

II.4 STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A UNEI FIRME

Există un mare număr de definiții ce i-au fost atribuite structurii organizatorice a unei firme.. Ea reprezintă de fapt "cadrul stabil" în care toate acțiunile gravitează în jurul a trei axe complementare:

- a sarcinilor și a activităților,
- a centrelor de responsabilitate și autoritate,
- a comunicării și a relațiilor.

Fără a o considera cea mai ilustrativă o definiție a structurii organizatorice ar putea fi: ***"sistem de repartizare și fixare a sarcinilor de conducere, a funcțiilor de decizie, a drepturilor și îndatoririlor în scopul atingerii țelurilor organizației"***.

Structura organizatorică reprezintă și un important subsistem al sistemului de management, reunind un ansamblu de persoane, subdiviziuni organizatorice și relații dintre acestea, astfel constituite încât să asigure cadrul organizatoric adecvat realizării obiectivelor stabilite.

Practica demonstrează că structura organizatorică trebuie să aibă un caracter flexibil deoarece ea se transformă continuu funcție de cerințele mediului de afaceri în care se află firma, și cu care interacționează. Creșterea eficienței ei este condiționată atât de această

maleabilitate cât și de specializarea pe un domeniu restrans a personalului de conducere, fapt cerut de gradul de complexitate a obiectului conducerii și a proceselor de producție.

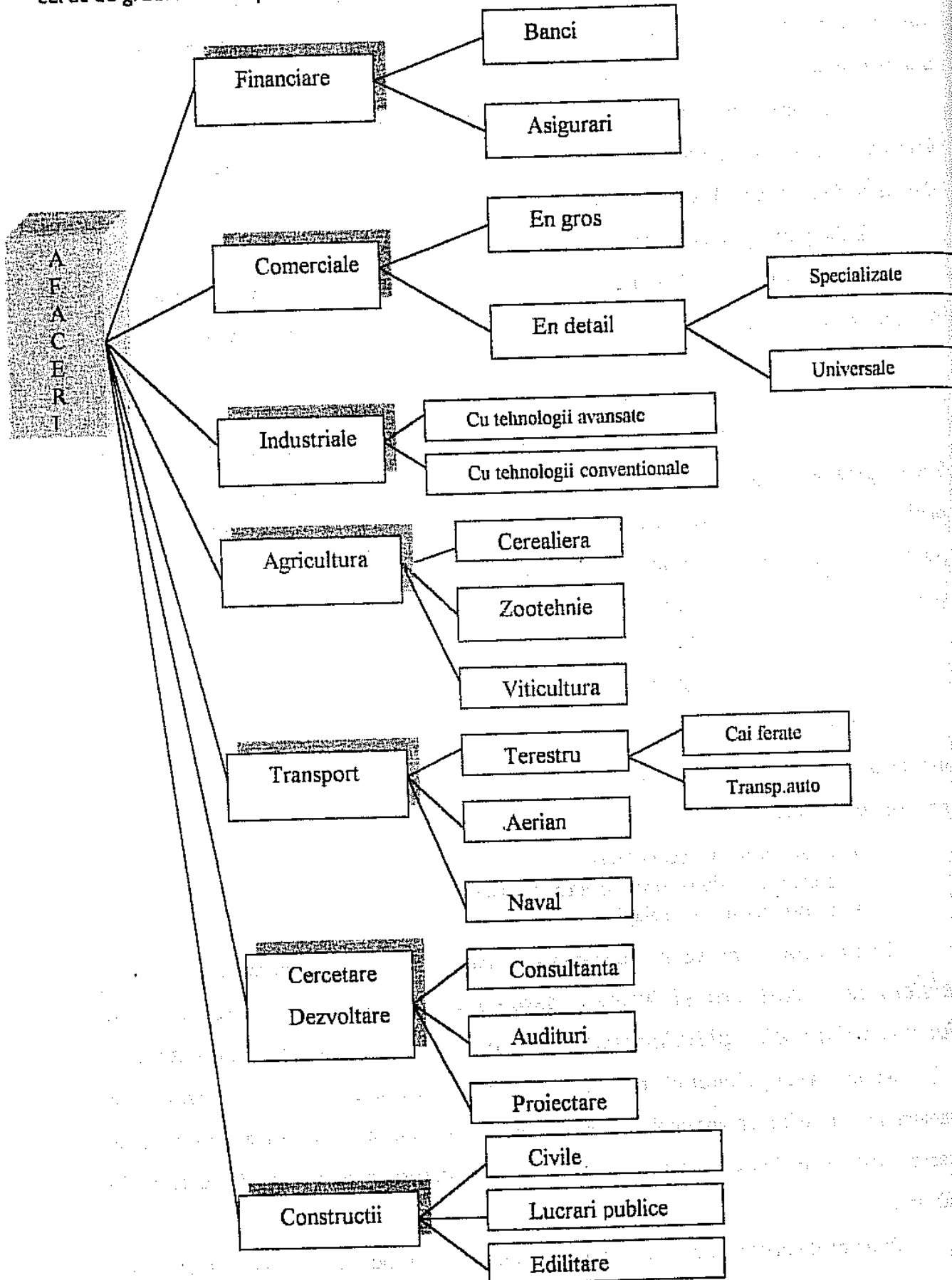


Fig. 2.6 Domenii de afaceri

Exprimând rolul structurii organizatorice în cadrul procesului de conducere, specialistul american Peter DRUCKER afirmă: "**dacă o structură bună nu garantează obținerea rezultatelor dorite, o structură rea distruge eforturile bine dirijate**".

Rolul structurii organizatorice nu se limitează doar la asigurarea premizelor organizatorice necesare realizării obiectivelor economice. Deoarece *factorul uman* deține rolul cel mai important în orice tip de organizare - fără aportul lui structurile reducându-se la simple scheme - structurile organizatorice trebuie să corespundă exigențelor de realizare a obiectivelor în condițiile minimizării concomitente a *costului economic și social*.

Structura organizatorică este alcătuită din : *structura de conducere* sau funcțională și *structura de producție* sau operațională.

Structura de conducere reunește ansamblul persoanelor, compartimentelor precum și relațiile dintre acestea, astfel constituite și plasate, încât să asigure condițiile economice, tehnice, și de personal necesare desfășurării procesului managerial și a proceselor de execuție.

La conturarea structurii de conducere a unei firme se consideră cele 5 funcțiuni ale acesteia, cu problemele de organizare specifice:

- cercetare-dezvoltare: organizarea laboratoarelor, atelierelor, birourilor de proiectare
- producție: organizarea producției, locurilor de muncă, activităților auxiliare;
- comercial- marketing: organizarea aprovizionării, rețelei de distribuție, licitațiilor;
- personal: organizarea regimului de lucru, selecției, instruirii și testării personalului, a salarizării;
- financiar-contabil: organizarea efectuării operațiilor de încasări și plăți, a contabilității, a relațiilor cu băncile, a controlului financiar.

Structura de producție reunește persoane, compartimente și relații dintre acestea în scopul realizării directe a obiectului de activitate al firmei.

Structura organizatorică a unei firme este un camp larg deschis fanteziei și activității practice a patronilor și conducătorilor ei - *câte firme atatea idei* - iar forma ei variază funcție de mulți factori: *dimensiunea și specializarea firmei, amplasarea teritorială, particularități tradiționale, etc.* Procesul cercetării ei sistematice este greoi, existând o serie de caracteristici tipice a căror evidențiere și analiză permit sublinierea tendințelor generale în dezvoltare.

II.4.1 Repartizarea autorității

În cadrul unei firme se pune deseori întrebarea "cine cui comandă ?" astfel că se conturează trei moduri de repartizare a autorității.

II.4.1.1 Unitate de comandament

Este modul cel mai simplu de repartizare a autorității la care ne putem gândi, cel în care fiecare subordonat depinde de un singur șef. Schematic, se poate reprezenta ca în figura 2.7:

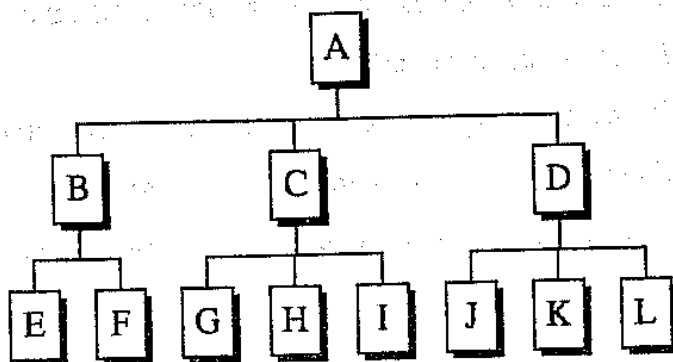


Fig. 2.7 Unitate de comandament

Avantajele sunt evidente; disciplina și controlul sunt facilitate de "curgerea" în cascadă a responsabilităților iar în organizație domnește o mare claritate.

Dezavantajele sunt legate de lipsa de coordonare și comunicare în structură astfel că, de exemplu, numai compartimentul B poate rezolva o dificultate survenită între E și F, sau numai compartimentul A are capacitatea să regleze un conflict între G și L. Toate informațiile, deciziile se retransmit la nivelurile ierarhice superioare la fel și potențialele conflicte existente într-o antrepriză: marketing-producție, aprovizionare-finanțe, proiectare-execuție.

II.4.1.2 Autoritatea în specialitate

Inițiatorul acestui tip de autoritate a fost Frederick TAYLOR, el susținând ideea că "**pentru a fi eficace individului îi este necesară o specializare**".

Schema propusă de el și prezentată în figura 2.8 corespunde unui atelier în care muncitorii depind de unul din cei 8 maiștri ce dispun de o autoritate în specialitate. Toată această grupare a unor mijloace dispersate (necesare controlului sau întreținerii) este comodă, dar responsabilitățile riscă să se dilueze: un maestru foarte competent și apt să primească o promovare, dar specializat numai în probleme de salarizare, este oare capabil să asigure rolul de șef de atelier?

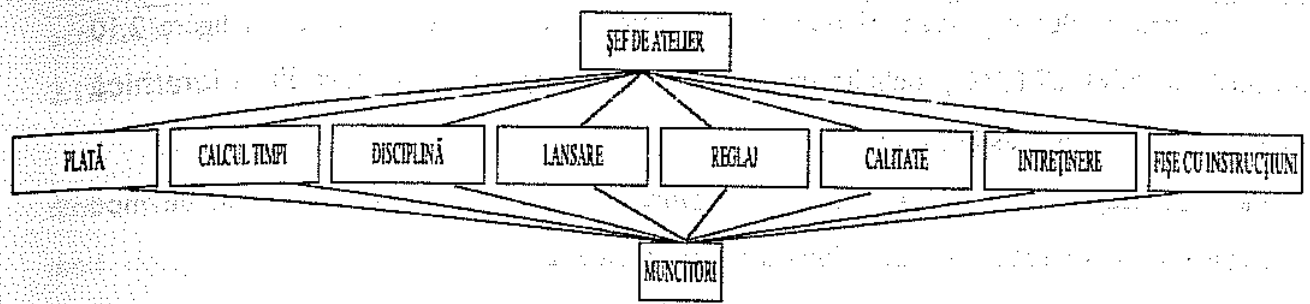


Fig. 2.8 Autoritate în specialitate

Am putea releva interesele și pericolele fiecărei soluții prezentate, comparând de exemplu, sistemul educativ din școala primară - *unitate de comandament a învățătorului asupra elevilor*, cu cel din liceu sau universitate - *autoritatea fiecărui profesor în specialitatea sa*.

II.4.1.3 Autoritate partajată

Autoritatea partajată rezultă din combinarea celor două scheme prezentate anterior cu scopul eliminării tuturor criticilor aduse: este prezentată în figura 2.9. Principiul de bază este acela al dublei linii - *staff and line* - în care o linie dispune de autoritate generală (*putere de comandament*) iar o alta de autoritate în specialitate (*puterea consilierilor*).

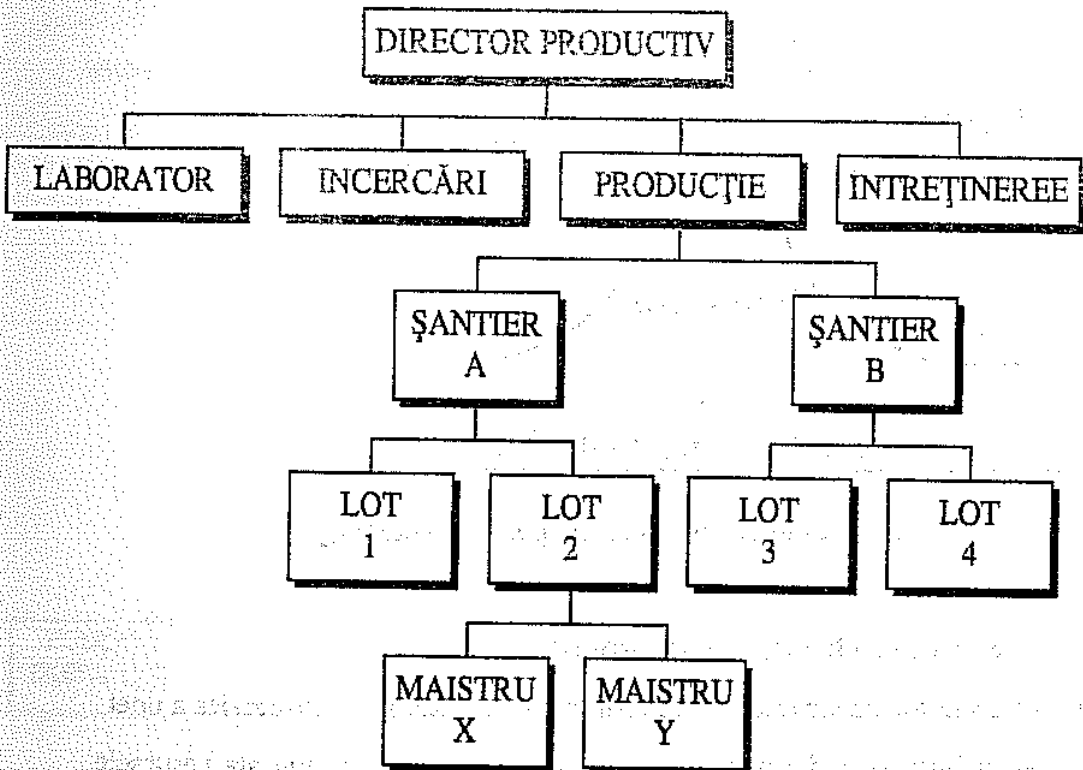


Fig. 2.9 Autoritatea partajată

Linia ierarhică (line) este cea a decidenților, a operaționalilor, printre care domnește o *unitate de comandament*.

Linia de consilieri (staff) este cea a funcționarilor care studiază, propun, sugerează, dar nu decid.

Există și alte reprezentări mult mai apropiate de realitate, ca cea din figura 2.10 propusă de MINTZBERG și definită prin 5 elemente componente, în care **linia ierarhică** este descompusă de sus în jos în :

- **varf strategic** - semnifică faptul că organizația și-a îndeplinit misiunea într-un mod eficace și că servește nevoilor celor care o controlează,
- **direcția ierarhică** - marchează trecerea de la general la particular, este o linie de autoritate de la varf către bază,
- **centru operațional** - însărcinat cu realizarea producției, iar **linia consilierilor**, este compusă din:
 - **tehnstructură** - ce are ca obiectiv standardizarea procedurilor în vederea sporirii eficacității activității,
 - **funcțiile logistice**, care oferă un suport centrului operațional (serviciul juridic, relații publice, cercetare, dezvoltare).

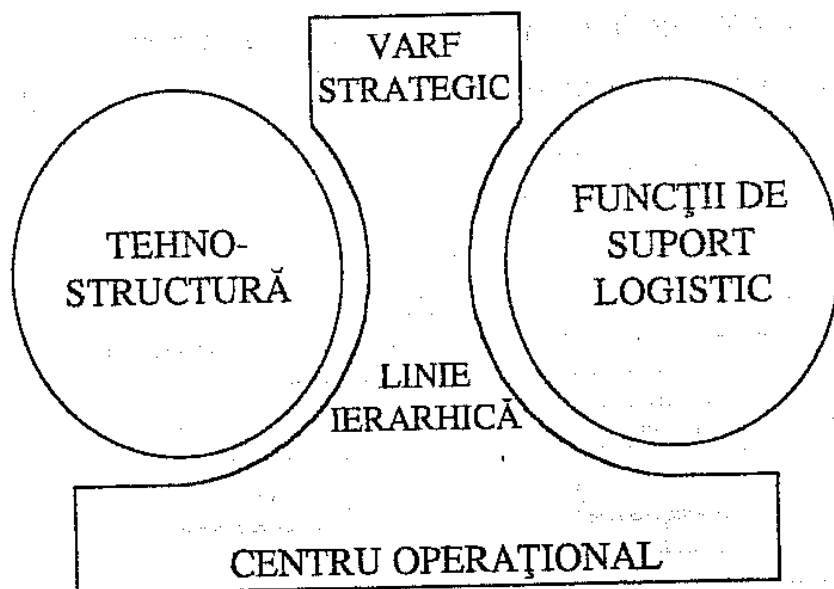


Fig. 2.10 Model de structură propus de Mintzberg

II.4.2 Forme structurale în practică

Organigrama sau forma structurală face parte din structura organizatorică a unei firme, funcționarea ei fiind dependentă de modul în care sunt plasate și utilizate resursele umane disponibile.

II.4.2.1 Structura personalizată, centralizată sau funcțională

Este tipul de structură ce corespunde imaginii tradiționale a unei firme, construită pe ideea de subordonare, pe existența unei surse de autoritate care stabilește obiectivele și

activitățile în cadrul unor restricții impuse de participanți, și este prezentată în figurile 2.11 și 2.12.

Legăturile de subordonare sunt structurate pe modelul arborescent, conexiunile dintre diverse compartimente funcționale sunt succesive, de la superior către inferior, în mod rigid fără posibilitate de ocolire a unor compartimente aflate pe trepte ierarhice diferite.

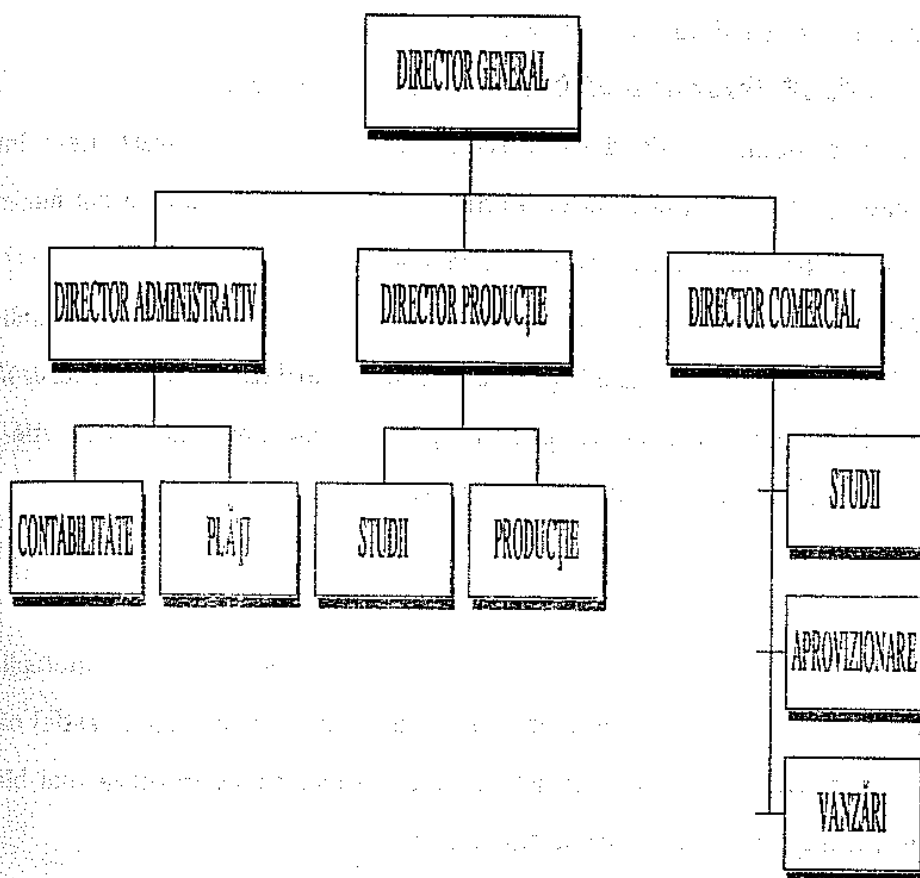


Fig. 2.11 Structură centralizată 1

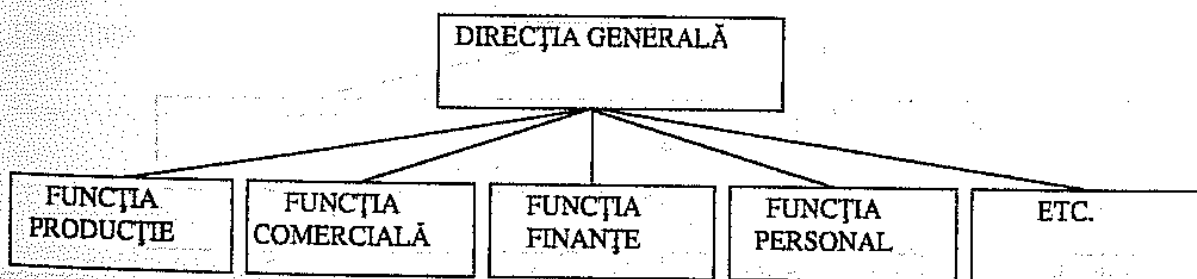


Fig. 2.12 Structură centralizată 2

Este structura clasică, cea mai simplă, în care directorul, singur sau cu echipa sa, joacă rolul central în instaurarea legăturii directe cu ansamblul personalului. Procedurile și legăturile sunt puțin formalizate, câmpul de intervenție al fiecăruia este imprecis, toate problemele sunt legate de director iar relațiile personale sunt privilegiate.

Problemele care apar sunt cele legate de faptul că firma este animată de un "om-orchestră", care dorește să facă tot și inevitabil comite erori. Conducerea este atribuită fie "șefului dur dar generos" care știe să motiveze subalternii, fie "autocratului inconștient" care zdrobește indivizii. Principalele ei dezavantaje sunt legate de aceste dificultăți de coordonare dar și de capacitatea limitată de a se adapta la mediu.

Structura este divizată pe funcțiuni - producție, marketing, cercetare, astfel că apare tendința de a o considera mai mult "federală" decât "funcțională", toate pozițiile din diagramă având stabilită o legătură clară cu vârful organizației.

II.4.2.2. Structura divizională descentralizată

Aceste tipuri de structuri au două caracteristici principale: o separare netă între conducere și diviziunile operaționale, o semiautonomie între acestea. În interiorul fiecărui diviziuni se regăsește frecvent o structură funcțională centralizată.

Esențialul coordonării într-o astfel de structură, intervine în cadrul diviziunilor, obiectivul lor fixat de firmă fiind de natură globală - *profit, rentabilitatea capitalurilor*. Gradul de realizare a obiectivelor importante precum și mijloacele financiare în funcție de strategia de ansamblu țin de domeniul conducerii generale.

Primul raționament legat de acest tip de structură este o constatare: cvasitotalitatea marilor firme din lume au adoptat-o.

Pornind de la o anumită mărime a firmei, domeniile de intervenție se multiplică, complexitatea crește, devine de neconceput să menții o centralizare prin funcții, astfel că o mare autonomie este acordată diviziunilor. Strategia de ansamblu se conturează mai bine, responsabilitățile sunt încurajate, flexibilitatea se ameliorează.

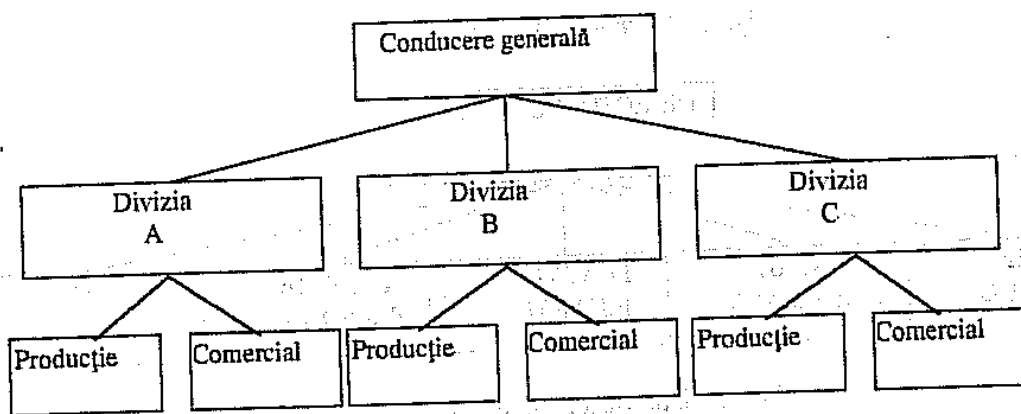


Fig. 2.13 Structură divizională centralizată

Si totuși această structură, prezentată în figura 2.13, pare fragilă, totdeauna gata să se transforme, fie într-o structură centralizată, fie într-o colecție de firme independente. Acest pericol este într-adevăr real. Pe de o parte ne putem imagina cu ușurință conducerea centralizată totdeauna gata să coordoneze, să orienteze, pe de alta ne putem întreba dacă

simplicul joc al pieței nu este mai bine adaptat decât managementul strategic, pentru asigurarea rentabilității și coordonării.

II.4.2.3 Structura matriceală

H.I.Ansoff a calificat-o drept "forma adaptabilă". Vocația ei este de a depăși inconvenientele structurii funcționale clasice sau divizionale și de a reliefa numai aspectele pozitive: prezentarea în figura 2.14.

Principiul de funcționare constă în menținerea departamentelor pe funcții, și asocierea sau suprapunerea de grupuri specializate însărcinate cu realizarea obiectivelor.

Membri organizației sunt reperați prin coordonate : abscisa fixă marchează apartenența la un departament, iar ordonata, variabilă în timp, indică proiectele, activitățile, clienții către care aceștia își îndreaptă atenția pentru moment. Dacă totul funcționează bine, se regăsește aici, avantajul *departamentelor specializate*, adică competențe și responsabili de proiecte capabili să asigure o bună coordonare.

DIRECȚIA				
	DEPARTAMENT MARKETING	DEPARTAMENT PRODUCTIE	DEPARTAMENT PERSONAL	DEPARTAMENT FINANCIAR
SEF SANTIER "A"				
SEF SANTIER "B"				
SEF SANTIER "C"				

Fig. 2.14 Structura matriceală

În ultimii ani, structura matriceală s-a impus cu precădere, datorită flexibilității ei, a economisirii de resurse umane cu condiția unei preocupări permanente de calificare a personalului.

Ea este structura care crează o interdependență mărită între toate cadrele de conducere, o creștere a gradului de cooperare dintre compartimente, o demarcare mai clară a atribuțiilor și responsabilităților fiecăruia. Ea permite transferul prompt al specialiștilor, de la un compartiment la altul, funcție de cerințe, fiecare șef de compartiment având mai multe

grade de libertate și posibilitatea unei perfecționări profesionale. Conceptul care se remarcă în cadrul structurii, este acela de "Matrix Bosses", a cărui semnificație rezultă din legăturile de interdependență și cooperare dintre diverși conducători.

Există însă și dezavantaje care rezultă din lipsă unor metode de măsurare a gradului de executare a sarcinilor cu efecte directe asupra realizării obiectivelor în sine, din imposibilitatea unei planificări exacte, din ostilitatea personalului față de ambiguitățile fundamentale ale unei structuri care nu indică clar "de cine depind ei", fapt ce poate avea ca rezultat micșorarea integrării sau loialității față de instituție. În plus, o structură prea mobilă, naște conflicte și agresivități care impun o supraveghere atentă.

Totuși, în sprijinul ideii de folosire a acestui tip de structură, se va comenta exemplul a două firme de construcții, obligate în decursul anilor la modificări. Primul exemplu este cel al unei firme japoneze, a cărei structură tradițională, a fost forțat înlocuită cu o structură de tip matriceal, deoarece a avut privilegiul să obțină concomitent mai multe contracte avantajoase, condiționate de o rezolvare rapidă ce implica folosirea a 25-30 ingineri. Firma a creat celule de proiectare (engineering program group), în cadrul cărora inginerii erau subordonați concomitent, atât managerului de proiect, prin intermediul legăturilor structurale cu celula lor, cât și vicepreședintelui cu lucrări de construcții, prin intermediul managerului de execuție funcțională. Resursele intelectuale ale firmei, au fost astfel mobilizate și mutate cu maximă eficiență de la un obiectiv la altul. Celulele ingineresti create, cu o mare libertate de acțiune, reacționau obiectiv la toate modificările din proiect reclamate de beneficiari și se informau rapid în mod reciproc.

Introducerea schemei matriceale s-a făcut nu fără dificultate, deoarece a necesitat schimbarea radicală a sistemului informațional, mentalitatea personalului în ceea ce privește modul de interacțiune a specialiștilor între ei, și nu în ultimul rând modificarea statutului fiecărui salariat prin demarcarea clară a responsabilităților fiecăruia, care datorită flexibilității prea mari a structurii tindeau să se dilueze.

Organigrama inițială a firmei este prezentată în figura 2.15:

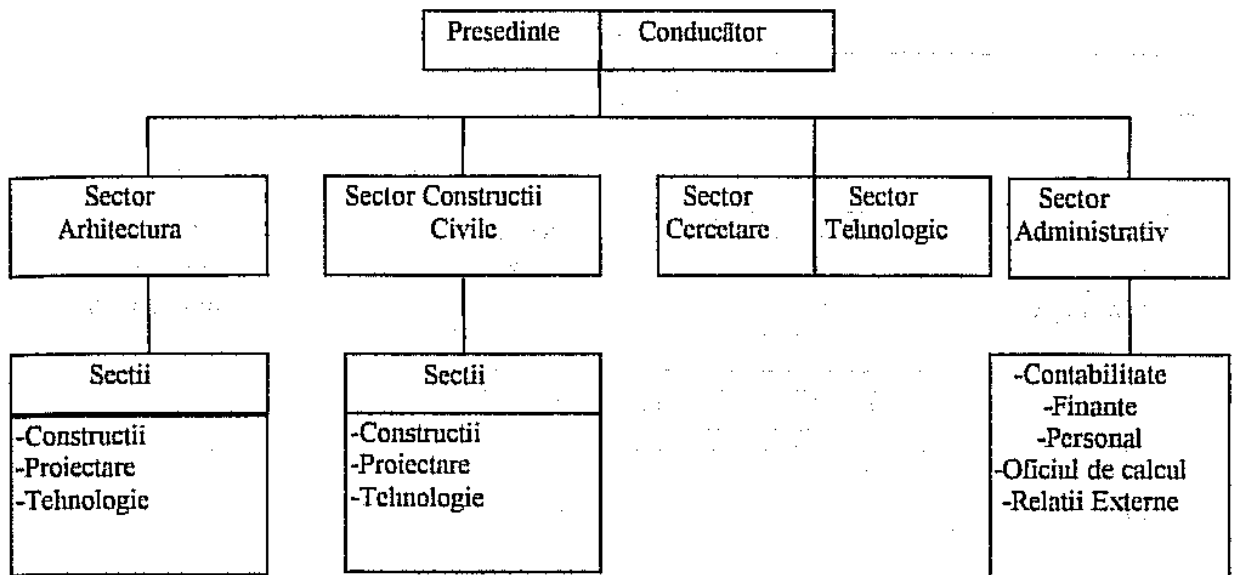


Fig. 2.15 Organigramă firmă construcții

Al doilea exemplu este firma americană K.Z.F., firmă de construcții înființată în 1956. Între anii 1956-1977, înregistrează o creștere a producției ne semnificativă: valoarea totală crește pe seama inflației, a creșterii prețurilor la materiale, combustibil.

În anul 1977, valoarea producției era de 3,900,000\$, structura de organizare interioară era de tip clasic cu tendințe de distorsionare a răspunderii deoarece fiecare departament specializat supraveghea punctual lucrările. Fiind în pragul falimentului, firma s-a adresat unui serviciu de "Engineering Consulting" care a propus o nouă structură de organizare: *matriceală*. Astfel ca se va înregistra un salt calitativ ajungând ca în 1987 valoarea producției să fie de 32,000,000\$.

Structura de tip clasic este prezentată în figura 2.16:

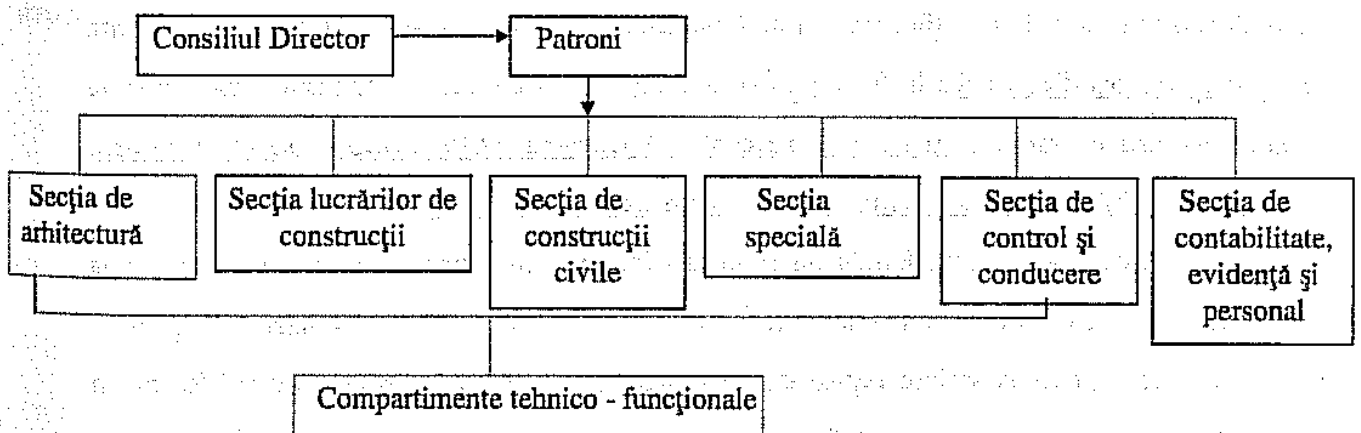
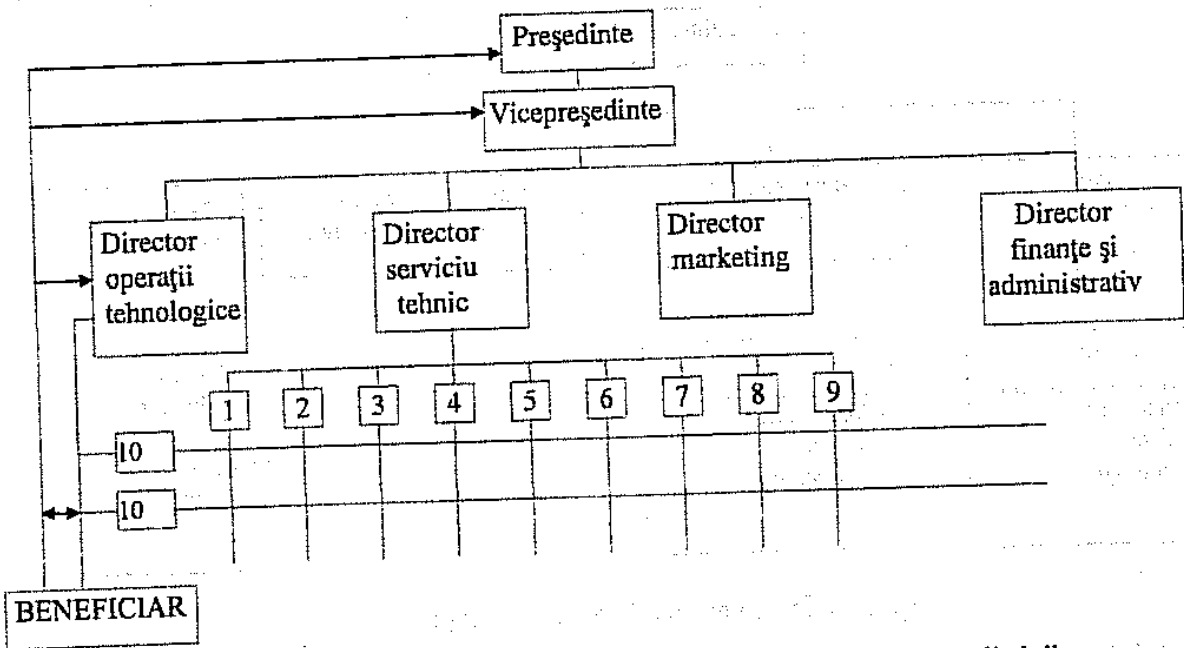


Fig. 2.16 Structură centralizată - firma K.Z.F.

Structura după reorganizare este prezentată în figura 2.17:



- 1 - grupa proiectare- arhitectură
- 2 - gr. de realizare în producție a detaliilor arhitectonice
- 3 - grupa mecanicilor
- 4 - grupa electrotehnicienilor
- 5 - gr. de execuție a lucrărilor de construcții

- 6 - grupa construcții civile
- 7 - grupa de transport
- 8 - grupa topografilor
- 9 - grupa de planificare
- 10 - grupa de conducători de proiecte

Fig. 2.17 Structura matriceală

Tendința generală este ca o firmă mică să își înceapă totdeauna existența cu o structură personalizată, grupul de indivizi fiind suficient de redus pentru ca legăturile necesare să fie stabilite cu eficacitate. Pe măsură ce firma crește, și directorul nu mai poate asigura integralitatea coordonării, se va angaja un director cu execuția: structura inițială se va transforma într-o structură funcțională centralizată. Firma va evolua în continuare diversificându-și activitățile (fiecare ramură va căpăta o anumită autonomie) și va rezulta astfel o structură divizională. În final, pentru a-și regăsi flexibilitatea și specializarea, firma va crea în următorul stadiu o structură matriceală. O asociere dimensiune-organigrama este frecvent întâlnită, acestea din urma variind funcție de mărimea firmei.

S-au examinat diverse familii de structuri întâlnite în practică, funcție de repartitia autorității, natura relațiilor dintre indivizi, gradul de centralizare/descentralizare. În general nu se pot face aprecieri stricte legate de avantajele sau inconvenientele fiecărei forme în parte, după cum nu se poate stabili o legătură strictă între structură și performanțe: firmele cu performanțe înalte găsindu-se în toate familiile de structuri.

Există diverse situații în care o structură este mai eficace decât alta, și ne întrebăm atunci cum putem stabili factorii ce influențează alegerea structurii firmelor, care dintre ei intervin cu prioritate?

Două firme identice se pot dezvolta diferit dacă delegația de putere, sistemele de luare a deciziilor, procedurile, circuitele de informație, stilurile de conducere sunt diferite.

Viața efectivă a firmei există între *structura formală*, ce reprezintă un mijloc de informare cu exteriorul - firmele nu ezită să-si prezinte aceste scheme în plachetele lor legăturile fiind astfel mai bine personalizate - și *structura informală*, aceea fără formă, aceea care apare în urma relațiilor de tip informal (discuții în pauzele de cafea), a normelor și regulilor oficioase (obiceiuri nescrise), a relațiilor de autoritate neprevăzute (legate de competența unui membru al firmei). Relațiile informale permit o mai bună circulație a informației și contribuie adesea la performanțele firmei, ascunzând de cele mai multe ori insuficiențele structurii formale. Există și situații mai delicate ce pot apare: de exemplu o legătură stransă, neindicată, se poate stabili între director și un salariat, fost coleg de școală. Apare astfel posibilitatea ca autoritatea conducătorului să fie compromisă.

Alegerea unei structuri organizaționale este o problemă dificilă cu implicații majore asupra rezultatelor firmei. Este și motivul pentru care acest fapt trebuie să se producă în urma unei analize aprofundate, în urma unui studiu al tuturor consecințelor, al tuturor implicațiilor. Reușita nu va fi dintr-o dată, dar va apare cu siguranță în urma mai multor tatonări, încercări.

II.5 INFLUENȚE ASUPRA STRUCTURII FIRMELOR - VARIABLE DE CONTEXT

Contextul firmei este reprezentat de mediul în care ea există și are un sens.

Elementele de context atat interioare cât și exterioare, susceptibile de a influența structura organizatorică a unei firme ar putea fi:

- *statutul firmei,*
- *dimensiunea ei,*
- *conducerea firmei,*
- *tehnologia,*
- *mediul,*
- *strategia.*

II.5.1 Statutul firmelor

Statutul firmei, permite înțelegerea gradului de autonomie al firmei ca și al gradului de control extern. Nivelul de putere la care se situează firma are deasemenea influențe asupra structurii organizatorice a acesteia.

Din punct de vedere juridic, există atat firme independente cât și firme dependente, filiale ale unor grupuri. Firmele dependente, în comparație cu cele independente, sunt în

general mai centralizate, standardizate, planificate, controlate. Firmele independente dispun însă de mai multă autonomie și realizează o descentralizare în luarea deciziilor în ierarhie.

II.5.2 Dimensiunea firmelor

Dimensiunea firmelor este în general percepută ca fiind dată de numărul de persoane angajate. Există însă și alte criterii de a o defini: *mărimea activelor ce figurează în bilanț, cifra de afaceri anuală, volumul sau capacitatea de producție etc.*

Dimensiunea firmelor este o caracteristică tehnico-economică și socială importantă. De aceasta depind indicatorii economici vitali cum ar fi costurile de producție, profitul, cota de piață a firmei și contribuția sa socială - concretizate prin numărul de locuri de muncă asigurate, prin salariile plătite și prin influența supra gradului de instruire al populației din zona în care este amplasată.

Interesul pentru dimensiunea firmelor atinge sfera politicului, politicienii propunându-și în programele lor electorale să promoveze dezvoltarea economică bazată pe inițierea de întreprinderi mici și mijlocii.

În SUA firmele mici (ateliere de service, tapițerii, spalătorii chimice, croitorii, saloane de cosmetică, clinici medicale, etc.) produc aproximativ 50% din Produsul Intern Brut (PIB) al țării, și anual, cele circa 14 milioane de firme mici asigură 80% din numărul de locuri noi create, astfel că s-a ajuns la formularea sintagmei "*small is beautiful*".

II.5.2.1 Diferențierea și dimensiunea firmelor

Dimensiunea firmelor are și alte influențe: constituie un factor cotextual important deoarece orice creștere notabilă a ei antrenează o *diferențiere structurală*.

Cu cât o firmă posedă efective importante și are un volum de activitate diversificat și larg, cu atât este mai util să se separe activitățile, să se specializeze funcțiunile, și chiar să se creeze noi niveluri ierarhice. Creația de nou, atrage după sine noi angajări de personal, deci o creștere a efectivelor firmei.

Dacă diferențierea atât pe verticală - număr de niveluri ierarhice - cât și pe orizontală - număr de funcții - este sinonimă cu complexitatea structurii, am putea considera că *dimensiunea firmei constituie un factor de complexitate*.

În cadrul unei firme se disting în general trei tipuri de funcții:

- cele care există permanent, indiferent de dimensiunea firmei;
- cele a căror frecvență de apariție crește cu dimensiunea firmei;
- cele care apar începând cu o anumită dimensiune.

De exemplu, *serviciile de contabilitate, de producție, de marketing* sunt o prezență permanentă într-o firmă indiferent de dimensiunea acesteia. Cu cât mărimea crește, apare și nevoia de control în utilizarea resurselor și în calitatea produselor, astfel că își vor face astfel apariția servicii pentru controlul calității, sau pentru cercetare-dezvoltare.

Alte servicii vor apare numai în situația depășirii anumitor praguri de valori: exemplu, serviciul personal poate exista în cadrul firmelor cu efective între 100-199 angajați, și este indispensabil în firmele cu mai mult de 200 angajați.

II.5.3 Conducerea firmelor

Conducerea reprezintă un alt aspect susceptibil de a influența structura organizatorică a unei firme. Se pune deseori întrebarea: *cine dirijează firma? este ea autonomă? conducătorii sunt proprietari sau sunt numiți de aceștia?*

Gradul de autonomie al firmei poate fi înțeles din punct de vedere juridic sau economic. Juridic, apare distincție între firmele independente a căror conducere își asumă alegerea strategică și fundamentală, și firmele ce se găsesc în poziție de dependență față de o firmă mamă. Economic, dependența se înțelege prin raportare la partenerii ei economici: acționari, furnizori, beneficiari, bancheri. Datorită poziției lor, aceștia pot dispune dependența economică a firmei și influența organizarea ei internă.

Vom considera că anumite caracteristici ale conducătorilor pot avea o influență asupra alegerii structurii organizaționale: *caracterul familial, confuzia între proprietate și conducerea firmei, vârsta și formația conducătorilor.*

II.5.3.1 Caracterul familial al firmei

Una dintre caracteristicile firmelor mici și mijlocii de tip familial este aceea de a fi fondate de un creator și de a fi totdeauna dirijate și posedate de acesta sau de descendenții lui. Este cadrul propice pentru o permanentă confuzie între proprietate, originea firmei și orientarea ei.

Firmele familiale sunt mai puțin diferențiate și mai centralizate decât cele nonfamiliale. Au o mărime mai redusă, nu depășesc 200 de angajați, sunt frecvent conduse de autodidacți, mai mult tehnicieni decât gestionari și organizatori.

Independent de separarea juridică curentă existentă între patrimoniul conducătorilor și acela al firmei, pe plan psihologic confuzia există, acest lucru provocand consecințe asupra firmei. Conducătorii ezită să angajeze cadre și să creeze funcții distincte, limitand astfel atac diferențierea orizontală cât și cea verticală. Partajul puterii este puțin resimțit, șeful neagreind lăsarea în grija altora a procesului de luare a deciziilor.

Aceasta asociere dintre patrimoniul personal și cel al firmei, face ca obiectivele acesteia să nu fie bine explicate. Practicând adesea un control direct și personal, procedurile sunt mai puțin dezvoltate și se face mai mult apel la rutină.

II.5.3.2 Asocierea: conducere - proprietate

Implicarea proprietății firmei în gestionarea acesteia constituie un factor de influență în configurația ei structurală, influență ce se poate manifesta în trei moduri:

- *conducătorii efectivi sunt proprietarii exclusivi ai firmei;*
- *conducătorii efectivi sunt în parte proprietarii firmei;*
- *conducătorii efectivi sunt numiți de proprietarii firmei.*

S-a constatat că cu cât conducătorii sunt mai puțin implicați în proprietate cu atât firma este structurată în termeni de diferențiere, descentralizare, planificare. În schimb, cu cât conducătorii sunt mai implicați, cu atât ei specializează munca, creează funcții distincte, definesc numeroase proceduri facand gestionarea mai repetitivă, mai impersonală.

Conducătorii sunt tot mai tentați să predea ștafeta colaboratorilor atunci cand este vorba de luarea unor decizii ce nu le vizează direct patrimoniul.

II.5.3.3 Vârsta și formația conducătorilor

Se presupune că firmele ai căror conducători sunt în vârstă și autodidacți, au tendința de fi mai puțin *structurate și mai centralizate*. Conducătorul cu o formație superioară pare mai apt de a pune în operă o descentralizare și o organizație mai structurată.

Concluziile ar putea fi formulate astfel:

- *profilele organizatorice nestructurate sunt specifice micilor firme familiale;*
- *structurile simple, formale și centralizate sunt ale firmelor independente;*
- *conducătorii autodidacți se situează între structurile simple, în timp ce cei cu formație superioară sunt apropiați de structurile complexe.*

II.5.4 Tehnologia

Tehnologia este un factor explicativ important în dimensiunile și profilurile organizatorice. O creștere continuă a proceselor de producție (producție unitară, serie mică, serie mare, continuă) va atrage o creștere a dimensiunilor organizaționale și a complexităților profilurilor.

Astfel că tehnologiile de producție unitară sunt asociate cu structuri de tip organic caracterizate de o ușoară birocratizare, de relații mai personale și mai suple, în timp ce tehnologiile de producție de masă sunt asociate unei structuri mecaniciste ce presupune o separare netă între funcții, o definire precisă a activităților, a responsabilităților: există o

corespondență între producția unitară și profilele organizaționale simple, și producția de masă și profilele organizaționale complexe

Se va ține cont și de faptul că o firmă are cel puțin două categorii de opțiuni tehnologice și anume "ce să producă" și "cum să producă". Astfel dacă o firmă constructoare de mașini produce rachete ea va fi încadrată în tehnologia aerospațială, iar dacă produce frigidere ea va fi încadrată în domeniul frigotehnicii. În ceea ce privește factorii materiali implicați în opțiunea "cum să producă", aceștia constau în materialele folosite în producție, în echipamentele și procedeele necesare pentru transformarea în produse și servicii.

II.5.5 Mediul

Mediul în care firma evoluează prezintă o influență directă asupra structurii sale, influență ce se manifestă prin complexitatea, variabilitatea și ostilitatea acestuia.

Este general considerat că unei complexități a mediului îi corespunde o mare diversitate a informațiilor transmise centrelor de decizie ale firmei, ceea ce necesită o mai mare specializare.

O altă idee ce trebuie reținută este aceea că unui mediu stabil îi corespunde o structură formalizată, și cu cât firmele evoluează într-un univers mai dinamic cu atât tendința de a adopta o structură mai suplă crește.

Unei ostilități globale a mediului, însemnând un risc pentru supraviețuirea firmei, i se asociază o centralizare a deciziilor, o dezvoltare a procedurilor de control. Într-o asemenea situație, este evidentă punerea în mișcare a sistemelor de control existente *a posteriori* pentru a asigura un control direct și *a priori*.

Relația dintre structură și mediu tinde mai mult către o reciprocitate decât către o simplă cauzalitate. Firma puternic diferențiată, descentralizată poate constitui un factor de dinamism ce va putea influența caracteristicile mediului existent.

II.5.6 Strategia

Relația strategie-structură poate constitui un factor cheie al succesului unei firme.

Studiile întreprinse în acest sens, s-ar putea rezuma la următoarea secvență:

MEDIU → Δ STRATEGIE → Δ STRUCTURĂ

"Structura îi urmează strategiei", înseamnă că orice schimbare de structură este condiționată de manevrele strategice, condiționate la randul lor de evoluția mediului. Toate presiunile asupra structurii sunt înfățișate în figura 2.18:

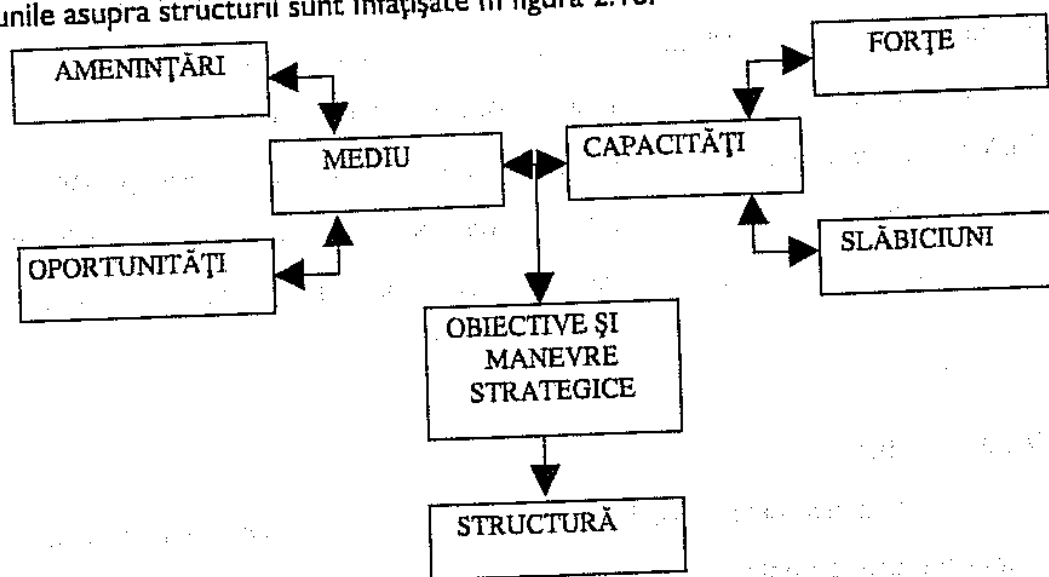


Fig. 2.18 Influențe asupra structurii firmei

Ideea rămâne totuși puțin convingătoare deoarece raționamentul se petrece la nivelul macrostructurilor și deci nu permite punerea în evidență a ceea ce este mai interesant de știut: *evoluțiile structurilor subtile născute din modificările strategice.*

Toți conducătorii știu bine că deciziile la nivel inferior au repercursiuni directe asupra celor ce se iau la nivel superior. Diferitele probleme care se interpun între decidenți și realitate cu rol de a le deforma percepția, sunt produse de structură:

- repartiția puterii;
- mobilitatea în organizație;
- resursele oculte;
- calitatea sistemului și circuitul informației;
- compoziția grupului conducător.

În aceste condiții relația s-ar putea rescrie la modul următor:

MEDIU → STRUCTURĂ → STRATEGIE

Atenția trebuie orientată și spre determinarea caracteristicilor ce îi permit firmei să se adapteze la diferite tipuri și ritmuri de schimbări ale mediului. Gradul de incertitudine al acestuia constituie o variabilă esențială astfel că pe măsura creșterii ei, structura trebuie să se diferențieze fără ca mecanismele de integrare să se dizolve.

În această optică, o firmă diversificată, expusă la o mari schimbări ale mediului, trebuie să creeze unități organizaționale diferențiate și să rezolve problemele puse de coordonarea lor.

Ținând cont de aceste considerente, relația poate deveni:

MEDIU ⇒ STRUCTURĂ ⇒ PERFORMANȚE

Sinteza tuturor acestor afirmații o reprezintă cuvintele lui Ansoff, pentru care *"strategia determină structura dar și structura poate determina strategia după caz"*.

II.6 EFICACITATEA FIRMEI

Eficacitatea firmei, constituie în perioada de tranziție la economia de piață o exigență fundamentală pentru supraviețuirea ei.

Se vorbește adesea de "eficacitate", "eficiență". Cu toate că amandouă conceptele definesc performanța, ele nu sunt sinonime.

Eficiența măsoară cantitatea resurselor utilizate pentru producerea unității de produs. Este frecvent apreciată în termeni de cost de producție, de profit, de productivitate.

Eficacitatea este în general definită ca *"gradul de îndeplinire a obiectivelor propuse de firmă"*. În aprecierea ei intervine însă o problemă: *care este numărul și natura obiectivelor vizate?* și aceasta pentru că există tentația de a considera un singur criteriu : **eternul profit**. Nu este de neglijat faptul că obiectivelor de natură economică trebuie să li se adauge cele de natură socială, de unde și necesitatea înțelegerii eficacității prin prisma mai multor tipuri de obiective.

Din definiția celor două, se înțelege ușor că eficacitatea este o noțiune mult mai largă decât cea de eficiență pe care de altfel o și include.

Pentru a putea stabili eficacitate unei firme se pot lua în considerare criteriile de apreciere a performanțelor economice (rentabilitate, profit,...), sociale (gradul de motivație, coeziune,...), completate de aspectul organizațional.

Eficacitatea economică este ușor percepută de conducători, și se poate aprecia prin :

- *gradul de atingere al obiectivelor;*
- *poziția firmei în sector;*
- *evoluția poziției;*
- *calitatea produselor și serviciilor.*

Eficacitatea socială trebuie înțeleasă prin prisma a cinci trepte de atitudine:

- *portretul climatului social din firmă;*
- *satisfacțiile individuale ale salariaților;*
- *natura relațiilor dintre conducere și reprezentanții personalului;*
- *importanța activității sociale.*

Eficacitate organizatorică înseamnă:

- **respectarea structurii formale** - înțelegem prin structura formală, structura ce corespunde structurii oficiale definită de conducere. Există diferențe față de structura reală definită ca rezultatul combinației dintre structura formală și relațiile care se țin în firmă, structura informală.
- **relații între servicii** - în cadrul firmei fiecare serviciu posedă propriile sale metode de lucru și obiective. Frecvent realizarea obiectivelor parțiale provoacă situații conflictuale. Este grija conducerii de a limita și de a rezolva conflictele, dezvoltând coordonarea și "integrarea" diferitelor părți ale întregului.
- **circulația informației** - circulația pe orizontală între diferitele servicii nu este singura care poate influența eficacitatea organizației. Trebuie în mod egal integrată dimensiunea verticală a informației, aceea care corespunde schimbului între conducere și diferitele niveluri ierarhice.
- **flexibilitatea** - este aptitudinea structurii de a se schimba ea însăși pentru a se putea adapta condițiilor mediului, sau pentru a anticipa o modificare a strategiei: este suplețea structurii. Flexibilitatea reprezintă o caracteristică importantă, în măsura în care incapacitatea de evoluare rapidă naște costuri ce pot fi fatale.

O chestiune importantă este stabilirea factorilor de influență asupra eficacității unei firme, dacă modul de organizare interioară a ei se numără printre aceștia, și cum poate fi concepută aceasta organizare interioară pentru ca influența ei să fie maximă.