

# Cuprins

<b>Cuvânt înainte .....</b>	<b>7</b>
<b>Introducere .....</b>	<b>9</b>
<b>Partea I: Teorii, teoreticieni și tipuri de organizații.....</b>	<b>13</b>
1.1. Adam Smith.....	17
1.2. Robert Owen și Charles Babbage .....	18
1.3. Daniel McCallum .....	19
1.4. Fredrick Taylor .....	20
1.5. Henry Fayol .....	22
1.6. Max Weber și conceptul de birocrație.....	24
1.7. Philip Selznick .....	26
1.8. Herbert Simon .....	28
1.9. Teoria contingenței .....	29
1.10. Modelul de organizare al lui Weick.....	30
1.11. Teoria resurselor umane sau perspectiva comportamentului organizațional .....	31
1.12. Teoria „modernă” a organizării structurale.....	39
1.13. Teorii ale organizațiilor și mediilor .....	40
1.14. Teorii despre organizații și societate.....	42
<b>Partea a II-a: Tipuri de structuri organizaționale .....</b>	<b>47</b>
2.1. Dimensiuni principale ale structurii organizaționale .....	48
2.2. Structura organizațională funcțională.....	50
2.3. Structura organizațională divizionară .....	50
2.4. Organizațiile de tip matrice .....	51
2.5. Organizațiile bazate pe proiecte.....	53
<b>Partea a III-a: Schimbarea organizațională.....</b>	<b>57</b>
3.1. Modele de schimbare bazate pe teoria sistemelor .....	64
3.2. Modelul cercetării-acțiune.....	65
3.3. Modelul anchetei apreciative .....	70
3.4. Teorii ale complexității și ale haosului.....	76
3.5. Modelul celor 8 stagii, propus de Kotter .....	77
3.6. Rezistența la schimbarea organizațională.....	79

<b>Partea a IV-a: Studiu de caz – Schimbarea într-un ONG din România</b> .....	<b>83</b>
4.1. ONG-urile și societatea civilă .....	83
4.2. Contextul cercetării.....	88
4.3. Design-ul cercetării.....	90
4.4. Componentele unei organizații.....	93
4.5. Considerații de tip etic .....	94
4.6. Cadrul de evaluare.....	95
4.7. Date generale și istoricul asociației .....	99
4.8. Guvernare.....	100
4.9. Management .....	112
4.10. Resurse umane .....	128
4.11. Administrarea resurselor financiare și materiale .....	136
4.12. Prestare de servicii .....	139
4.13. Relații externe .....	143
4.14. Analiza S.W.O.T. a organizației în vederea dezvoltării.....	149
Concluzii.....	150
Recomandări.....	151
<b>Concluzii generale și direcții viitoare de cercetare</b> .....	<b>153</b>
<b>Bibliografie</b> .....	<b>159</b>
<b>ANEXA 1</b> .....	<b>171</b>

## **Introducere**

Organizațiile reprezentând o constantă a societății moderne. Deși acestea erau prezente și în civilizații mai vechi, nu au avut o atât de mare importanță precum în societățile moderne, industrializate, unde există într-un număr foarte mare și îndeplinesc aproape toate sarcinile necesare funcționării societății. Organizațiile sunt responsabile pentru experiențe diverse de care au parte oamenii din societatea modernă, aceștia fiind implicați și interacționând cu organizații în toate etapele și aspectele vieții. De la clienți ai unor organizații, atunci când achiziționează produse sau servicii, la membri ai unor organizații atunci când învață sau lucrează, la creatori ai unor organizații atunci când pun bazele unor afaceri, unui club sau unui ONG (Organizație Non-Guvernamentală). Organizațiile au devenit atât de comune pentru oameni încât existența și activitatea multora dintre ele trece, de multe ori, neobservată. Având în vedere că oamenii petrec foarte mult timp interacționând și făcând parte din organizații, este importantă înțelegerea a ce și cum se petrece în cadrul acestora.

Cu toate că organizațiile sunt omniprezente acum, procesul de dezvoltare a acestora a fost și continuă să fie gradual și granular, ele dezvoltându-se în ultimele zeci de ani într-un mod aproape neobservat de cei mai puțin avizați. Atât dezvoltarea și răspândirea la scară largă a birocrățiilor publice, cât și înlocuirea treptată dar decisivă a afacerilor de familie cu organizații mari, chiar uriașe, cunoscute mai curând cu denumirea de corporații sau multinaționale, reprezintă o schimbare majoră în structura

socială, dar o schimbare ce a fost foarte puțin remarcată până de curând. Bolman și Deal (2005) consideră că organizațiile au un rol dominant în societatea de astăzi, au devenit mai complexe și astfel, tot mai greu de gestionat. Modificările sunt problematice pentru o organizație și sunt dificil de gestionat, ceea ce face mai importantă abordarea subiectului schimbării organizaționale. Astăzi există deja un corpus foarte extins de literatură specifică acestui domeniu (Keller & Aiken, 2000; Senturia et al., 2008).

Citim și auzim tot mai des despre reorganizări sau proceduri de insolvență ale unor organizații, despre fuziuni și achiziții. Schimbarea nu este un fapt neobișnuit pentru o organizație, este chiar un lucru comun și de benefic, iar afirmația lui Jacobsen (2013), care spune că organizațiile trebuie să se schimbe sau să moară este confirmată de modelul multor companii mari care progresează fiind într-o continuă schimbare și, totodată, de multe companii care nu acordă suficientă importanță schimbării și stagnează, regresează sau chiar dispar.

Tony Watson (2006), rezumând o serie de definiții ale organizațiilor, a constatat că „un factor comun regăsit în majoritatea acestora este ideea că organizațiile au obiective menite să acționeze ca un liant ce aduce împreună diferite sisteme utilizate pentru a produce diverse lucruri sau servicii”. Autorul subliniază că, deși se vorbește despre *obiective organizaționale*, acestea sunt de fapt obiectivele proprietarilor, ale acționarilor sau ale managerilor de la vârful organizațiilor, de cele mai multe ori foarte personale și că este foarte probabil ca acestea să nu fie acceptate sau/și să nu îi reprezinte pe toți membrii organizației. Se presupune că acțiunile managerilor și cele ale organizațiilor sunt dictate de obiectivele stabilite.

Martin și Fellenz (2010) propun o definiție a organizațiilor conform căreia acestea sunt entități sociale orientate către scop sau obiective, care se întrepătrund cu mediul înconjurător dar care au granițe nominale, și care utilizează activități și abordări concepute în mod deliberat și coordonate pentru a-și atinge scopul

sau obiectivele. Astfel, organizațiile sunt *entități sociale* deoarece sunt caracterizate într-o mare măsură de membrii lor, de relațiile și de interacțiunile care au loc între aceștia. Organizațiile sunt *orientate către scop sau obiective*, acestea fiind, în primul rând, create pentru a atinge un anumit scop sau anumite obiective. Cu toate că scopul și obiectivele se schimbă, de cele mai multe ori, în decursul existenței organizațiilor, acestea rămân componente centrale în existența și evoluția acestora. Cei doi autori afirmă că organizațiile *se întrepătrund cu mediul înconjurător* deoarece nu ar putea exista altfel; atât membrii, cât și toate resursele de care au nevoie pentru a-și atinge scopurile și obiectivele, tangibile și intangibile, provin din mediul exterior, existând un schimb constant între organizații și mediul în care acestea există. Pe de altă parte, organizațiile au *granițe nominale* atât în sens formal, legal (cine sunt membrii acestora, ce bunuri posedă etc.), cât și informal, de exemplu prin sentimentele de apartenență ale membrilor la organizație sau prin loialitatea clienților care achiziționează în mod repetat produsele sau serviciile acesteia. Spre deosebire de alte entități sociale precum grupurile de prieteni sau grupul de vecini, organizațiile *realizează activități și au abordări concepute în mod specific și coordonate pentru a-și atinge scopul*, abordări ce pot fi regăsite sub forma diviziunii muncii, a proceselor și procedurilor utilizate în scopul eficientizării muncii, a unor modele care se nasc și se dezvoltă prin acțiuni și interacțiuni repetate.

La fel precum alte entități sociale pe care le întâlnim în mod frecvent și pe care le considerăm reale (familia, grupa de colegi, grupul de vecini), organizațiile sunt mai curând abstracții cu o anume utilitate, decât entități fizice. Dacă privim organizațiile ca fiind reale, de fapt tratăm ca fiind real ceva ce este doar un concept sau o idee abstractă. Ceea ce vedem ca fiind real este doar numele, marca, împreună cu modelele de comportament și interacțiunile repetate și deseori previzibile ale membrilor individuali, cât și bunurile fizice ale organizației (clădiri, logo-uri, produse etc.), pe care le deține sau pe care le creează.

Barney afirmă că scopul organizațiilor este de a coordona activitatea membrilor lor, aceasta fiind numită și „guvernare ierarhică” (1999). Conform aceluiași autor, există alternative la această formă de coordonare, acestea incluzând abordări contractuale sau bazate pe relații, rețele și alianțe, aceasta numindu-se guvernare intermediară, și piețe (1999). Conform logicii economice, limitele organizațiilor sunt determinate de ceea ce poate fi realizat în mod eficient de către o organizație, adică dacă un produs sau serviciu ar putea fi cumpărat mai ușor și mai ieftin din altă parte, organizațiile nu l-ar produce (Barney, 1999), însă, dacă se poate obține profit prin realizarea unei anumite activități, organizațiile vor încerca să beneficieze de acest potențial rezultat economic. În ultimii ani se poate cu ușurință remarca tendința tot mai multor sarcini de a fi atât de mari încât organizațiile individuale nu le pot coordona cu succes, astfel că se creează legături și interacțiuni din ce în ce mai complexe între organizații din zone geografice diferite, proces cunoscut ca parte a fenomenului globalizării (Friedman, 2005; Stiglitz, 2006).