăți performanțele companiei.

În general, posturile sunt proiectate în contextul mai larg al procesului de muncă. Acesta se bazează pe departamente unite în acțiune prin autoritatea managerială. Caracteristicile unor diferite combinații de departamente și delegarea autorității pot fi asociate diverselor scopuri ale firmei. De exemplu, posturi înalt specializate în departamente omogene cu autoritate centralizată pot atinge nivele ridicate de productivitate, însă cu mari costuri de adaptabilitate.

La extrema opusă se găsesc posturi relativ nespecializate, în departamente eterogene, cu autoritate delegată. Aceste posturi pot atinge nivele înalte de adaptabilitate, dar pe baza unor costuri mari legate de salariile personalului de conducere.

Funcția de organizare a procesului managerial urmează în mod natural și logic celei de planificare. Așa cum s-a remarcat în capitolul destinat planificării, managerii pot decide ce vor să întreprindă în direcția obținerii profitului, a recuperării investiției, a tuturor obiectivelor companiei din care fac parte.

Realizarea obiectivelor se face numai printr-un consum mare de muncă. Dar, munca nu trebuie făcută la întâmplare, ea trebuie să fie cea mai potrivită pentru scopul propus. Tocmai acest fapt ne conduce către funcția de organizare, pentru că, prin intermediul său, managerii pot decide ce plan și ce strategie trebuie urmate pentru îndeplinirea obiectivelor. În sens practic, funcția de organizare implică decizie managerială, rezultată în fond într-un sistem specializat de posturi coordonate.

Alt scop al funcției de organizare este acela de a obține coordonarea eforturilor în direcția proiectării de structuri legate prin diverse relații de autoritate. Două cuvinte cheie în acest capitol sunt : „proiectare” și „structură”.

Proiectarea, în acest context, presupune că managerul să facă un efort conștient de predicție a modului în care angajații își fac munca, iar structura se referă la componentele sistemului firmei și la relațiile oarecum stabile și procesele dintr-o organizație.

Procesul de organizare este redat în fig. 3.1.

Fig. 3.1. Procesul de organizare [2]

3.2. Structura organizatorică

Structura unei organizații este considerată cadrul, scheletul organizației. Scopul ei este să reducă sau să uniformizeze incertitudinea privind comportamentul salariaților.

Din perspectivă managerială, structura presupune numeroase scopuri. Mai întâi, ea clarifică compartimentele și sarcinile posturilor individuale, precum și responsabilii de realizarea sarcinilor.

În al doilea rând, clarifică ierarhia organizațională, adică cine este superiorul și cine este subordonatul.

În al treilea rând, clarifică canalele de comunicare. Comunicarea se desfășoară între compartimente și posturile definite.

În final, structura organizației permite managerilor să aloce resurse către obiectivele definite prin plan.

Pentru a introduce acest concept al structurii, se descrie o situație tipică a unui tânăr care solicită o slujbă. Unii au deja o astfel de experiență, alții o vor avea în curând. Unul din primele lucruri de care este întrebă se referă la: „Ce reprezintă această slujbă pentru dumneavoastră? Câte servicii sau produse credeți că veți realiza?”

Dacă tânărul va câștiga experiență și se va familiariza cu ceea ce se face, va observa că organizația constă în nenumărate posturi și departamente. Va descoperi că șeful său are un șef, care la rândul lui are un șef. Va fi destul de curios să întrebe cum funcționează acest sistem. Va ajunge astfel să descopere o organigramă a organizației, care arată posturile și departamentele ca în fig. 3.2.

Fig. 3.2. Exemplu de structura a unei organizații.

Liniile arată relațiile și comunicațiile dintre posturi și nivelurile ierarhice. Tânărul nostru va observa că aceasta este o structură foarte complicată. Ce arată organigrama în realitate? Ce concepte se desprind din ea? De ce este organizată așa și nu în alt mod? Pe ce post este angajat? Cum poate fi schimbată organizația?

De toate aceste aspecte se ocupă funcția de organizare și ele vor fi prezentate în continuare.

Funcția de organizare constă în deciziile și acțiunile manageriale care conduc la crearea unui set de posturi și de relații între ele: a unei structuri organizatorice.

3.2.1. Caracteristicile structurilor organizatorice

Structura reprezintă un ansamblu de funcții și de relații care asigură dirijarea sistemului către obiectivele propuse.

Structura unei întreprinderi prezintă trei caracteristici principale: specializare, coordonare, formalizare (fig. 3.3).

Specializarea indică gradul de divizare și omogenitate a muncii în compartimentele firmei.

Coordonarea se referă la modul de asigurare a cooperării între compartimente și indivizi. Formalizarea marchează gradul de precizie în definirea funcțiilor și legăturilor.

În fig. 3.3, structura S_1 este caracterizată printr-o coordonare flexibilă, o formalizare redusă și o specializare înaltă, ceea ce corespunde unei întreprinderi de consulting, iar S_2 este caracterizată de o coordonare îngustă, o specializare medie și o formalizare mare, ceea ce corespunde unei întreprinderi de servicii publice.

Fig. 3.3. Caracteristicile structurii organizatorice [3].

Specializarea pune problema găsirii modului de definire a activităților. Trebuie împărțită întreprinderea după funcțiuni, după produse, după zone geografice?

De cele mai multe ori, structura trebuie să țină cont simultan de mai multe căi de specializare.

Coordonarea se bazează pe viziunea piramidală a structurii care a fost enunțată încă de la începutul secolului de Henry Fayol prin câteva principii simple ce își păstrează valabilitatea și în zilele noastre. Relațiile verticale superior-subordonat sunt completate cu mecanisme ce favorizează relațiile orizontale: comisii, formații de muncă etc.

Ierarhia asigură coordonarea, urmărind liniile verticale determinate de specializarea principală (conducerea strategică, conducerea tactică, conducerea operațională).

Sistemele complementare funcționează atunci când apare necesitatea coordonării unităților cu preocupări asemănătoare, care au fost izolate prin specializarea principală.

Aceste elemente au fost redate într-o manieră sintetică în schema Jay Galbraith din fig. 3.4.

Fig. 3.4. Schema Jay Galbraith [3].

Coordonarea se bazează, de asemenea, pe mecanisme de circulație a informației, care contribuie la eficacitatea supleței legăturilor ierarhice și orizontale.

Formalizarea reprezintă un instrument care, pentru o anumită perioadă, dă cadrul de funcționare a organizației și stabilește legăturile cu exteriorul, care influențează structura acestuia și legăturile dintre indivizi, în interiorul ei. Se explicitează printr-un regulament de organizare și funcționare (ROF).

3.2.2. Factorii determinanți

Factorii care influențează concepția unei structuri sunt: mărimea întreprinderii, tehnologia și mediul.

Mărimea întreprinderii influențează divizarea muncii și tratarea volumului informațional. O întreprindere mică începe cu o structură simplă, dar, pe măsură ce se dezvoltă, apare necesitatea construirii unor niveluri intermediare între sistemul director și cel de execuție.

Complexitatea unei structuri nu influențează eficacitatea ei. O structură simplă a unei întreprinderi mici poate fi la fel de bună ca aceea a unei întreprinderi mari.

Tehnologia reprezintă un ansamblu de procese de transformare realizate în întreprindere. În orice organizații există tehnologii diferite care impun modul de divizare a lucrului și modalitatea de coordonare a diferitelor compartimente.

De exemplu, într-o întreprindere constructoare de aparate de radio și televiziune, unde producția este de serie și numeroase materiale și componente sunt standardizate, structura este puternic ierarhizată cu un grad mare de formalizare. Într-o întreprindere de construcții publice, unde fiecare șantier are caracteristicile sale, structura este flexibilă, conducătorii au un grad mare de autonomie.

Mediul influențează structura unei organizații prin următorii factori:

- potențialul mediului ce reprezintă capacitatea sa de a permite organizației să se dezvolte ritmic;

- complexitatea, adică eterogenitatea componentelor săi. Cu cât mediul este mai eterogen, cu atât organizația trebuie să folosească specializări diferite și moduri de cooperare complexe pentru a-și asigura supraviețuirea.

- incertitudinea mediului care rezultă din dinamismul și instabilitatea sa. Dificultatea previziunii în cazul unui mediu dinamic determină organizația să adopte o structură mai simplă, care să permită adaptarea rapidă la schimbări.

3.2.3. Elementele structurii organizatorice

Cele patru elemente care determină structura organizațională sunt:

1. Postul. Blocurile construcției fundamentale a structurii organizației sunt posturile. Postul este alocat unui individ și constă în sarcinile și obiectivele specializate ale organizației și, totodată, precizează ce trebuie să facă ocupantul postului pentru bunul mers al organizației. Deci, posturile individuale sunt componente specializate.

2. Compartimentul. Pasul următor în structura organizației este hotărârea de a grupa posturile. Ele trebuie grupate pentru a fi coordonate de către un manager. Nu ar fi posibil sau eficient ca un singur om să coordoneze activitatea unei organizații complexe cum este, de exemplu, o bancă, care are departamente pentru împrumuturi, investiții, depozite, marketing, operații. Compartimentul este al doilea element al structurii.

3. Aria de control. A treia decizie presupune cât de multe posturi trebuie să fie incluse în fiecare compartiment. Aria de control se referă la numărul salariaților pe care trebuie să-i coordoneze un manager. Se mai definește și ca pondere ierarhică.

4. Delegarea de autoritate. Odată stabilit numărul de subordonați, managerii trebuie să hotărască cât de multă autoritate individuală trebuie să le acorde. Autoritatea presupune dreptul de a lua singuri deciziile fără aprobarea superiorului. Unii manageri au mai multă autoritate decât alții; puțini sunt mulțumiți de autoritatea pe care o au în termeni manageriali, autoritatea se definește prin delegare.

Proiectarea unei structuri organizatorice variază și în funcție de efectele fiecăreia din cele patru decizii care trebuie luate. Teoretic, alegerea uneia dintre aceste decizii se face ținând cont de faptul că percepția corectă asupra acestei hotărâri trebuie să se desfășoare într-un mediu continuu (fig. 3.5).

Fig. 3.5. Mediul continuu de luare a deciziei pentru elementele structurii organizatorice [1].

Structurile organizatorice tind către unul sau altul din cele două capete ale mediului. O organizație care angajează oameni pentru munci foarte specializate, va grupa posturile de funcții omogene, iar managerii vor avea un orizont de control îngust (număr mic de subordonați la un șef) și autoritate mică.

Organizațiile axate pe specializarea scăzută își vor construi departamente eterogene, orizonturi largi de control (număr mare de subordonați la un șef) și autoritate descentralizată.

În cele mai multe cazuri, o organizație își găsește singură locul în acest mediu și în funcție de el decide asupra fiecăruia din cele patru elemente prezentate mai sus.

3.3. Posturile

Posturile sunt „cărămizile” ce compun structurile organizatorice. Proiectarea postului reprezintă, de fapt, procesul prin care managerii stabilesc sarcinile de serviciu și autoritatea. În afara conotațiilor practice asociate proiectării postului există puncte comune cu implicații importante atât la nivel social, cât și psihologic. În plus, există influențe puternice atât din punct de vedere economic, politic, cât și monetar asupra structurii organizaționale.

Posturile pot produce venit, experiențe deosebite de viață, stimă față de sine și față de alții, regularizarea vieții și chiar asocierea cu alte persoane. Performanța organizațiilor și oamenilor depinde de felul în care managementul este capabil să proiecteze posturile.

În ultimii ani, conceptul de calitate a muncii și a vieții este larg răspândit sub înțelesul de „grad în care membrii unei organizații sunt capabili să-și satisfacă nevoi personale importante prin muncă și experiență” [16]. Accentul pus pe satisfacerea nevoilor personale nu trebuie să aibă implicații deosebite asupra nevoilor organizaționale. În paralel, managerii de astăzi au descoperit că atunci când nevoile personale ale angajaților sunt satisfăcute, performanța organizației crește.

Proiectarea posturilor și reproiectarea tehnicilor presupun:

- identificarea celor mai importante nevoi ale angajaților și ale organizației;
- înlăturarea tuturor obstacolelor de la locurile de muncă ce ar împiedica asupra acestor nevoi.

Managerii speră că rezultatul este reprezentat de posturi care acoperă importante nevoi individuale și contribuie la performanța individului și a organizației.

3.3.1. Analiza postului

Reprezintă procesul de determinare a sarcinilor proprii postului, precum și a caracteristicilor și responsabilităților ce sunt cerute unui individ pentru a acoperi cu succes obligațiile ce-i revin.

Informațiile pentru obținerea elementelor unui post sunt conținute în fișele privind „descrierea postului” și „specificarea postului”.

Acești termeni sunt folosiți pentru a descrie posturile nonmanageriale.

Atunci când se descriu posturile manageriale, se folosesc termenii „descrierea poziției” și „specificarea poziției”.

Relațiile dintre analiza postului, descrierea postului și specificarea postului sunt prezentate în figura 3.6.

Fig. 3.6. Componentele analizei postului [1].

Analiza postului furnizează informații ce pot fi folosite de fiecare manager în cadrul organizației.

Analiza funcțională a postului focalizează atenția asupra factorilor tehnologici și a sarcinilor de serviciu.

Acest gen de analiză se concentrează pe aspectele:

- ce întreprinde un muncitor privind cunoștințele profesionale, oamenii și posturile;
- ce metode și tehnici utilizează muncitorul;
- ce mașini-unelte și echipament utilizează muncitorul;
- ce materiale, produse sau servicii realizează muncitorul.

Primele trei se referă la sarcinile active ale postului, iar al patrulea se referă la performanțele postului.

Această analiză presupune descrieri de posturi care pot sta la baza clasificării lor în funcție de oricare din cele patru aspecte prezentate anterior. În plus față de stabilirea activităților, metodelor și utilajelor ce sunt asociate unui post, analiza descrie ce ar produce individul care ar ocupa acel post. Prin urmare,

această analiză poate fi o bază de definiție a unor standarde de performanță. Iată, așadar, de ce analiza funcțională a postului este cea mai populară și larg răspândită dintre metode.

Să considerăm, pentru exemplificare, două tipuri de posturi întâlnite cu frecvență mare în diverse organizații.

a. Posturi productive. Industrializarea a creat cadrul în care indivizii puteau să realizeze numeroase servicii sau produse. Odată cu aceasta, se poate spune că primele posturi analizate au fost cele productive. Cele dintâi încercări de analiză s-au axat pe ideile „părinților” managementului științific. În fapt, ei erau la bază chiar ingineri și la începuturile secolului XX au pornit să caute și să identifice primele căi de analiză industrială.

Tema predominantă a managementului științific în acea vreme era colectarea de date și analiza obiectivă a unor fapte petrecute la locul de muncă pentru a putea ulterior teoretiza și crea definiții, noțiuni și concepte noi.

Managementul științific a pus la dispoziție numeroase tehnici noi de folosință largă. Astfel, în miezul analizei postului la nivel de fabrică au fost situate studiile asupra mișcării și timpului de lucru, simplificării muncii, elaborării unor metode standard. Analiza funcțională a postului reflectă însă o întregă filosofie a managementului științific, ce pune un accent, din păcate prea slab, asupra factorului uman.

b. Posturi neproductive. În timpul relativ scurt care a trecut de la crearea managementului științific, economiile dezvoltate și-au schimbat orientările de la producția de bunuri către servicii. Astfel, cel mai rapid s-a dezvoltat segmentul de posturi aparținând unor domenii de această factură, cum ar fi: secretariat, informații, administrativ.

Creșterea numărului de posturi de acest tip este rezultatul schimbărilor dinamice din tehnologie în două direcții. Pe de o parte, dezvoltările tehnologice din automatică, robotică și în fabricația asistată de calculator au redus nevoia de posturi industriale. Pe de altă parte, aceeași dezvoltare a tehnologiei a crescut nevoia de posturi de birou (neproductive).

Biroul modern nu mai este o simplă extensie a fabricii tradiționale. El reflectă, aproape integral, noua tehnologie a computerelor, înlocuindu-se astfel fișele, cartoanele și hârtiile ce constituiau „temelia” birocrăției cu mediile electronice, cele mai frecvente fiind calculatoarele. A venit, așadar, vremea când un singur individ poate - în interacțiune cu computerul - să îndeplinească sarcini ce ar fi necesitat mult mai

mulți indivizi. S-a dezvoltat, astfel, ca un aspect semnificativ al analizei posturilor în birourile moderne, crearea unor tehnici informaționale de lucru ce pot fi abordate de o singură persoană.

Cu destul de puțin timp în urmă, atât managerii cât și cercetătorii au descoperit că atunci când se efectuează o analiză a posturilor într-un birou bine echipat cu tehnică de calcul, trebuie acordată o atenție deosebită factorului uman. În general, operatorii și programatorii se plâng de o serie de boli profesionale, cum ar fi: durerile de umeri și de coloană, de cap, slăbirea vederii. Evident, cauza lor nu poate fi decât numărul mare de ore petrecut în fața ecranului computerului.

O astfel de analiză a postului trebuie, așadar, să acorde o mare atenție factorului uman. Cu toate acestea, persistă tendința de a suprasolicita importanța factorului tehnologic - în acest caz, computerul - poate și numai pentru că e mult mai ușor să dai vina pe o mașină, în loc să ții cont de complexitatea ființei umane.

3.3.2. Proiectarea postului

Este consecința firească a analizei postului și presupune determinarea domeniului și profunzimii postului, precum și relațiile cu alți factori.

Domeniul, ca noțiune în sine, se referă la numărul de sarcini pe care le are de îndeplinit ocupantul postului. În cele mai multe cazuri, cu cât numărul de sarcini de îndeplinit este mai mare, cu atât se extinde mai mult în timp domeniul său.

Profunzimea postului se referă atât la influența pe care o are individul care îl ocupă, cât și la delegarea de autoritate. Astfel, un angajat care are un post la același nivel organizațional cu altul, poate pretinde, dacă influența sa personală este mai mare, că profunzimea postului său este mai mare.

Domeniul și profunzimea postului disting un post de altul nu numai în cadrul aceleiași organizații, dar și în organizații diferite. Pentru a ilustra cum diferă între ele posturile, după aceste două coordonate avem fig. 3.7 care arată diferențele ce există între posturi din cadrul unor firme de afaceri, universități și spitale.

Fig. 3.7. Domeniul și profunzimea postului [1].

De exemplu, cercetătorii științifici din firmele de afaceri, șefii chirurghi din spitale și rectorii din universități au, în general, un domeniu larg și o profunzime semnificativă a postului. Cercetătorii științifici îndeplinesc un număr mare de sarcini și controlul asupra lor nu este foarte sever, șefii chirurghi au un domeniu

semnificativ și datorită faptului că trebuie să supervizeze și să consilieze numeroase cazuri. În plus, nici eu nu sunt foarte sever controlați și au autoritatea de a influența politica spitalului în domeniul chirurgical. Rectorii universităților au și ei de îndeplinit foarte multe sarcini. Astfel, ei trebuie să țină prelegeri nu numai în fața studenților, dar și în cazul unor reprezentanți ai comunității, politicieni ș.a. Consultându-se în permanență cu alții, ei pot influența politica de admitere în universitate, strângerea de fonduri, educația, în general. Totodată, pot impune o altă „filosofie” la nivel de facultate sau chiar la nivelul institutului. De exemplu, rectorul unui institut de învățământ superior poate plănui înființarea unei instituții educaționale noi, care să servească întreaga comunitate. Pentru a-și atinge obiectivul, el selectează profesorii care își manifestă dorința de a-l sprijini. În contrast cu aceasta, rectorul unei alte universități poate pune un accent mai mare pe procesul didactic și pe cercetarea științifică. Dezavantajul unei asemenea mari dimensiuni a postului de rector este, uneori, dat de puterea prea mare pe care o are în influențarea politicii universității.

Exemple de posturi care au o profunzime mare, dar un domeniu îngust, sunt mecanicii, anesteziștii și profesorii universitari.

Mecanicii îndeplinesc sarcinile limitate pe care le au în repararea și întreținerea utilajelor. Profunzimea mare se referă la faptul că pot decide cum se repară mașinile.

Anesteziștii îndeplinesc, de asemenea, un număr limitat de sarcini. Ele se referă, practic, doar la administrarea anestezicelor la pacienții ce trebuie operați. Totuși, ei trebuie să decidă tipul de anesthetic ce se administrează într-o situație particulară, decizie ce-i conferă profunzime mare.

Profesorii universitari, angajați în procesul de instrucție, au un domeniu destul de restrâns de activitate. Predarea implică îndeplinirea mai multor sarcini în comparație cu munca de anestezie, totuși mai puține ca număr, decât în cazul unui cercetător științific de la o firmă de afaceri. Cu toate acestea, dimensiunea postului de profesor este mai mare decât a celui de asistent. Aceasta pornește de la faptul că profesorul este acela care stabilește cum trebuie condusă o grupă de studenți, ce materiale trebuie prezentate și ce standarde trebuie utilizate în evaluarea studenților.

Asistenții nu au completă libertate în alegerea materialelor de lucru și a procedurilor. Profesorii sunt cei care decid în această chestiune.

Posturile foarte specializate sunt cele care presupun puține sarcini de îndeplinit cu mijloace specifice. și

ele pot intra într-o rutină, deoarece pot fi controlate cu reguli și proceduri specifice, fapt ce le conferă o dimensiune redusă. Un post nespecializat (dintr-un domeniu larg) are de îndeplinit multe sarcini într-un cadru lipsit de informații asupra mijloacelor și obiectivelor (profundzime mare). În cadrul unei organizații există mari diferențe între posturi, atât din punct de vedere al domeniului, cât și al profundizării.

Deși nu există ecuații precise care să fie folosite de manageri pentru a decide asupra domeniului și profundizării unui post, ei se pot orienta după următoarea conduită: fiind date cerințele economice și tehnice pentru îndeplinirea obiectivelor unei organizații, ei stabilesc care este metoda optimă pentru determinarea domeniului și profundizării unui post.

Relațiile postului sunt determinate de deciziile manageriale privind bazele compartimentării și anvergura controlului. Diversele grupuri de angajați primesc din partea unui manager responsabilități pentru îndeplinirea scopurilor organizaționale. Aceste decizii determină, totodată, natura și extinderea (dimensiunea) relațiilor interpersonale dintre ocupanții posturilor, atât individual, cât și în cadrul grupului. Performanța de grup este afectată în parte și de coeziunea grupului. Gradul de coeziune a grupului depinde, la rândul său, de calitatea și felul relațiilor interpersonale ale ocupanților posturilor vis-à-vis de grup. Cu cât este mai mare anvergura controlului, este mai dificil să se stabilească relații de prietenie între membrii grupului. Spus simplu, în cadrul grupurilor mari este mai greu de comunicat decât în cadrul grupurilor mici. Fără posibilitatea de a comunica, oamenii nu au ocazia să formeze grupuri unite pentru îndeplinirea obiectivelor organizației. Astfel, se pierde o importantă sursă de satisfacție pentru oamenii care încearcă să îndeplinească numai necesități sociale în cadrul grupului.

Bazele compartimentării, hotărâte de manageri (Consiliul de Administrație), au, de asemenea, o importanță mare pentru relațiile postului. Bazele funcționale situează posturile de aceeași domenii și profundizări în cadrul aceluiași grup, în timp ce structura pe produs, teritorială și pe client, le plasează în grupuri diferite. Astfel, în compartimentele funcționale, angajații au în majoritatea lor aceeași specialitate. Structurile pe produs, teritoriale și pe client, presupun existența în cadrul lor a unor posturi diferite, eterogene. Indivizii care lucrează în astfel de compartimente sunt confrunțați cu sentimente de insatisfacție și stres, în opoziție cu cei ce lucrează în compartimente funcționale omogene. Aceștia din urmă au mult mai multe interese comune decât ceilalți. Pentru ei este mult mai simplu să stabilească relații sociale care le dau mai multă satisfacție și în condițiile unui stres redus.

Proiectarea postului se referă, așadar, la caracteristicile obiective ale acestuia. Există, însă, un alt factor important de care trebuie ținut seama, pentru a înțelege corect relațiile dintre posturi și performanță:

percepția corectă a postului.

3.3.3. Percepția corectă a postului

Se referă la acele aspecte ale postului care îl definesc din punctul de vedere al ocupantului său influențat de mediul social. Este foarte important de a distinge proprietățile obiective de cele subiective ale postului, așa cum sunt ele reflectate în percepția persoanei care îl ocupă. Managerii nu pot să înțeleagă și să stăpânească elementele care determină performanța asociată unui post, fără a ține cont de diferențele ce există între indivizi din punct de vedere al personalității, nevoilor și concentrării atenției. Astfel, dacă managerii doresc să crească performanțele unui post prin schimbarea conținutului său, ei trebuie să schimbe proiectarea, percepțiile individuale ori elementele rezultate din influența mediului social. Toți acești factori stau la baza asigurării satisfacției la locul de muncă.

Indivizii pot percepe și descrie posturile lor, utilizând mai multe atribute diferite. Ele descriu aspecte legate de domeniul, profunzimea și relațiile postului, adică de **caracteristicile postului**. Un cunoscut profesor american [1] definește câteva caracteristici selectate ale unui post. Termeni cum ar fi *varietatea*, *identitatea sarcinii* și *feed-back-ul* sunt specifici domeniului postului, *autonomia* definește profunzimea postului și *a avea de-a face cu alții* și *oportunități prietenești* caracterizează relațiile postului. Angajații ce au percepții similare, ocupând același tip de post într-un același mediu social, prezintă aceleași caracteristici. Angajații cu percepții diferite, ocupă posturi diferite.

De exemplu, un individ care are o dorință de valorizare socială mai mare, va prezenta „oportunități prietenești” diferite față de un altul cu nevoi mai mici de a se realiza social.

Caracteristicile postului după Ivancevich sunt:

- **Varietatea** = Gradul în care un post solicită angajați care să execute un domeniu larg de operații și/sau gradul în care angajații trebuie să folosească un echipament și proceduri anume pentru a îndeplini obiectivele muncii lor.
- **Identitatea sarcinii** = Conceptul prin care angajații îndeplinesc o parte sau întreaga cantitate de muncă, putându-se identifica în mod clar cu rezultatele eforturilor lor.
- **Feed-back-ul** = Gradul în care angajații primesc în cadrul muncii lor informații ce pun în evidență cât de bine își îndeplinesc ei sarcinile de serviciu.

- **Autonomia** = Conceptul ce permite angajaților să aibă un important cuvânt de spus în proiectarea muncii lor, selectând echipamentul ce va fi utilizat și hotărând asupra procedurilor ce vor fi urmate.

- **A avea de-a face cu alții** = Gradul în care un post solicită angajații să aibă de-a face cu alte persoane pentru a îndeplini munca lor.

- **Oportunități prietenești** = Gradul în care un post permite unui angajat să vorbească cu altul despre acel post și să stabilească relații informale cu alți angajați în cadrul și în timpul procesului de muncă.

Diferențele în privința condițiilor sociale (mediului) ale muncii influențează satisfacția fiecărui individ asupra postului său. Exemple de asemenea diferențe de ordin social includ și elemente legate de stilul de conducere și chiar de părerea altora asupra postului. Așa cum a fost subliniat de majoritatea experților, modul în care o persoană percepe postul său este puternic marcat de felul în care îl descrie și apreciază alte persoane. Dacă prietenii afirmă despre un post că este plictisitor, ocupantul postului este tentat să le dea dreptate și dacă persoana respectivă ajunge la concluzia că postul său este plictisitor, fără îndoială că performanțele sale în muncă vor suferi. Prin urmare, satisfacțiile pe care un individ poate să le aibă în muncă rezultă din interacțiunea multor factori.

3.3.4. Performanța postului

Scopul proiectării postului este de a încuraja obținerea performanței, ceea ce presupune obținerea unor rezultate. În continuare, vor fi prezentate câteva dintre aceste rezultate ce au importanță atât asupra organizației, cât și asupra individului.

a. Rezultate obiective. Cantitatea și calitatea muncii, absenteismul, întârzierile, cifra de afaceri reprezintă rezultate obiective care pot fi măsurate în termeni cantitativi. Pentru fiecare post există standarde implicite și explicite care se raportează la aceste rezultate obiective. Studiile de inginerie industrială stabilesc standarde pentru cantitățile zilnice de produse, iar specialiștii în controlul calității hotărăsc asupra limitelor de toleranțe pentru o calitate acceptabilă. Aceste aspecte ale performanței postului țin cont de caracteristicile produsului, clientului sau serviciului de care este responsabil ocupantul postului.

b. Rezultatele comportamentului personal. Ocupantul postului reacționează atât la munca propriu-zisă și la respectarea programului de muncă, cât și la păstrarea locului de muncă. Mai mult, performanțele postului pot fi influențate de problemele psihologice și de sănătate ale ocupantului. Alături

de aceste evenimente pot fi menționate stresul, accidentele de la locul de muncă sau alte boli.

c. Rezultatele intrinseci și extrinseci. Deosebirea dintre rezultatele intrinseci și extrinseci este importantă pentru înțelegerea reacției oamenilor în raport de posturile lor.

În sens general, *rezultatele intrinseci* sunt obiecte sau evenimente care rezultă din eforturile proprii ale individului respectiv, nepresupunând implicarea unei alte persoane. Mai simplu, ele reprezintă rezultatele raportate la acțiunea propriu-zisă a ocupantului postului. Tipice pentru această categorie de rezultate sunt posturile tehnice sau specializate. Asemenea rezultate presupun sentimente de responsabilitate, competiție și recunoaștere. Efectele ce rezultă din aceste caracteristici sunt: varietatea, autonomia, identitatea și semnificația.

Rezultatele extrinseci sunt obiecte sau evenimente raportate la eforturile unor indivizi în corespondență cu alți factori sau persoane ce nu sunt direct implicați în munca respectivă. Un exemplu de asemenea rezultate sunt cele legate de plata muncii, asigurarea condițiilor de muncă, a colaboratorilor, a supervizării și controlului. Surse ale rezultatelor extrinseci sunt deci relațiile de prietenie dintre angajați, în general capacitatea lor de „a avea de-a face” cu alții.

d. Rezultatele satisfacției oferite de post

Satisfacția oferită de post depinde de nivelul rezultatelor intrinseci și extrinseci și de părerea ocupantului postului despre aceste rezultate. În fapt, ele au o valoare diferită pentru fiecare individ. Pentru unii oameni, munca responsabilă și competitivă poate avea uneori valori neutre, chiar negative. Pentru alte persoane, asemenea rezultate pot avea valori pozitive. Oamenii se deosebesc între ei după felul în care se atașează de rezultatele muncii lor. Asemenea diferențe au o influență și asupra satisfacției oferite de post.

Un alt element important ce deosebește indivizii între ei este implicarea în muncă. După opinia fiecărui om privind această problemă, angajații pot fi împărțiți în următoarele categorii:

- 1) cei pentru care munca reprezintă interesul central al vieții;
- 2) cei ce participă activ la muncă;
- 3) cei ce consideră munca drept esențială pentru stima, respectul lor înșile;

4) cei ce consideră munca un concept în sine, o datorie pe care trebuie s-o îndeplinească.

Persoanele care nu sunt activ implicate în munca lor, nu au, evident, aceeași satisfacție în comparație cu ceilalți. Așadar, pentru o aceeași performanță, doi muncitori pot avea niveluri de satisfacție diferite. O ultimă diferență ce s-ar putea individualiza ar fi legată de faptul că pentru un același rezultat, doi angajați ar putea primi recompense materiale diferite. Dacă aprecierea muncii devine inechitabilă în raport cu alte posturi ce presupun același efort, angajatul va avea o insatisfacție profundă și va încerca să găsească mijloace de a restabili egalitatea fie prin căutarea unei recompense materiale mai mari, fie prin reducerea eforturilor.

În concluzie, performanța postului include multe rezultate potențiale. Unele din ele au o valoare deosebită pentru organizație, cum ar fi, de exemplu, cele obiective. Altele au o importanță mare pentru individ - satisfacția pe care o oferă postul. Fără îndoială, performanța nu se obține decât în funcție de un mare complex de variabile, managerii având la dispoziție pârghiile de proiectare și de reproiectare a postului, pârghii asupra cărora se va insista în continuare.

3.3.5. Reproiectarea postului

1. Reproiectarea domeniului postului

Primele încercări de a reproiecta posturi datează din epoca managementului științific. La acea vreme, toate eforturile care se făceau preamăreau criteriile eficienței. Din această perspectivă, sarcinile individuale cuprinse în cadrul unui post ajungeau, la un moment dat, să fie uniforme, limitate și repetitive. Aceste practici infestau domeniul postului și, în consecință, produceau niveluri înalte de insatisfacție, nemulțumire și absenteism. De aceea, strategiile respective erau împărțite și conduceau la lărgirea domeniului postului numai prin înmulțirea unor activități. Două din aceste abordări sunt: rotația și întinderea postului.

a) *rotația postului*. Se înțelege prin aceasta mutarea unui individ de la un post la altul. Făcând așa, individul trebuie să desfășoare mult mai multe activități decât în cazul normal, pentru că fiecare post presupune mai multe sarcini. Rotația posturilor implică mărirea domeniului și o percepere diferită a satisfacțiilor oferite de fiecare post. Totuși, practica rotirii posturilor nu schimbă caracteristicile de bază ale acestuia. Criticii acestui concept susțin că, în fond, nu e vorba decât de rotația plictisului și monotoniei. O strategie alternativă este întinderea postului.

b) *întinderea postului*. Walker și Guest au fost primii care s-au preocupat în studiile lor de problemele sociale și psihologice asociate posturilor din cadrul producției de masă din uzinele de asamblat automobile. Ei au descoperit că mulți muncitori erau nesatisfăcuți de nivelul prea specializat al posturilor. Walker și Guest au descoperit, de asemenea, o relație pozitivă între domeniul și satisfacția postului [17]. Rezultatele acestei cercetări a lor au stat la baza dezvoltării ulterioare a unei teorii motivaționale care susține că mărirea domeniului postului va crește în mod automat nivelul de satisfacție și, deci, implicit, rezultatele muncii. Strategiile de întindere a postului se focalizează asupra diversificării prin creșterea numărului de sarcini pe care trebuie să le îndeplinească fiecare salariat.

Deși, în multe cazuri, întinderea unui post presupune o mai lungă perioadă de formare, satisfacția ocupantului său crește, deoarece se reduce monotonia. Implicit, întinderea postului va conduce la creșterea performanțelor.

Conceptul și practica întinderii postului au devenit treptat mult mai sofisticate. În ultimii ani, întinderea efectivă a postului implică mai mult decât o creștere a varietății sarcinilor. În completare, e necesar să fie reprojctate diferite alte aspecte legate de domeniul postului, fiecare dintre aceste schimbări presupunând găsirea echilibrului între câștiguri și pierderi, în funcție de diverse grade ale diviziunii muncii.

Unii angajați nu se pot adapta procesului de întindere a posturilor pentru că, de fapt, nu percep și nu înțeleg cu totul complexitatea acestuia. Mai mult, în majoritatea cazurilor, ei nu au o atenție atât de largă și distributivă pentru a putea face față unui set numeros de sarcini. Totuși, dacă angajații se adaptează acestui proces și dobândesc abilitățile necesare, ei vor constata o creștere a satisfacției, o îmbunătățire a muncii în ansamblul ei, în paralel cu scăderea numărului de întârzieri și a absenteismului. Toate aceste câștiguri se realizează, însă, pe baza unor costuri, incluzându-se aici, desigur, și solicitarea creșterii salariilor, ca răspuns la creșterea performanței. Prin urmare, întinderea postului reprezintă o precondiție necesară pentru îmbogățirea postului.

2. Reprojctarea profunzimii postului

Stimulul pentru reprojctarea profunzimii postului a fost dat de teoria celor doi factori ai motivării aparținând lui Frederick Herzberg [18]. Elementele de bază ale acestei teorii sunt așa-numitele caracteristici ale postului obținute din nevoile individuale de competiție, responsabilitate și motivație psihologică. Aplicarea acestei teorii a condus la formarea conceptului de îmbogățire a postului.

Implementarea acestui concept se realizează prin schimbări la nivelul profunzimii postului.

Ele au fost însoțite de programe de îmbunătățire a calităților profesionale.

Unele din cele mai importante schimbări se referă la delegarea de autoritate. Îmbogățirea postului implică, de asemenea, schimbarea naturii și stilului de comportare a managerilor. Aceștia trebuie să vrea și să fie capabili să delege autoritatea. Din îngemănarea abilității angajaților lor de „a îmbogăți” un port și dorința și capacitatea managerilor de a delega autoritatea, poate rezulta o performanță peste așteptări. Aceste rezultate pozitive provin și din creșterea convingerii angajaților că eforturile lor conduc la performanță, că performanța conduce la recompense intrinseci și extrinseci și că aceste recompense au puterea de a satisface nevoi.

Întinderea și îmbogățirea postului nu au același sens.

Întinderea poate fi compatibilă cu nevoile, valorile și abilitățile indivizilor.

Îmbogățirea poate implica întinderea.

Oricum, ambele concepte prezintă o importanță mare în analiza postului.

3.4. Gruparea posturilor

Limitarea numărului angajaților ce pot fi organizați și conduși ar restrânge substanțial mărimea firmei dacă nu ar exista virtuțile compartimentării. Gruparea activităților și oamenilor pe departamente face posibilă extinderea organizației, teoretic, la infinit. Totuși, departamentele pot fi complet diferite în funcție de câteva modele de bază după care se grupează activitățile. De regulă, sorgintea acestor modele se regăsește în practică, în nevoile pe care activitatea economică propriu-zisă le are vis-à-vis de creșterea eficienței și productivității.

Trebuie subliniată ideea că nu există „o rețetă” unică aplicabilă pentru toate firmele și pentru toate situațiile. Ceea ce este aplicabil cu succes la General Motors poate să nu fie valabil în cazul firmelor Ford sau Exxon. Modelul care este de regulă ales depinde de situații date, de ceea ce apreciază managerii că este mai bun și mai profitabil pentru un caz sau altul.

Iată câteva dintre cele mai utilizate criterii de compartimentare ce se regăsesc atât în literatura de specialitate, cât și în activitatea practică a unor firme consacrate pe plan mondial.

A. Compartimentare prin numere simple

Este una din cele mai importante metode de organizare a triburilor, clanurilor, armatelor etc. Deși a intrat foarte repede în desuetudine are încă aplicații specifice și în societatea modernă.

Compartimentarea prin numere simple este definită ca o metodă ce presupune adunarea la un loc a unor persoane diferite ce trebuie să îndeplinească sarcini diferite sub comanda unui manager.

Orice examinare istorică a acestei metode pune în evidență faptul că odată cu trecerea timpului folosirea ei în domeniul economic, chiar al relațiilor sociale, s-a diminuat în mod considerabil. Motivul principal îl constituie dezvoltarea și diversificarea muncii. În Statele Unite, de exemplu, agricultura constituie oarecum un ultim „poligon” de folosire a acestei metode de departamentare, tendința actuală fiind mereu mai orientată spre specializare, inclusiv pe operații, a fermelor agricole.

Un al doilea motiv al declinului acestei metode îl constituie faptul că în mod uzual grupurile compuse din persoane specializate sunt mai eficiente decât celelalte. Reorganizarea forțelor defensive ale armatei americane constituie un exemplu în acest sens. În clar, punerea laolaltă a artileriștilor cu transmisioniștii în cadrul unei divizii de infanterie a sporit considerabil capacitatea de luptă și eficacitatea diviziilor decât dacă ar fi rămas de infanterie simplă.

Al treilea și cel mai consistent motiv pentru declinul acestei metode este dat de faptul că ea este utilizabilă numai la nivelul cel mai de jos al unei structuri organizaționale.

Astfel, de îndată ce se ia în considerare un factor diferit de energia pur umană, ținând de mediu sau de factori dependenți de organizație, această metodă își diminuează capacitatea de a produce rezultate pozitive.

B. Compartimentarea în funcție de timp

Una din cele mai vechi forme de compartimentare utilizate numai pe ultimul nivel ierarhic al organizației este gruparea activităților pe bază de timp. Astfel, organizarea pe schimburi de lucru este comună multor întreprinderi cărora, din motive economice și tehnologice, ziua de muncă nu le ajunge. Cu excepția problemelor de supervizare (comandă, control), această formă pune puține probleme manageriale.

C. Compartimentarea funcțională

Gruparea activităților în raport cu funcțiile întreprinderii constituie o practică larg acceptată.

Având în vedere orientarea continuă spre crearea de utilitate urmată de desfășurarea schimbului economic, funcțiile de bază ale întreprinderii: marketing, cercetare-proiectare, producție, comercială, financiar-contabilă, de personal stau la baza unei structuri funcționale. Un exemplu de structură de acest tip este ilustrat în fig. 3.8.

Fig. 3.8. Structura funcțională a unei firme industriale (simplificată).

Avantajele unei astfel de structuri sunt:

- reflectă în mod logic funcțiile;
- urmărește principiul specializării pe locul de muncă;
- păstrează puterea și prestigiul celor mai importante funcții;
- simplifică aplicarea practică;
- înlesnește un control eficient în partea de sus a structurii.

Dezavantajele sunt:

- responsabilitate pentru profit numai în zona superioară;
- supraspecializarea și îngustarea punctelor de vedere ale unor angajați cu funcții cheie;
- limitează dezvoltarea managerilor generali;
- reduce coordonarea între funcții;
- face dificilă creșterea economică a companiei ca sistem.

D. Compartimentarea teritorială

Sistematizarea structurii bazată pe criteriile geografice este o metodă relativ obișnuită pentru întreprinderile dispersate în spațiu. Principiul fundamental este acela că activitățile dintr-o anumită zonă sau teritoriu trebuie să fie grupate și subordonate unui manager. O organizație teritorială tipică este

prezentată în fig. 3.9.

Fig. 3.9. Structura teritorială a unei firme de producție.

Avantajele acestei structuri sunt:

- plasează responsabilitatea la nivelul cel mai de jos;
- pune accentul pe piețele locale;
- îmbunătățește coordonarea într-o anumită regiune;
- ține cont de condițiile specifice ale economiei locale;
- furnizează cadrul necesar de pregătire pentru managerii generali.

Dezavantajele sunt:

- are nevoie de prea multe persoane cu pregătire managerială;
- are inerție în raport cu schimburile de la nivelul central;
- pune probleme de control pentru managementul de vârf.

Din punct de vedere geografic există aproape întotdeauna diverse cerințe în legătură cu utilizarea unor produse sau servicii. Din cauza climatului, a mediului cultural, a altor motive, firmele găsesc de cuviință să dezvolte diverse departamente pe lângă filialele lor din alte țări, care să țină cont de specificul local.

Structura teritorială este indicată în cazurile când se dorește încurajarea participării locale în luarea deciziei și, de asemenea obținerea de avantaje de pe urma unor economii locale. Ca strategie politică, multe întreprinderi evită participarea locală în diverse faze ale activităților. Pe de altă parte, managerii multor firme fac eforturi mari pentru a o încuraja.

Deși au apărut multiple îmbunătățiri ale sistemului informațional, eliminându-se diferențele de gust, stil sau altele, foarte multe firme de renume încearcă să țină cont de aceste diferențe și să le trateze din perspectiva unei „filosofii” locale. Dacă cumva politica firmei conține ideea promovării factorilor locali, departamentele teritoriale trebuie să caute și să găsească manageri cu prestigiu în zonă, mult mai

potrivii pentru obținerea unor rezultate bune. De cele mai multe ori managerii de nivel înalt și mediu nu reușesc să afle problemele și dificultățile angajaților ce le vând produsele. Până nu demult aceste informații se prezentau prin intermediul conducătorilor reprezentanțelor regionale. O dată cu perfecționările uluitoare ale sistemului de comunicații nu mai reprezintă o problemă ca doi manageri să se afle în față chiar dacă îi despart mii de kilometri. Se realizează astfel o operativitate mult mai mare, o înțelegere superioară între cele două persoane.

Filosofia regională sau locală a reprezentat, până cu demult, un foarte bun cadru de antrenare a managerilor. Acest fapt le conferea lor pe de o parte mai multă experiență și o pistă de lansare pentru cariera ulterioară, iar pe de altă parte diminuă riscurile pe care firma le-ar fi putut avea o dată cu pregătirea lor. Nu trebuie trasă de aici concluzia că acest motiv ar putea, în mod exhaustiv, să determine o companie să-și deschidă o filială într-un anumit loc.

Între inconvenientele structurii teritoriale se pot enumera nevoia unui efort mult mai mare de organizare și conducere, incluzând aici un personal relativ numeros, precum și insuficiența controlului la nivel central.

E. Compartimentarea pe produse

Gruparea activităților pe linii de produse a crescut în mod continuu în importanță. Companiile tipice care au adoptat această formă de organizare au fost structurate inițial pe criterii funcționale. Odată cu creșterea firmei au apărut problemele dictate de dimensiuni. Sarcinile manageriale au devenit deosebit de complexe și nu a fost posibil întotdeauna să se crească numărul subordonaților. În aceste cazuri devine favorabilă organizarea pe divizii de fabricație. Această strategie a permis managementului de vârf să delege un director executiv de divizie cu autoritatea cuprinzând atât domeniul fabricației cât și pe cele ale vânzărilor, serviciilor și proiectării unui produs sau unei game de produse. În aceeași măsură a crescut și responsabilitatea unui asemenea director executiv. Figura 3.10 reprezintă un exemplu tipic de structură pe produse în cazul unei firme producătoare de bunuri.

Fig. 3.10. Structura pe produs a unei firme industriale.

Avantajele acestei structuri sunt:

- delimitează preocupările manageriale la un produs și o linie de produse;

- plasează responsabilitatea profitului la nivelul diviziei;
- îmbunătățește coordonarea evidențelor funcționale;
- asigură un cadru de antrenare verificabil pentru tinerii manageri;
- permite creșterea și diversificarea produselor și serviciilor.

Dezavantajele sunt:

- solicită multe persoane care au capacitate managerială;
- comunicarea cu nivelul superior se face greu;
- îngreunează activitatea de control a managementului de vârf.

Produsele sau liniile de produse constituie o importantă bază pentru compartimentare pentru că ele permit utilizarea unor mijloace de producție specializate, facilitează - în general - coordonarea și, totodată, folosirea la maximum a capacității de specialitate și managerială a personalului.

F. Compartimentarea pe client

Gruparea activităților în scopul reflectării unor interese deosebite, în funcție de client, poate fi întâlnită în majoritatea întreprinderilor. Clientul reprezintă de fapt cheia modului în care sunt grupate activitățile destinate să-și satisfacă o nevoie. Totuși, sistematizarea pe clienți este cel mai des întâlnită în structura managementului de mijloc.

Figura 3.11 ne arată o compartimentare tipică, după acest criteriu, a unei bănci.

Fig. 3.11. Structura pe client a unei bănci [2].

Avantajele unei astfel de structuri sunt:

- încurajează concentrarea pe nevoile clientului;
- dă clientului sentimentul că are un suport organizațional trainic;
- dezvoltă pregătirea experților după profilul clienților.

Dezavantajele structurii sunt:

- poate face dificilă coordonarea operațiilor în confruntarea cererilor clienților;
- solicită experți manageriali și de personal în soluționarea problemelor clienților;
- grupează cu dificultate clienții.

G. Compartimentarea orientată spre piață

Una din cele mai noi forme de compartimentare a unei întreprinderi este cea în raport cu piețele pe care acționează sau în raport cu diversele canale de marketing folosite.

Deși ambele direcții sunt menite să arate importanța marketingului există câteva diferențe de nuanță.

Organizarea în funcție de canalele de marketing implică realizarea unei structuri organizaționale care să reflecte modurile prin care o companie ajunge la ultimul client, indiferent dacă ar fi vorba de un supermarket, o firmă de hardware sau o brutărie.

Organizarea orientată spre piață - pe de altă parte - grupează activități de susținere a unor eforturi de marketing pe piețe bine individualizate, cum ar fi, de exemplu spitale sau operațiuni bancare.

Ambele abordări sunt proprii structurii pe client și sunt similare.

Ilustrativă în acest sens este fig. 3.12 în care se pune în evidență faptul că aceste forme orientate pe marketing se axează pe conceptele de canal de marketing, în particular și piață în general.

Fig. 3.12. Structura orientata spre piata [2].

Avantajele acestei structuri sunt:

- face posibilă concentrarea pe piețe și canale de marketing.
- dezvoltă oportunități pentru activități mai eficiente de marketing.

Dezavantajele structurii sunt:

- pierderea concentrării preocupării pe creșterea produsului și profit;

- probleme în formarea oamenilor de a gândi în termeni de piață și nu de producție;
- probleme în alocarea produselor și costurilor de fabricație atunci când același produs este desfăcut (vândut) de două sau mai multe divizii, dar fabricat de una singură:
- probleme în asigurarea coordonării eforturilor în domeniile cercetării, proiectării și producției în cazul unui marketing multidivizional.

H. Compartimentarea pe proces / echipament

Gruparea pe activități a întreprinderii după un proces sau tip de echipament este folosită în special de firmele de producție. În acest caz atât oamenii cât și materialele sunt puse împreună într-un astfel de compartiment pentru a rezolva o operație anume.

Un exemplu des folosit al structurii de acest tip este existența în cadrul multor firme a unor compartimente de prelucrare electronică a datelor. Aceasta a fost posibil datorită faptului că instalațiile respective au devenit din ce în ce mai costisitoare și complexe, fapt ce a impus structurarea lor în cadrul unui compartiment separat.

Scopul unei asemenea specializări este de a obține avantaje economice, cerute de însuși natura echipamentului folosit. De exemplu, achiziționarea unui computer complex nu se justifică din punct de vedere economic decât dacă este folosit la întreaga capacitate a memoriei sale.

I. Compartimentarea pe servicii

Acest gen de structură este gândit de cele mai multe ori ca o structurare de personal. Ea grupează activități ce se pot desfășura în diferite compartimente, dar din rațiuni de eficiență și control ele sunt reunite într-un compartiment specializat. Astfel, se poate admite că, compartimentele pe servicii constituie ele însele o formă de compartimentare.

În fig. 3.13. se pune în evidență faptul că mai multe activități - ce ar fi putut fi efectuate în compartimente diferite - aparțin de un singur compartiment, motivele fiind evidențiate mai sus.

Fig. 3.13. Structura pe servicii a unei firme de producție [2].

Pentru această compartimentare ce se poate regăsi atât în întreprinderi lucrative cât și nelucrative, sunt

caracteristicile următoarelor servicii: personalul (recrutarea și formarea personalului), contabilitatea, fabricația, întreținerea utilajelor, controlul calității, raportare statistică și tehnică de calcul.

Avantajele prezentate de această organizare sunt:

- reducerea costurilor prin concentrarea activităților de servicii în compartimente speciale.
- dezvoltarea unui grad înalt de profesionalism în cadrul serviciilor.

Dezavantajele sunt:

- distanțarea conducerii de locul unde se prestează serviciul;
- pericolul exercitării unui control prea mare din partea compartimentelor de servicii;
- probleme în obținerea unor servicii adecvate pentru solicitanți.

Una din tendințele ce pot fi observate în cadrul organizațiilor mari este de a centraliza atât de mult activitățile de servicii încât compartimentele respective se îndepărtează prea mult de clienți.

În multe cazuri, aceasta s-a întâmplat în domeniul procesării computerizate. Din cauza uriașei capacități și costurilor mari ale sistemelor moderne de calcul multe organizații, cu acest profil, au ajuns să deservească un mare număr de utilizatori.

Rezultatul a fost că multe companii și agenții guvernamentale au ajuns să descentralizeze măcar parțial operațiile efectuate de aceste sisteme.

J. Compartimentarea matriceală

În termeni practici, proiectarea unei structuri matriceale combină compartimentarea funcțională cu cea pe produs.

Această structură este ilustrată în fig. 3.14. În care personalul cuprins într-un compartiment al structurii matriceale aparține nu numai de compartimentul funcțional ci și de un produs sau un proiect particular. De exemplu: producția, marketingul, proiectarea sau finanțele pot cuprinde specialiști ce lucrează la unul sau mai multe proiecte sau produse A, B, C, D. În consecință personalul va raporta la doi manageri: unul din compartimentul funcțional, celălalt din compartimentul de produs. Existența unui sistem dual de

activitate este o trăsătură definitorie a unei organizări matriceale.

Fig. 3.14. Structura matriceala pentru o firma de productie sau un institut de proiectari.

Structurile matriceale sunt întâlnite în cadrul unor organizații ce presupun răspunsuri rapide în schimbări în două sau mai multe direcții (de exemplu tehnologia și piața), ținând însă cont de restricțiile din domeniul resurselor financiare și umane.

Managerii ce se confundă cu circumstanțele de acest gen ar trebui să desprindă, prin activitatea lor, avantajele unei asemenea structuri matriceale.

Există o serie de avantaje ce pot fi asociate acestei matrici. Unele din cele mai importante sunt următoarele:

1. Utilizarea eficientă a resurselor - organizarea matriceală înlesnește utilizarea unui personal foarte specializat. Orice proiect sau unitate de produs, poate de regulă, să împartă resursele necesare cu altele. Acest avantaj este pus în evidență în special la proiecte care cer doar o parte din munca pe care o poate face un specialist. De exemplu, un proiect poate să solicite numai jumătate din timpul pe care un specialist îl are afectat lucrului la computer. În loc de avea mai multe computere neutilizate integral pentru fiecare proiect, organizația poate să păstreze mai puține, utilizate 100%, dar translatându-le de la un proiect la altul.

2. Flexibilitate în condiții de schimbare și incertitudine - orice schimbare în timp necesită canale informaționale și de comunicații care trebuie să aducă informația exact la cei cărora le este adresată, la timpul potrivit. Structurile matriciale încurajează o interacțiune constantă între unitatea de proiect și membrii componentelor funcționale. Informația este canalizată atât vertical cât și orizontal după cum se efectuează transferul de know-how între oameni. Rezultatul este în mod evident un răspuns mai rapid în condiții de competitivitate.

3. Performanța tehnică - specialiștii în domeniul tehnicii interacționează cu alți specialiști în cadrul lucrărilor efectuate la un proiect. Aceste interacțiuni încurajează o „încrucișare fertilă a ideilor” cum ar fi, de pildă, discuția neapărat necesară între orice specialist în compunere și un expert financiar. Orice specialist trebuie să fie în stare să asculte, să înțeleagă și să răspundă la punctele de vedere ale altora. În același timp, el trebuie să păstreze un contact permanent cu alți membri din cadrul propriei discipline și

aceasta, datorită faptului că, împreună, ei fac parte dintr-un compartiment funcțional.

4. Stimularea managementului de vârf pentru planificarea pe termen lung - un stimulent inițial al dezvoltării unei structuri matriceale este dat de faptul că managementul de vârf se implică din ce în ce mai mult în operații cotidiene. Schimbările de mediu tind să creeze numeroase probleme compartimentelor de produs, probleme ce nu pot fi rezolvate de managerii de pe nivelurile inferioare. De exemplu, când condițiile de competitivitate crează nevoia realizării unor produse noi, într-un timp mult mai rapid și de o calitate superioară, toate procedurile existente devin ineficiente. Atunci managementul este chemat să identifice conflictele dintre managerii funcționali. Organizarea matriceală face posibilă pentru managementul de vârf delegarea în domeniul luării deciziei, aceasta conducând la găsirea unui timp suplimentar pentru planificarea pe termen lung.

5. Îmbunătățirea motivației și a angajării - în cadrul proiectelor și grupurilor de produse sunt cuprinși indivizi ce au cunoștințe de specialitate deosebite. Pentru ei managementul apare doar ca o responsabilitate deosebită pentru îndeplinirea unor aspecte specifice ale muncii. Luarea deciziei în astfel de grupuri tinde să fie mai participativă și democratică decât în structurile ierarhice. Oportunitatea de a participa la luarea unor decizii cheie crește la un nivel superior gradului de motivație și angajare, în special la indivizii bine orientați profesional și care au cunoștințe temeinice de specialitate.

6. Crearea unor oportunități pentru dezvoltarea personalului - membrii unei organizații matriceale sunt confrunțați cu numeroase oportunități de a-și îmbunătăți performanțele și cunoștințele. Ei sunt, de regulă, plasați în grupuri alcătuite din indivizi de orientări diferite. În acest sens, ei sunt deprinși să aprecieze puncte de vedere diferite exprimate de diverși indivizi. Este de altfel, motivul pentru care fiecare devine mai dependent de organizație și o apreciază mai mult în întregul său. Mai mult, ei au multe oportunități de a învăța și lucruri care nu țin neapărat de specialitatea lor. Astfel, inginerii învață despre treburile financiare, contabilii despre marketing ș.a.m.d. Experiența lărgeste cunoștințele fiecărui specialist nu numai din punct de vedere organizațional, dar și științific și tehnic.

Ilustrarea avantajelor organizării matriceale se reflectă în cele mai diferite domenii de activitate. Numeroase firme, de diverse profiluri și dimensiuni, apelează la această formă de organizare, tocmai datorită virtuților deosebite pe care le presupune, în special, în privința clarității, cuprinderii și ordinii.

Obiectivul urmărit în evoluția unei organizații matriceale este crearea unor compartimente manageriale de produs.

Structurile organizatorice prezentate pot avea o complexitate mai mică sau mai mare atât în funcție de abordarea teoretică aleasă, cât și de tradiția și experiența practică a companiei respective.

Studiul noțiunilor prezentate în acest capitol oferă posibilitatea alegerii de la început a unei variante cât mai apropiate de optim, pentru obținerea eficienței maxime în afaceri. Cu alte cuvinte, o structură bine aleasă poate conduce pe drumul cel mai scurt spre rentabilitate și profitabilitate.

3.5. Delegarea autorității pe trepte ierarhice

În general, definițiile date politicii sunt numeroase și ele converg spre o combinație de diverse idei ale unui număr relativ mare de autori. Robert Dahl încearcă să sintetizeze conceptele fundamentale lansate de Aristotel, Weber și alții ajungând la următoarea formulare: „o matrice a relațiilor umane care implică, la o anumită dimensiune, putere, reguli sau autoritate”[10].

În ultimii ani au existat numeroase încercări de a racorda sensurile acestei noțiuni la un spectru lung de probleme organizaționale și manageriale. Jeffrey Pfeffer [11] susține, în aceste sens, că structura sau proiectarea unei organizații este o „reflecție a unui proces de influență ce operează în interiorul organizației”. Din această perspectivă o organizație poate fi reprezentată ca în fig. 3.15.

Fig. 3.15. Abordarea multilaterală a organizației [12].

Așadar, subsistemul formal - orientat spre sarcină - se referă la comanda propriu - zisă și la aspectele înrudite cu structura organizatorică.

Subsistemul informal - orientat spre personal - se referă la aspectele relațiilor interpersonale în condițiile în care subsistemul formal specifică cum ar trebui făcute lucrurile, sistemul formal pune în evidență preferințele membrilor unui grup. Acest subsistem nu urmărește nici o ierarhie formală și nu poate fi identificat pe nici o configurație organizatorică.

Subsistemul politic se poate găsi parțial atât în subsistemul formal cât și în cel informal la intersecția dintre autoritate și putere.

Definiția dată de Robert Dahl politicii reliefiză faptul că atât autoritatea cât și puterea sunt implicate într-un proces de influență. Puterea poate fi definită ca „abilitatea de a influența”, iar autoritatea ca „dreptul de a influența” [10]. De obicei, oamenii percep puterea doar într-un sens personal - ca o abilitate individuală de a face pe alții să facă ceea ce ei însuși n-ar face. Autoritatea este o formă mult mai

impersonală, care este dată indivizilor de o virtute anume sau de o poziție pe care o ocupă la un moment dat.

În literatura de specialitate se pot distinge două teorii de bază asupra autorității numite teoria formală și teoria accepției.

Teoria formală are la bază un punct de vedere tradițional referitor la modul în care oamenii pot obține anumite drepturi în cadrul unor organizații.

Sensul de transmitere a autorității este întotdeauna de sus în jos. De exemplu, comitetul director al unei firme este subordonat Consiliului de Administrație, iar acesta Adunării Generale a Acționarilor.

Teoria accepției se bazează pe disponibilitatea subordonaților de a accepta autoritatea.

Autoritatea organizațională este puterea conferită unor oameni de a-și folosi propria judecată. A aprecia dacă autoritatea ar trebui să fie concentrată sau dispersată la nivelul unei organizații este o problemă nu de „ce fel de autoritate”, ci de „câtă autoritate”.

Descentralizarea este un aspect fundamental al delegării, opusul său este centralizarea. Centralizarea absolută la nivelul unei singure persoane poate fi concepută, dar, cel puțin teoretic, ea nu implică managerii subordonați și nici structura. În consecință se poate spune că un coeficient de descentralizare este caracteristic pentru orice organizație. Pe de altă parte nu poate exista nici descentralizarea absolută, căci în acest caz managerii ar trebui să-și delege toată autoritatea, statutul lor ar înceta, poziția lor s-ar prăbuși și, din nou, ar dispărea organizarea. Centralizarea și descentralizarea pot fi socotite din această cauză drept „tendințe”.

Se afirmă că pentru a maximiza avantajele pe care le poate oferi managementul, toți managerii profesioniști trebuie să învețe să delege autoritatea. Este oare această afirmație reală ?

În primul rând trebuie subliniat faptul că **delegarea de autoritate** înseamnă renunțare, cel puțin pentru un timp, la dreptul managerului de a cere sau impune orientări subordonaților săi.

Să considerăm cazul unui maestru într-o echipă ce activează în domeniul construcțiilor care are de efectuat două lucrări în două părți opuse ale orașului. În această situație el trebuie să delege o parte din autoritatea sa unui subordonat de încredere și să o pună la dispoziția realizării obiectivului din una din părți.

Principiul **unității comenzii** statuează faptul că nici un angajat nu trebuie să aibă în același timp mai mult de un șef. Pentru aceasta orice manager bun după ce a dat o sarcină nu intervine decât atunci când constată că lucrurile nu se desfășoară în sensul dorit. Desigur, ca manager, fiecare poate reveni la hotărârea de delegare a autorității, dar aceasta nu trebuie făcută decât atunci când este neapărat necesar.

Delegarea de autoritate are două avantaje majore. În primul rând managerii pot să-și lărgescă și să-și diversifice abilitățile profesionale printr-o delegare atent concepută. De cele mai multe ori funcțiile de manageri cer mai mult decât opt ore pe zi și cinci zile pe săptămână. Managerii care doresc să fie în două locuri în același timp sau să se angajeze în proiecte ambițioase descoperă curând că este necesar să identifice subordonați cheie care să poată prelua oricând sarcinile lor. Managerii de tip „mâna dreaptă a șefului” sunt neapărat necesari pentru toți cei care ocupă poziții de mare responsabilitate. Atât un șef al executivului, cât și un șef operațional trebuie să aibă, în imediata apropiere, vicepreședinți sau adjuncți care să fie oricând gata să le preia sarcinile.

În al doilea rând, delegarea asigură mijloace și oportunități importante în dezvoltarea viitorilor manageri. Managerul este adesea poate singurul profesor de valoare pe care îl are un angajat. Cum ar putea oare astfel lucrătorii de pe nivelurile inferioare cu munci simple și fără responsabilitate să învețe să conducă?

Așadar, se poate spune că delegarea de autoritate este o calitate de valoare pentru orice manager. Ea este însă de multe ori și foarte riscantă. Ce s-ar întâmpla de exemplu, dacă un angajat anume, căruia i-a fost delegată o autoritate, este neatent în timpul serviciului, greșind complet o lucrare. Răspunderea revine în cele din urmă tot managerului, pentru că oricum și oricui s-ar delega autoritatea, bilanțul final al realizării sarcinilor este efectuat tot de manager. Un exemplu este ilustrat în fig. 3.16.

Fig. 3.16. Delegarea de autoritate [12].

Din fericire există câteva măsuri clare prin care un manager poate reduce riscurile delegării. Câteva din cele mai importante sunt următoarele [12]:

1. Selecționarea atentă a oamenilor către care se delegă autoritatea;
2. Testarea subalternilor înainte de delegare. Este întotdeauna o idee foarte bună de a încerca aceste persoane în sarcini mici, de responsabilitate redusă, înainte de angajare în munci mai importante.

3. Comunicarea efectelor formative ale delegării. Managerii ar trebui să le spună în avans că aceia care reușesc cu succes, în îndeplinirea unor sarcini mici, vor primi sarcini mai mari.
4. Concentrarea asupra persoanelor de înaltă performanță care potențial ar putea deveni manageri de vârf și urmărirea asigurării constante a unor oportunități de creștere.
5. Solicitarea unor raporturi rezonabile. Este o diferență clară între aglomerarea subordonatului cu raporturi inutile și selectarea doar a acelor aspecte care prezintă un interes primordial.
6. Acceptarea cerințelor managerilor subordonați de a conduce în felul lor. De cele mai multe ori propriile insuccese sunt dascăli mai buni decât reușitele.
7. Definirea rezultatelor așteptate. Atunci când un manager dă subordonaților o parte din autoritatea sa, el trebuie neapărat să-i facă să înțeleagă ce rezultat așteaptă.
8. Recompensarea celor care obțin performanțe. Ori de câte ori un manager descoperă că un angajat a făcut bine o lucrare sau chiar de o manieră acceptabilă, el trebuie să gândească o recompensă pentru aceasta.

Delegarea de autoritate este ultimul lucru de care trebuie să țină seama managerii atunci când proiectează o structură organizatorică. În termeni politici, acest concept valorifică avantajele relative ale descentralizării.

Descentralizarea are dezavantaje care nu trebuie să predomine asupra avantajelor. Majoritatea susținătorilor descentralizării recunosc că atunci când organizația trece de la o autoritate centralizată la descentralizare, trebuie plătite niște costuri. Iată câteva dintre ele:

1. Managerii trebuie să fie educați să ia decizii singuri, aceasta putând implica un program de instruire scump;
2. Deoarece mulți manageri au lucrat în organizații centralizate este neplăcut pentru ei să-și împartă (delege) autoritatea și adesea sunt refractari la acest aspect;
3. Un sistem evidențiat ca performant poate fi compatibil cu un sistem descentralizat. Aceasta presupune și niște cheltuieli deoarece un astfel de sistem trebuie să fie testat, implementat, evaluat;

4. Descentralizarea determină o creștere a fondului de salarii al personalului de conducere.

3.6. Aria de control

În funcție de mărimea firmei, de capitalul ei, de alte caracteristici se alege un tip de structură care să permită firmei să lucreze în condiții avantajoase.

Orice structură organizatorică este influențată de doi parametri;

- n , ce reprezintă numărul de niveluri ierarhice, trepte intermediare în structură;
- x - ponderea ierarhică sau aria de control, ce reprezintă numărul de persoane conduse de un manager.

Cei doi factori sunt exemplificați în figura 3.17.

Fig. 3.17. Factorii de influența ai structurii organizatorice.

Într-o organizație între diferiții indivizi care o compun - manageri și subordonați - există numeroase legături. Acestea pot fi:

Fig. 3.18. Tipuri de legături într-o organizație.

- I_1 - legături directe, ce apar între manager și subordonat

(fig. 3.18 a).

$$I_1 = x \quad (3.1)$$

- I_2 - legături de grup, ce apar între manageri și subordonați

(fig. 3.18 b).

$$I_2 = x(2^{x-1} - 1) \quad (3.2)$$

- I_3 - legături între subordonați (fig. 3.18 c)

$$I_3 = x(x - 1) \quad (3.3)$$

Numărul total de legături:

$$L = I_1 + I_2 + I_3 \quad (3.4)$$

$$L = x(2^{x-1} + x - 1) \quad (3.5)$$

Se observă că aria de control influențează puternic numărul de legături. De exemplu, pentru $x = 7$ se obține $L = 490$, iar pentru $x = 18$, $L = 2359602$.

De aceea, determinarea cât mai corectă a celor doi parametri se impune cu stringență pentru asigurarea unei funcționări cât mai bune a organizației.

Fig. 3.19. Tipuri de structuri organizatorice

Limitarea ponderii ierarhice conduce la apariția unui număr mai mare de niveluri ierarhice (fig. 3.19 a) organizația devenind greoaie.

Acest tip de structură prezintă avantajele:

- supervizare directă;
- control direct;
- comunicare rapidă manager - subordonați;

dar și o serie de dezavantaje cum ar fi:

- supervizarea se implică prea mult în munca subordonaților;
- prea multe niveluri manageriale;
- costuri mari cu personalul de conducere;
- comunicare greoaie între nivelul inferior și cel de vârf.

Creșterea ariei de control și scăderea numărului de niveluri ierarhice generează o structură care are avantajele (fig. 3.19 b):

- alegerea corectă a subordonaților;
- politici clare;
- necesitatea delegării de autoritate;

dar și dezavantajele:

- tendința ca supervizorii să fie supraîncărcați;
- posibilitatea ca managerii să piardă controlul asupra subordonaților;
- reclamă calități excepționale managerilor.

Pentru a căuta un răspuns la întrebarea câți subordonați trebuie să coordoneze un manager trebuie să se ia în considerare timpul pierdut de acesta cu subalternii.

Deși abilitatea naturală de comunicare este diferită de la manager la manager se pot lua în considerare o serie de factori care influențează numărul și durata acestor relații.

1. *Pregătirea subordonaților.* O pregătire corespunzătoare a subalternilor conduce la diminuarea timpului pierdut de manager cu dirijarea lor.

2. *Claritatea delegării de autoritate.* Deși procedurile de educare permit managerilor să reducă frecvența și timpul contactelor cu subordonații, principală cauză a acestor efecte o prezintă proiectarea greșită și confuză a organizației. Cel mai serios simptom al organizării defectoase ce afectează orizontul de conducere este delegarea de autoritate neclară și inadecvată.

Dacă postul nu este bine definit, dacă sarcina nu poate fi îndeplinită, managerul își va pierde mai mult timp să explice ce trebuie făcut sau să dirijeze efortul subalternilor săi.

3. *Claritatea planului.* Multe din caracteristicile unui post sunt definite prin planuri. Dacă acestea sunt bine întocmite, dacă subordonații lucrează într-un cadru organizat, dacă înțeleg ceea ce se așteaptă de la ei, atunci timpul superiorilor nu se pierde din cauza subordonaților.

4. *Rata schimbării.* Unele organizații se schimbă mai rapid decât altele. Rata schimbării este importantă în determinarea politicilor și în menținerea lor, iar la formularea lor s-a ținut cont de orizontul de control.

5. *Utilizarea obiectivelor standard.* Un manager poate să determine prin observații personale sau urmărind obiectivele standard dacă subordonații respectă planul.

Numărul de subordonați raportați la un manager determină ponderea ierarhică sau orizontul de control al unei structuri organizatorice. Determinarea unei valori cât mai corecte este o cheie a deciziei organizatorice și, deși nu sunt reguli precise pentru determinarea ei, managerii pot să-și definească propriile reguli în determinarea unei arii de control optimale.

[Pagina precedenta](#) - [Home](#) - [Cuprins](#) - [Despre autori](#) - [Pagina urmatoare](#)

© Universitatea din Bucuresti 2003. All rights reserved.

No part of this text may be reproduced in any form without written permission of the University of Bucharest, except for short quotations with the indication of the website address and the web page. e University of Bucharest, except for short quotations with the indication of the website address and the web page.

Comments to: [Anca PURCAREA](#) - Last update: February 2003 - Web design&Text editor: [Monica CIUCIU](#)