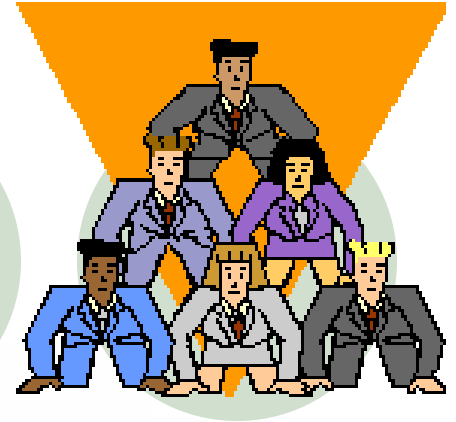


Capitolul 9



ORGANIZAREA ȘI STRUCTURILE ORGANIZATORICE DE MANAGEMENT

Veți ști:

- Ce este structura organizatorică a unei organizații;
- **Care sunt factorii determinanți în elaborarea unei structuri organizatorice**
- Care sunt componentele structurii organizatorice
- **Care sunt principalele tipuri de structuri și care sunt principalele caracteristici ale acestora**



ORGANIZAREA

Organizarea consta în identificarea și gruparea tuturor activităților si a resurselor organizatiei într-o manieră rațională, astfel încât să fie înlesnită realizarea obiectivelor.

Realizarea functiei de organizare vizeaza definirea clara a tuturor elementelor care determina:

- **cadrul organizatoric** (structura de organizare);
- **organismele componente** si relatiile dintre acestea;
- **sistemul informational**;
- **delegarea și descentralizarea autoritatii.**

Organizarea ca proces de diviziune a muncii

- **Stabilirea ierarhiilor și a autorității**
- Departamentarea

Principii ale organizării vizând autoritatea

- ❑ **Delegarea autorității către managerii care au capacitatea de a realiza obiectivele**
- ❑ **Universalitatea responsabilității de la managerii de pe prima linie până la șeful executiv**
- ❑ **Corespondența dintre autoritate și responsabilitate**
- ❑ **Unicitatea relațiilor de autoritate**
- ❑ **Nivelul de adoptare a deciziilor - deciziile trebuie adoptate la nivelul de autoritate precizat**

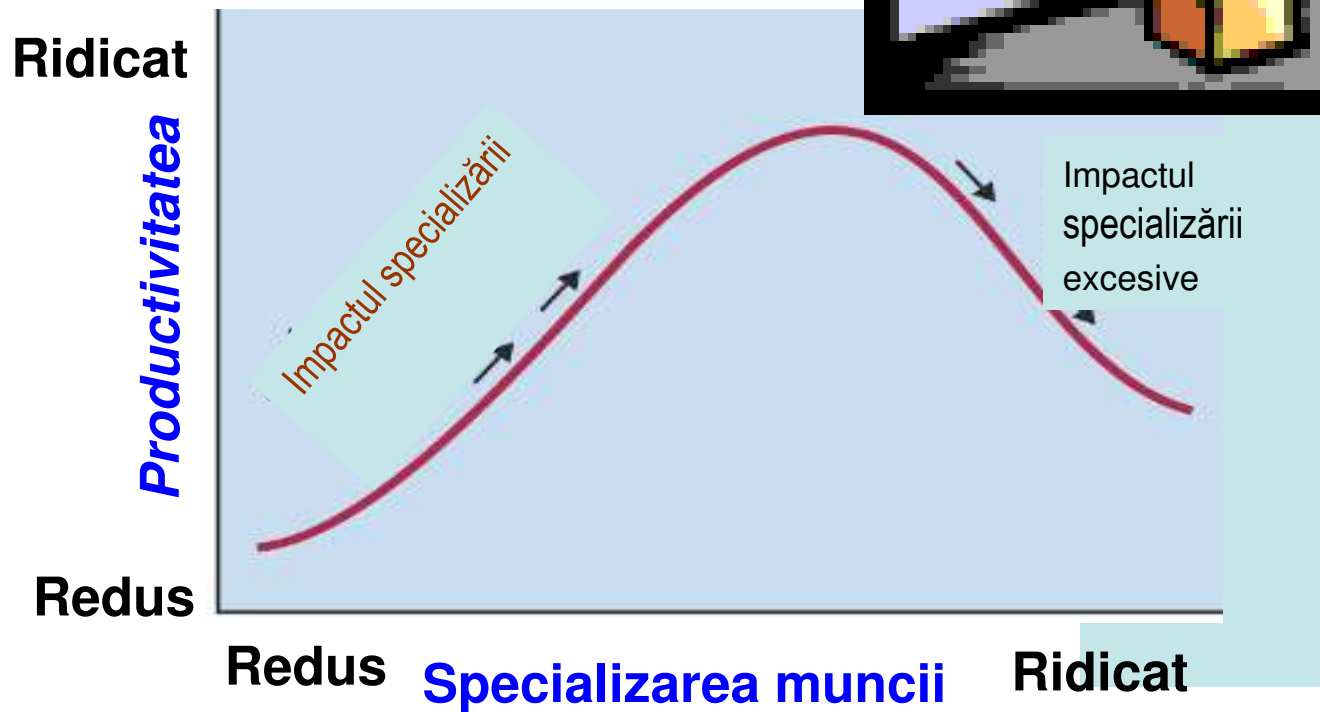
Departamentarea (1)

- ***Diviziunea orizontală a muncii* pornește de la faptul că munca specializată este mai eficientă, realizându-se prin:**

- 1. Departamentarea/separarea activităților;**
- 2. Gruparea lor în posturi și departamente.**



Impactul specializării muncii asupra productivității



Departamentarea (2)

La înfăptuirea diviziunii orizontale a muncii se au în vedere două aspecte ale activităților desfășurate la fiecare post de muncă:

- **sfera de cuprindere a muncii și**
- **profundzimea muncii**

Departamentarea (3)

□ **Sfera de cuprindere a muncii** este dată de:

- numărul de lucrări sau operații distincte;
- de frecvența cu care acestea se repetă în cursul realizării sarcinilor.

Cu cât numărul activităților distincte este mai mic și frecvența lor mai mare, sfera de cuprindere este mai redusă.

□ **Profunzimea muncii**: ponderea lucrărilor / activităților pentru care titularul unui post de muncă are libertatea să-și planifice și să-și organizeze propria activitate.

Sfera de cuprindere a muncii și profunzimea muncii servesc la ierarhizarea posturilor și a departamentelor.

Principii ale organizării vizând departamentarea (4)

- **Principiul echilibrului:** echilibrul între diferite obiective, modalități de a “vedea” misiunea firmei și responsabilitățile managerilor.
- **Principiul flexibilității:** adaptabilă în funcție de impactul unor factori externi, răspunzând prompt la mutațiile ce intervin.
- **Principiul facilităților:** pe care le oferă relațiile de management.

Conținutul structurii organizatorice

- În **accepțiune statică**, prin structură organizatorică se urmărește precizarea elementelor componente, a atribuțiilor fiecărei componente în cadrul ansamblului și a relațiilor dintre ele.
- În **accepțiune dinamică**, la definirea structurii organizatorice se pornește de la procedurile și strategiile necesare realizării obiectivelor organizaționale.

Caracteristici ale unei bune organizări structurale

- Adaptabilitate la schimbări (4,48);
- **Flexibilitate (4,38);**
- **Eficiență (4,27);**
- **Puternice relații de leadership (4,2);**
- Posibilitatea fructificării situațiilor favorabile (4,04);
- **Claritatea liniilor de autoritate (3,77);**
- Permite informarea corectă și operativă a salariaților (3,70);
- **Face posibilă consultarea salariaților în adoptarea deciziilor (3,58);**
- Este bazată pe reguli clare de acțiune (3,42).

Sursa: Ruth Shaeffer, Developing New Leadership in a Multinational Environment, The Conference Board, 1985 (studiu efectuat în peste 600 de firme)

Notă: cifrele din paranteze reprezintă coeficienții de importanță, unde 0 - importanță minimă, 5 – importanță maximă

Componentele structurii organizatorice

- **Postul / locul de muncă**
- Sfera de autoritate
- Departamentul
- Nivelurile ierarhice
- **Relațiile interumane**

Posturi / locuri de muncă

- **Postul / locul de muncă:** *totalitatea obiectivelor, a sarcinilor de muncă omogene din punct de vedere al naturii și complexității lor, a autorității și responsabilităților care revin spre exercitare, în mod permanent și organizat, unei persoane.*
- Pentru definirea postului, se impun a fi precizate următoarele componente: *obiectivele; sarcinile; autoritatea; responsabilitățile.*
- **Categorii de posturi:**
 - De management;
 - De execuție

Procesul de definire a postului

- **Analiza postului:** este o investigație sistematică a sarcinilor, îndatoririlor și responsabilităților postului, precum și a îndemânării, cunoștințelor și abilităților necesare ocupantului pentru a-l face performant.
- **Proiectarea postului** este compusă din două părți: *identificarea (descrierea) postului*, care constă în stabilirea rolului și poziției acestuia, precum și în precizarea atribuțiilor ce îi revin și *specificarea postului*, prin care se precizează cerințele privind educația, experiența, trăsăturile de personalitate, aptitudinile necesare noului angajat pentru a putea ocupa postul respectiv.

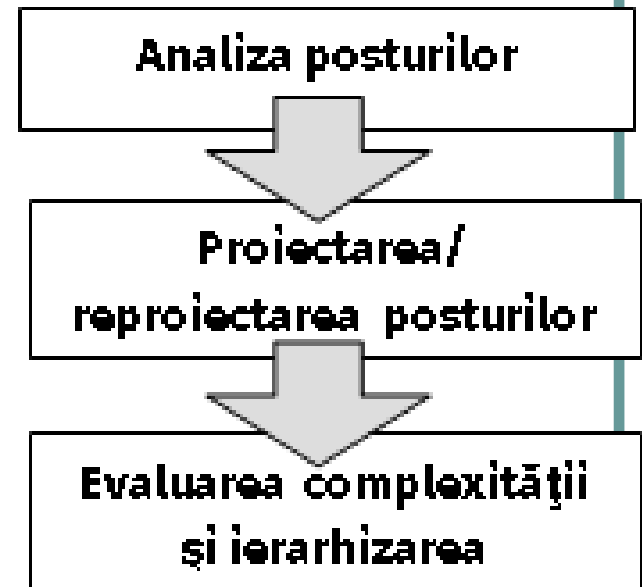


Figura 9.1.
Definirea posturilor

Procesul de definire a postului

- **Evaluarea postului** constă în determinarea complexității acestuia, comparativ cu alte posturi. Evaluarea postului vizează identificarea și măsurarea factorilor care îl determină, în scopul stabilirii poziției acestuia în cadrul organizației.
- Evaluarea urmărește determinarea importanței relative a acestuia în scopul asigurării unei echități interne a sistemului de recompensare.

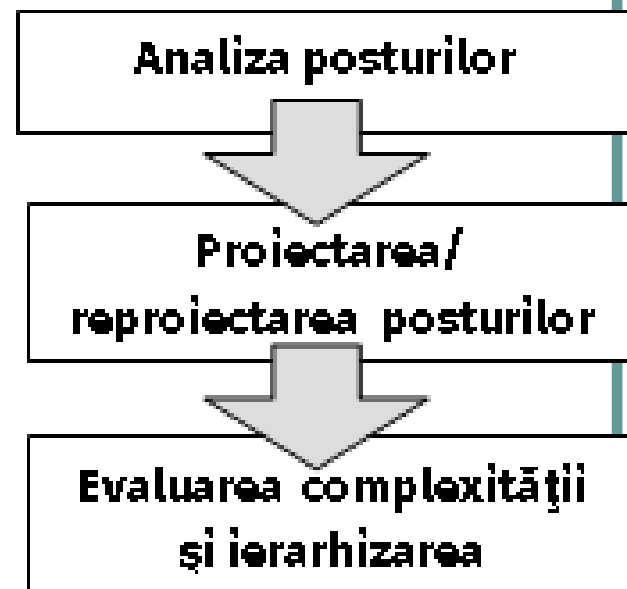


Figura 9.1.
Definirea posturilor

Sfera de autoritate

Sfera de autoritate reprezintă numărul persoanelor/posturilor conduse în mod nemijlocit de către un manager

- **Factori de influență:**

- natura și complexitatea sarcinilor
- nivelul de competență al managerilor
- gradul de delegare a autorității

- **Variabilitate:**

- **pe verticală** (crește o dată cu coborârea pe scară ierarhică, datorită simplificării și creșterii repetabilității sarcinilor)
- **pe orizontală** (mai redusă în cadrul departamentelor care realizează activități de concepție)

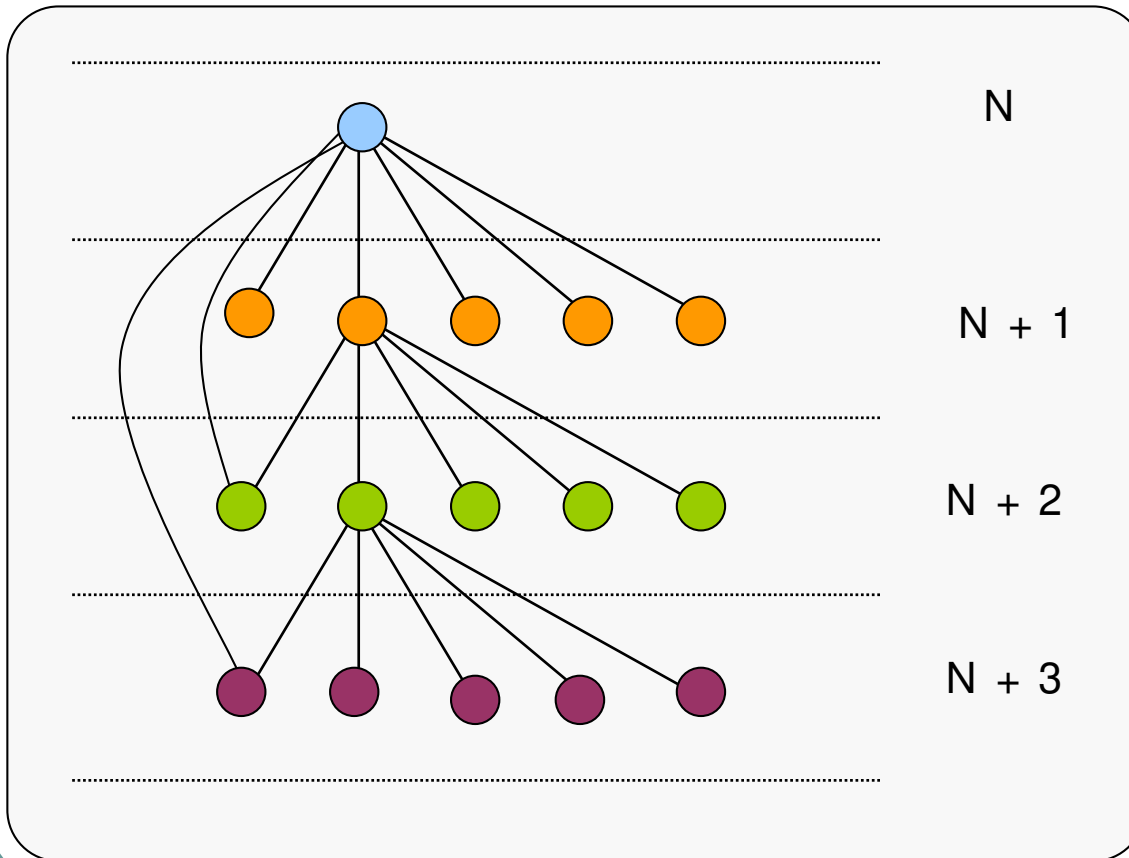
Influența subordonaților asupra sferei de autoritate

Sfera de autoritate a
managerilor pe nivelul
ierarhic N:

$$n_N = \frac{E_{N+1}}{C_N}$$

Sfera de autoritate
medie pe organizație:

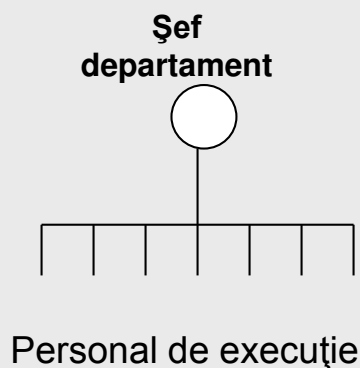
$$n = \frac{E}{C}$$



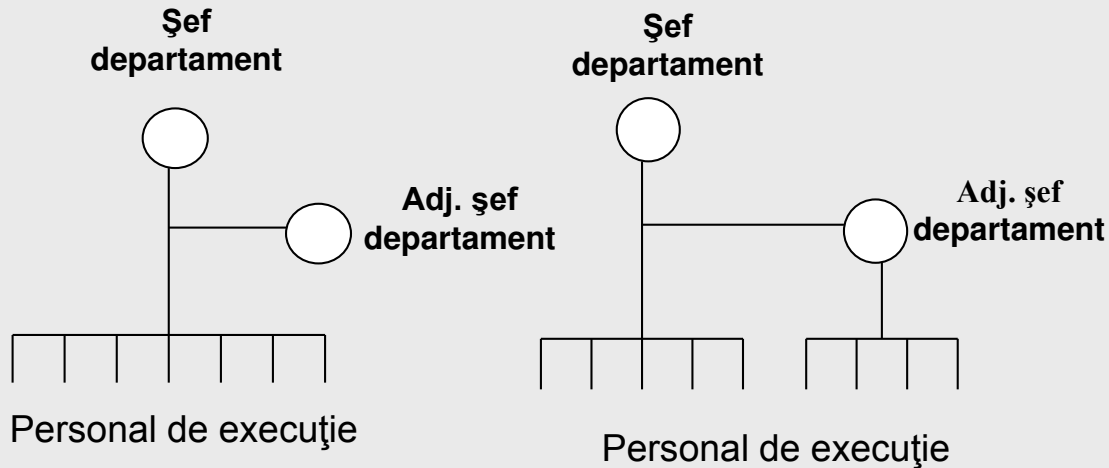
Departamentele

- **Departamente**: componente organizaționale formate dintr-un număr de salariați care sunt subordonați unei autorități unice și care execută în mod permanent același tip de activități

Departament simplu

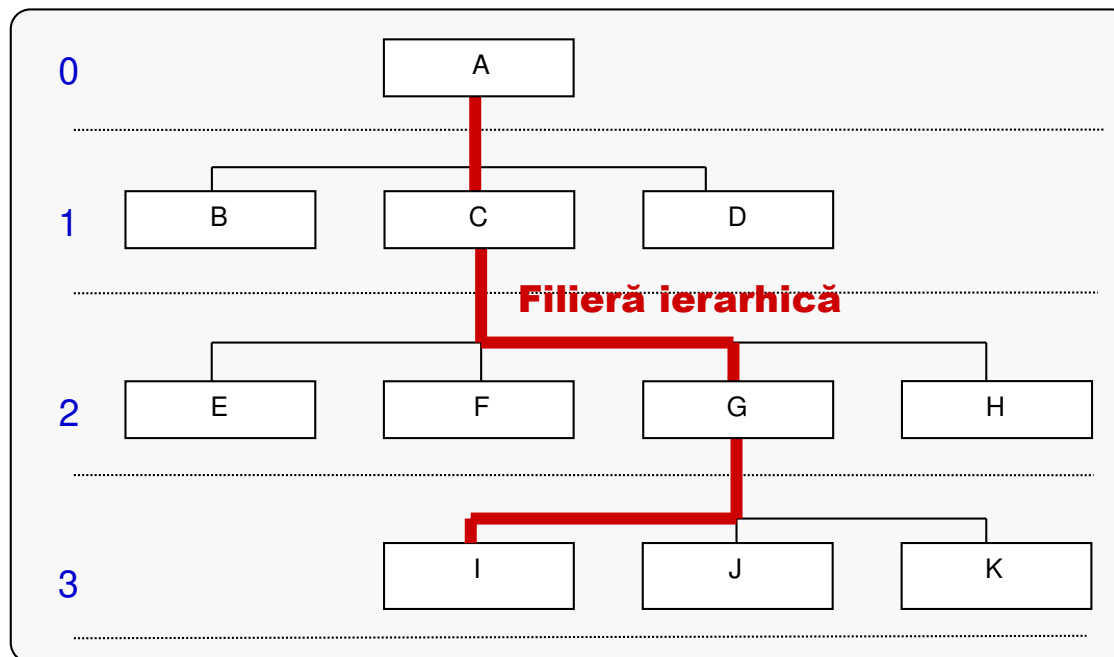


Departamente complexe



Nivelurile ierarhice

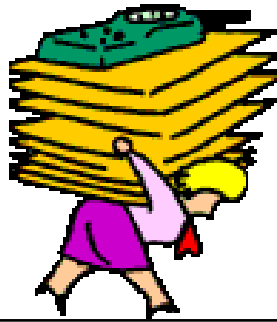
- **Niveluri ierarhice:** pozițiile succesive pe care le au față de șeful executiv (directorul general) al firmei, managerii diferitelor departamente de muncă, situați pe aceleași linii ierarhice.



Totalitatea nivelurilor ierarhice = **piramidă ierarhică**



Efectele piramidelor ierarhice alungite și aplatizate

		Natura efectelor	
		Pozitive	Negative
Piramide alungite	<ul style="list-style-type: none">■ Existența unor posturi specializate.■ Cunoștințe profunde pe zone mai restrânse.■ Posibilitatea aprofundării problemelor.■ Fundamentarea mai riguroasă a deciziilor de către fiecare manager.	<ul style="list-style-type: none">■ Alungirea circuitelor informaționale și întârzierea adoptării deciziilor.■ Distorsionarea informațiilor în vehicularea lor spre și dinspre vârful piramidei ierarhice.■ Apariția fenomenelor de „scurt-circuitare” a informațiilor.■ Creșterea birocrăției și a costurilor cu managementul.	
Piramide aplatizate	<ul style="list-style-type: none">■ Comunicații directe și adoptarea deciziilor cât mai aproape de locul de implementare.■ Informații corecte, obținute direct de la sursă.■ Operativitate decizională prin reducerea timpilor de transmitere a informațiilor și deciziilor.■ Creșterea motivațională a salariaților.■ Costuri reduse cu managementul.	<ul style="list-style-type: none">■ Cuprinderea cu dificultate de către manageri a tuturor problemelor ce trebuie soluționate.■ „Încărcarea” excesivă a managerilor și insuficienta fundamentare a deciziilor. 	



Factori de optimizare a descentralizării structurilor organizatorice

- ❑ Calitatea managerilor (competența profesională; cunoștințele manageriale; stilurile de management; încrederea în colaboratori/subordonați) .
- ❑ **Mărimea firmei** (cifră de afaceri; valoarea adăugată; număr de salariați) .
- ❑ Caracteristicile procesului tehnologic și diversitatea produselor/ serviciilor.
- ❑ **Comunicațiile** (rapiditatea; frecvența; precizia) .
- ❑ **Sistemul de evidență a gestiunii** (sintetică; analitică) .

Dificultăți în aplicarea descentralizării organizatorice

- ❑ **Nu există soluții general aplicabile.** Este necesară o examinare atentă a condițiilor particulare ale fiecărei organizații.
- ❑ **Obişnuința și rezistența la schimbare.** Deși managerii sunt foarte ocupați, tracasați cu probleme de mică importanță, adesea ei preferă să aibă „totul în mână”, să „controleze” situația.
- ❑ **Necesită timp, răbdare și fermitate din partea managerilor superiori.**
- ❑ **Presupune o minuțioasă selecție și pregătire a personalului.**

Relațiile interumane

Relații interumane: legăturile care se stabilesc, în mod curent, între posturile și departamentele unei organizații

Categorii de relații interumane :

- **relații de autoritate**, care au un caracter formalizat, fiind reglementate prin diferite norme și regulamente;
- **relații de cooperare**, preponderent neformalizate, servesc la îndeplinirea atribuțiilor complexe care presupun aportul mai multor persoane;
- **relații de control** al activității unor persoane sau departamente.

Elaborarea structurilor organizatorice

- SO este influențată de factori de natură economică, politică, tehnologică și socială
- **Cea mai bună SO este aceea care răspunde cel mai bine necesităților curente ale firmei**
- Cele mai multe dintre activitățile de elaborare a SO au un caracter de rutină, necesitând un mare consum de timp
- **SO are un caracter dinamic**
- SO trebuie să fie orientată pe activități-cheie pentru obținerea rezultatelor-cheie
- **Variabilele-cheie care afectează SO sunt: strategia, mediul înconjurător, tehnologia și dimensiunea organizației**

Variabile care influențează structura organizatorică

- Strategia
 - **Mediul înconjurător**
 - Tehnologia
 - **Dimensiunea organizației**
-

Strategia

- **Identificarea și analiza posturilor-cheie și a cerințelor** ce trebuie îndeplinite pentru implementarea cu succes a strategiei;
- **Constituirea unor unități strategice critice pe afaceri / funcționale în configurația blocului structural;**
- Determinarea gradului de autonomie ce trebuie acordat **fiecărei unități organizatorice;**
- Determinarea modului de coordonare ale diferitelor **subunități structurale.**

Problemele pe care echipa de proiectare a structurii organizatorice trebuie să le rezolve

- **Înțelegerea relațiilor dintre activități;**
- **Gruparea activităților în subunități organizaționale distincte;**
- **Determinarea gradului de autoritate și independență ce trebuie acordat fiecărei subunități;**
- **Asigurarea unui sistem de coordonare a activității subunităților.**

Mediul extern

În funcție de ***gradul de stabilitate a factorilor de influență***:

- mediu stabil
- mediu dinamic
 - fluctuant
 - turbulent

Din punct de vedere al ***complexității***:

- mediu simplu
- mediu complex

Influența mediului extern asupra organizării structurale

	Stabil	Dinamic
Simple	Centralizare birocratică (standardizarea proceselor de muncă)	Centralizare organică (supervizare directă)
Complex	Descentralizare birocratică (standardizarea cunoștințelor și a calificării muncitorilor)	Descentralizare organică (adaptare în funcție de necesități)

Natura activităților și tehnologiilor

	Autoritatea managerială	Manageri / salariați	Calificarea muncitorilor
Producție de serie mică sau de unicate	Organizare centralizată (unități org. mici)	Mai puțini manageri și mai mulți muncitori	Mulți muncitori calificați, puțini necalificați
Producție de serie mare sau de masă	Birocrație stratificată (unități org. mari)	Mai mulți manageri și muncitori	Mai puțini muncitori calificați și mai mulți necalificați
Procese de producție sau producție automatizată	Descentralizare organică (unități org. mari)	Mai puțini manageri și muncitori	Mulți muncitori calificați

Dimensiunea organizației

Cinci faze distincte pe parcursul unei anumite perioade de timp:

- ☐ creativitatea
- ☐ direcționarea
- ☐ descentralizarea
- ☐ coordonarea
- ☐ colaborarea

Fiecare fază conține două stadii numite *evoluție* și *revoluție*.

Tipuri de structuri organizatorice

- ❑ **structura simplă**
- ❑ **structura funcțională**
- ❑ **structura geografică**
- ❑ **structura pe unități descentralizate de profit**
- ❑ **structura matriceală**
- ❑ **Structura organizațiilor fără granițe**

Principii privind organizarea

Principii clasice

- un angajat trebuie să aibă o singură relație de subordonare (un singur șef);
- un angajat are relații de colaborare doar în structura sa, cele cu alte structuri fiind mediate ierarhic;
- membrii unei echipe lucrează într-un spațiu comun;
- gruparea în același loc a tuturor componentelor structurale;
- un post presupune o activitate de 8 ore/zi, în fiecare zi, în același interval orar;
- un post este creat pe o perioadă nedeterminată;
- un angajat are un rol într-o echipă;
- organizația are structuri care îi asigură toate funcțiile.

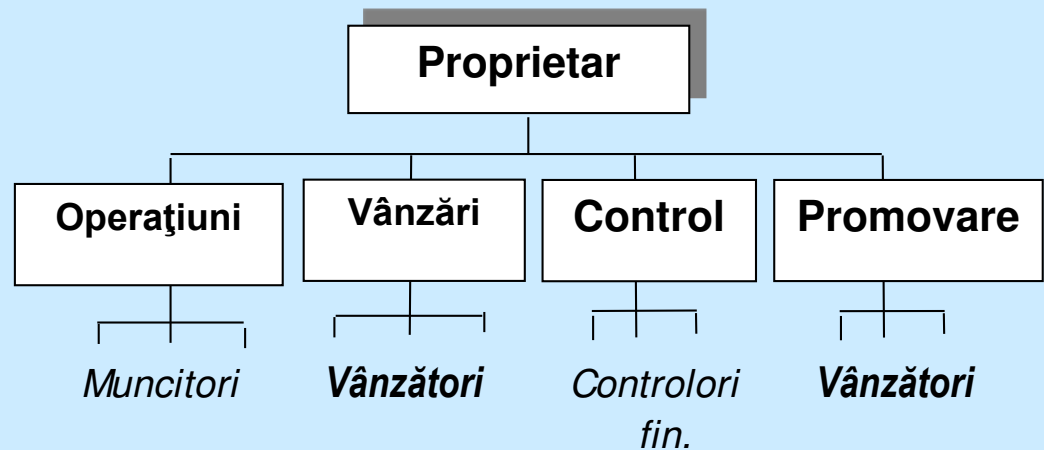
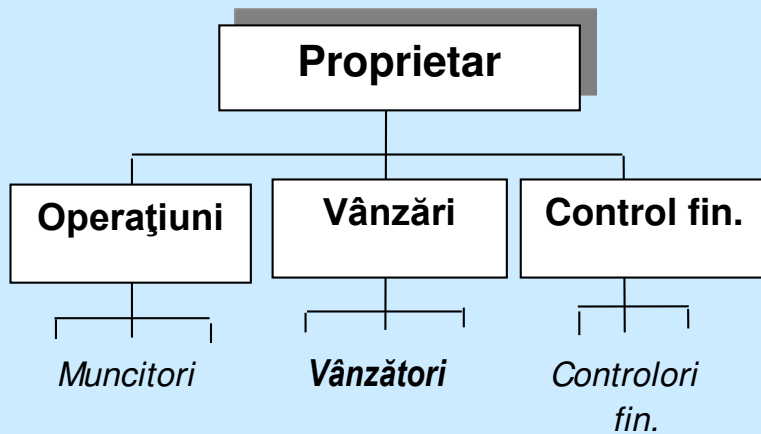
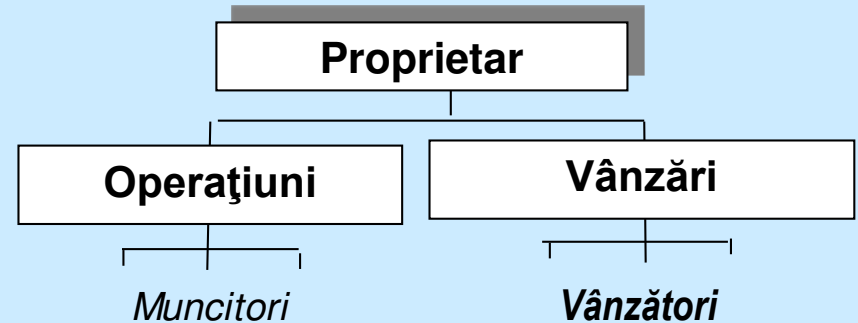
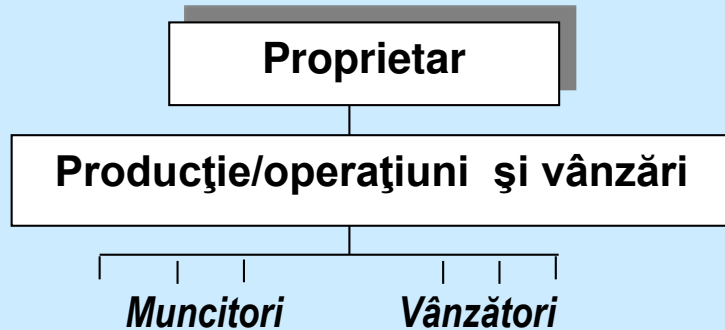
Principii care favorizează adaptarea

- un angajat poate avea mai multe relații de subordonare;
- un angajat are relații directe de colaborare cu alte structuri;
- membrii unei echipe colaborează față în față sau de la distanță, asistați de sisteme de telecomunicație;
- împrăștierea geografică a componentelor structurale, conectarea lor prin telecomunicații și logistică;
- un post presupune o activitate flexibilă în funcție de relațiile cu colegii sau clienții;
- un post este creat pe o perioadă determinată;
- un angajat poate avea, în timp sau simultan, mai multe roluri, în mai multe echipe;
- organizația externalizează unele funcții altor organizații.

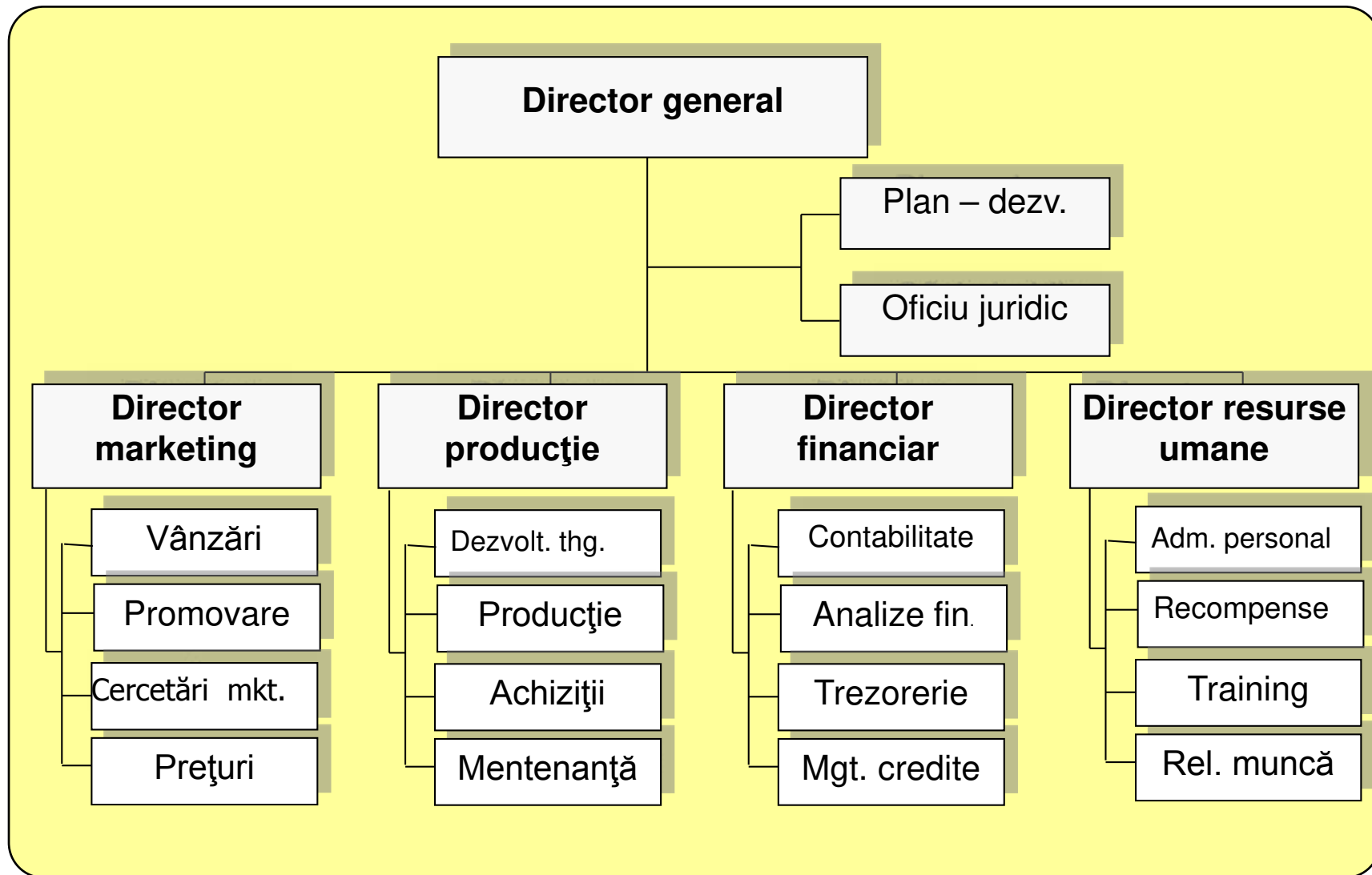
Structura simplă

Structura	Simplă
Când se folosește	Firme mici
Avantaje	<ul style="list-style-type: none">• Relații informale• Interacțiune intensă dintre proprietar și angajați
Dezavantaje	<ul style="list-style-type: none">• Lipsa specializării

Structura simplă



Structura funcțională



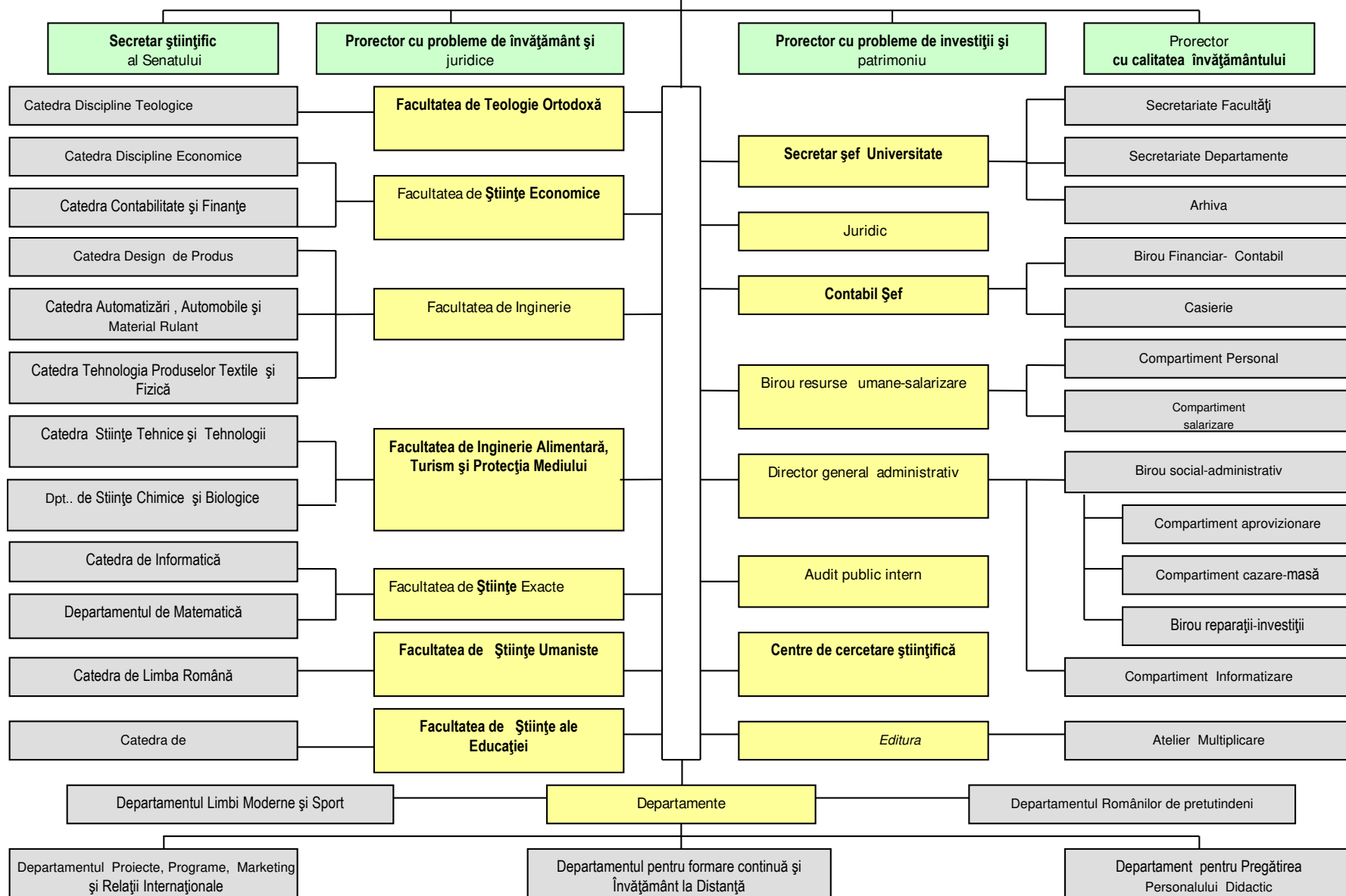
Structura funcțională

Când se folosește	Firme mici și mijlocii cu o singură afacere, în care activitățile „cheie” sunt bine definite prin scopuri și arie de specializare
Avantaje	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Centralizarea controlului strategic al rezultatelor;<input type="checkbox"/> Folosirea învățării/experienței asociate cu Specializarea funcțională;<input type="checkbox"/> Simplifică procesul de recrutare, perfecționare și conducere a personalului din fiecare compartiment
Dezavantaje	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Probleme de coordonare funcțională;<input type="checkbox"/> Conflicte și rivalități între funcții;<input type="checkbox"/> Superspecializarea și managementul limitat

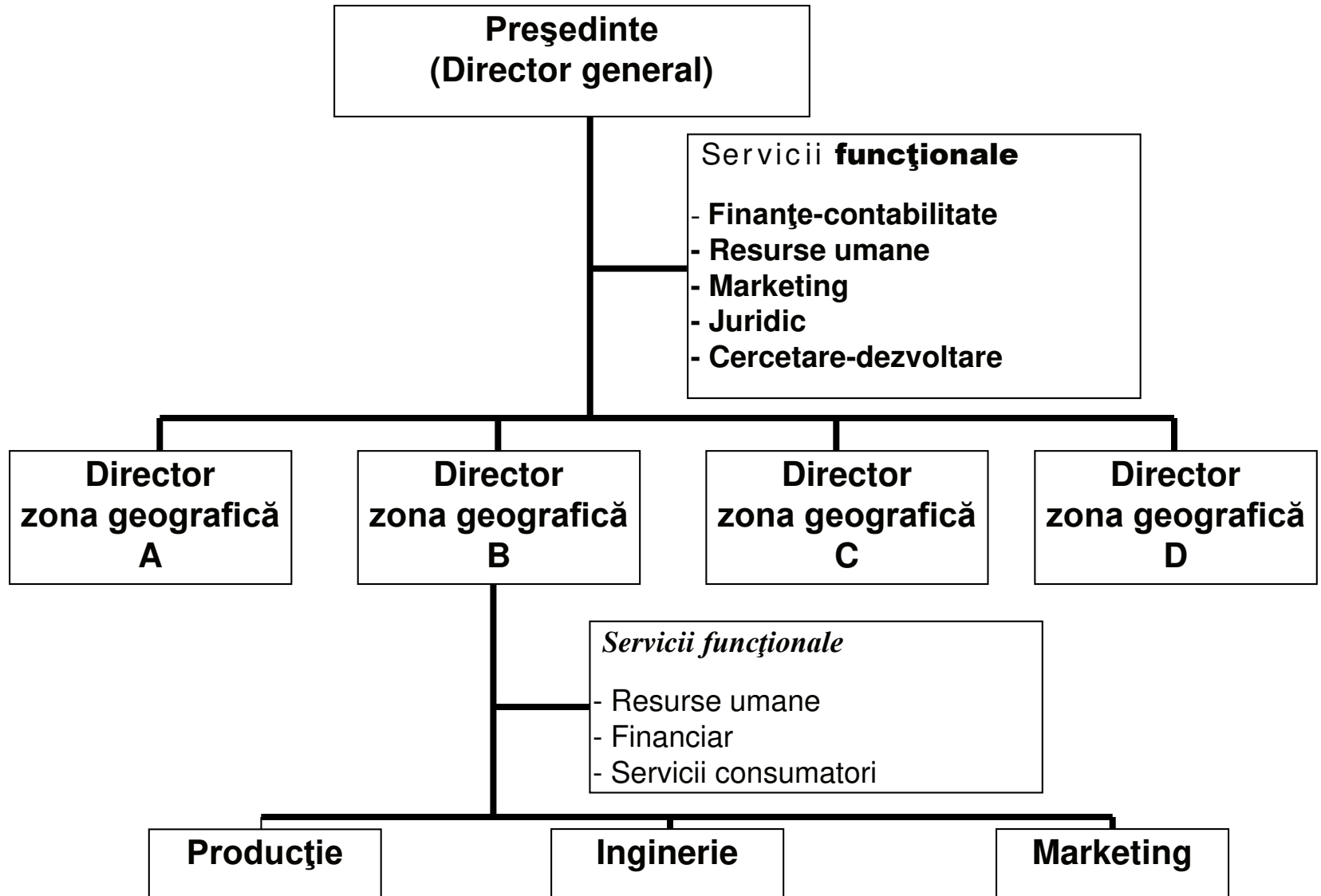
```

graph TD
    SENAT[SENAT] --- RECTOR[RECTOR]

```



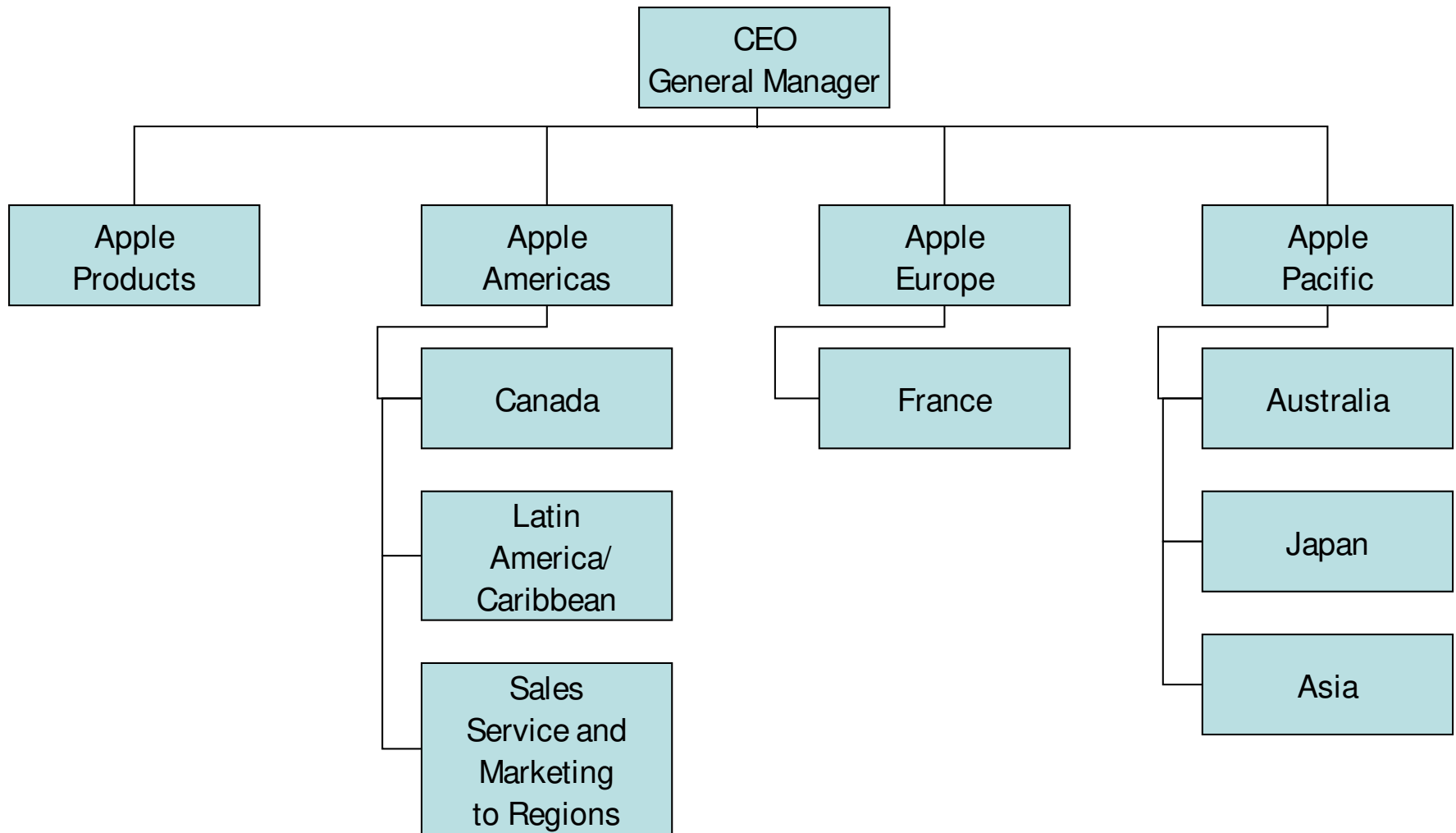
Structura geografică



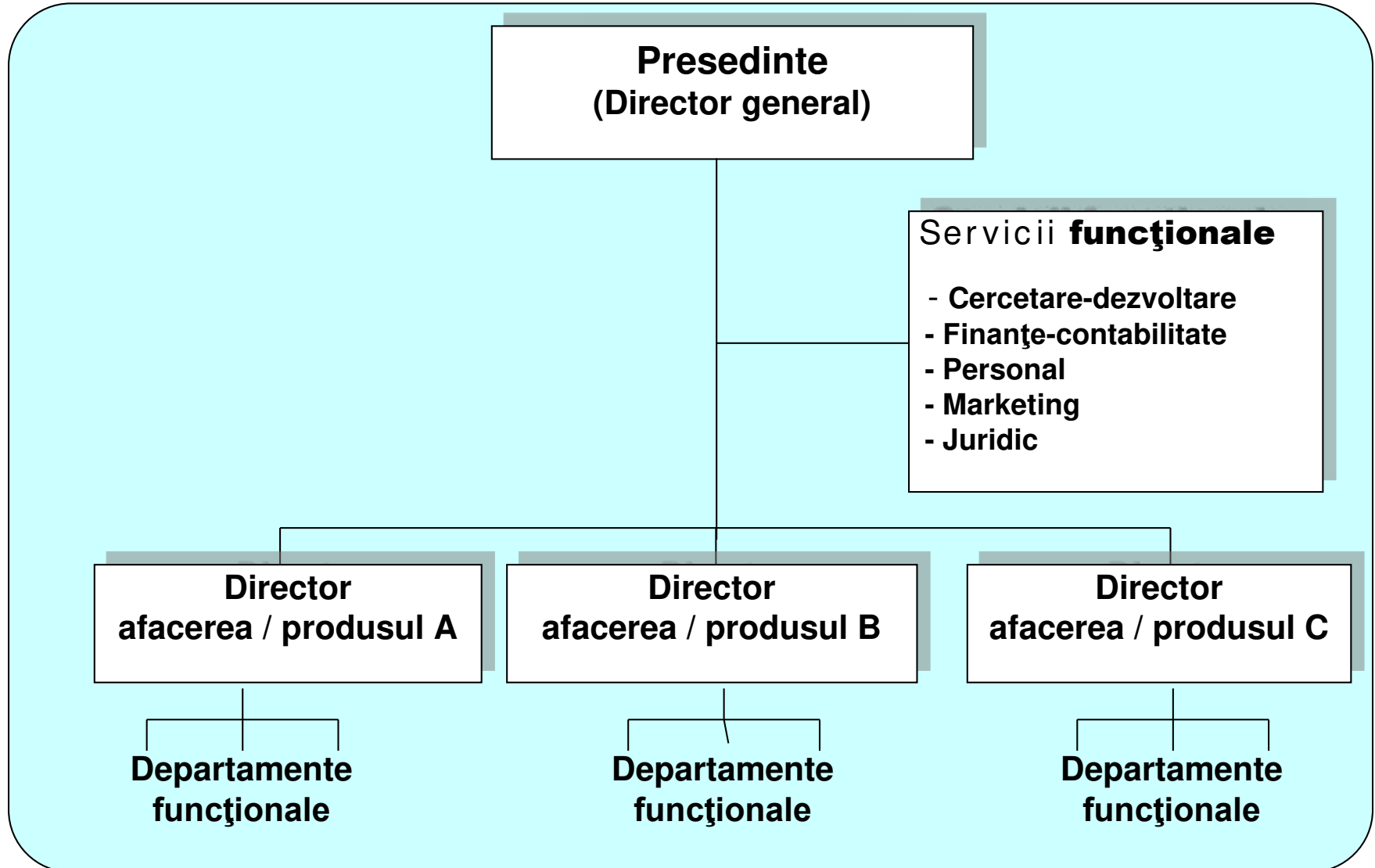
Structura geografică

Când se folosește	<ul style="list-style-type: none">▪ Firme cu o sferă largă de activitate, ale căror nevoi strategice diferă de la o arie geografică la alta
Avantaje	<ul style="list-style-type: none">▪ Adaptarea strategiei la necesitățile fiecărei zone;▪ Delegarea responsabilității profitului / pierderilor către cel mai de jos nivel strategic;▪ Avantaje pentru economia operațiunilor locale.
Dezavantaje	<ul style="list-style-type: none">▪ Dificultăți în menținerea imaginii și reputației de la o arie la alta;▪ Dublarea personalului funcțional la nivel de firmă și zone geografice.

Structura geografică - Apple Computer



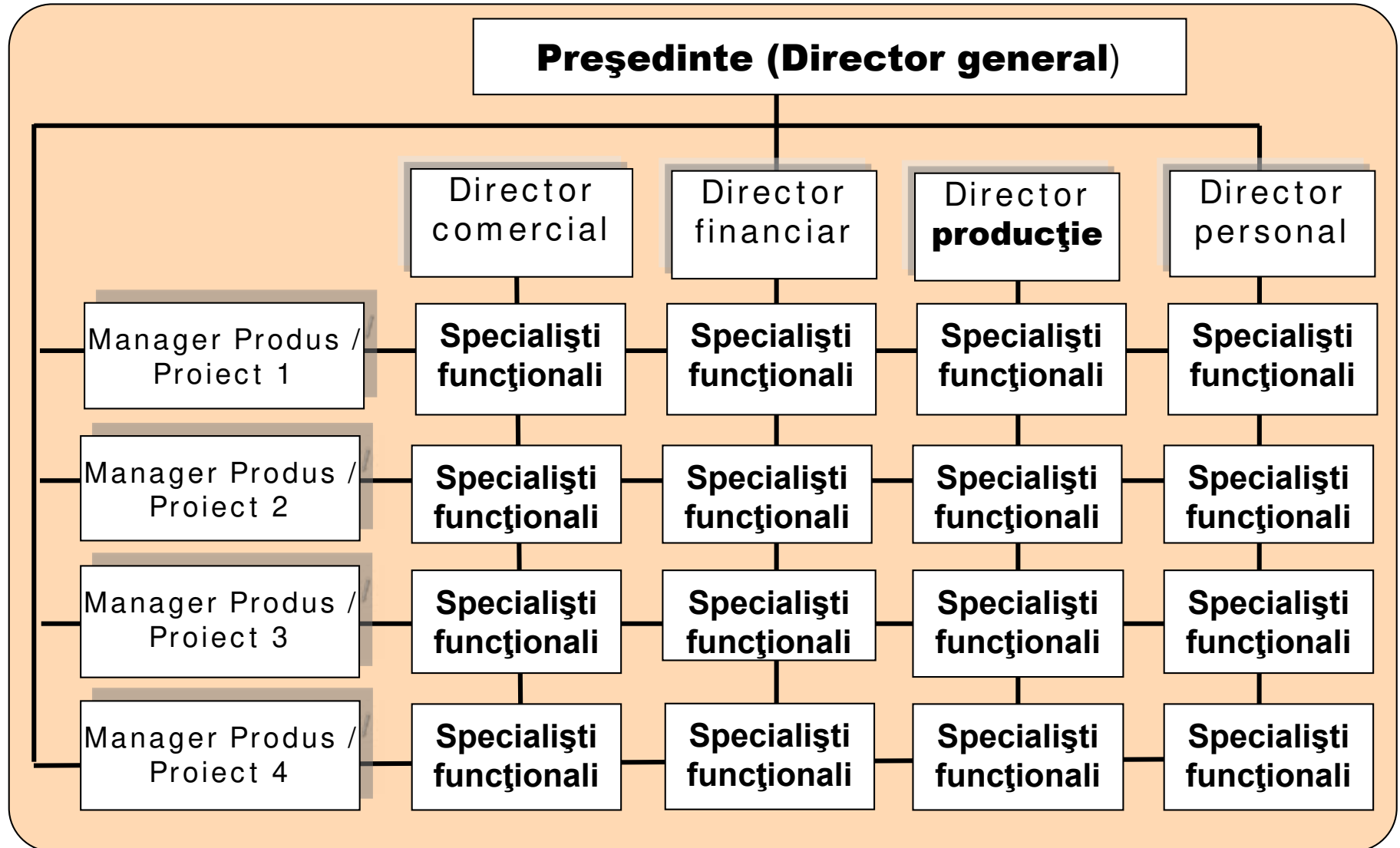
Structura pe unități descentralizate de profit (divizi)



Structura pe unități descentralizate de profit (divizii)

Când se folosește	Firme mari, diversificate
Avantaje	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Fiecare unitate descentralizată de profit se organizează în jurul activităților cheie proprii și a cerințelor funcționale;<input type="checkbox"/> Responsabilitatea profiturilor / pierderilor managerilor unității descentralizate de profit
Dezavantaje	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Creșterea personalului funcțional;<input type="checkbox"/> Rivalitate între divizii;<input type="checkbox"/> Blocarea unor scopuri și obiective strategice;<input type="checkbox"/> Distorsionarea informațiilor;<input type="checkbox"/> Transferul de prețuri între divizii.

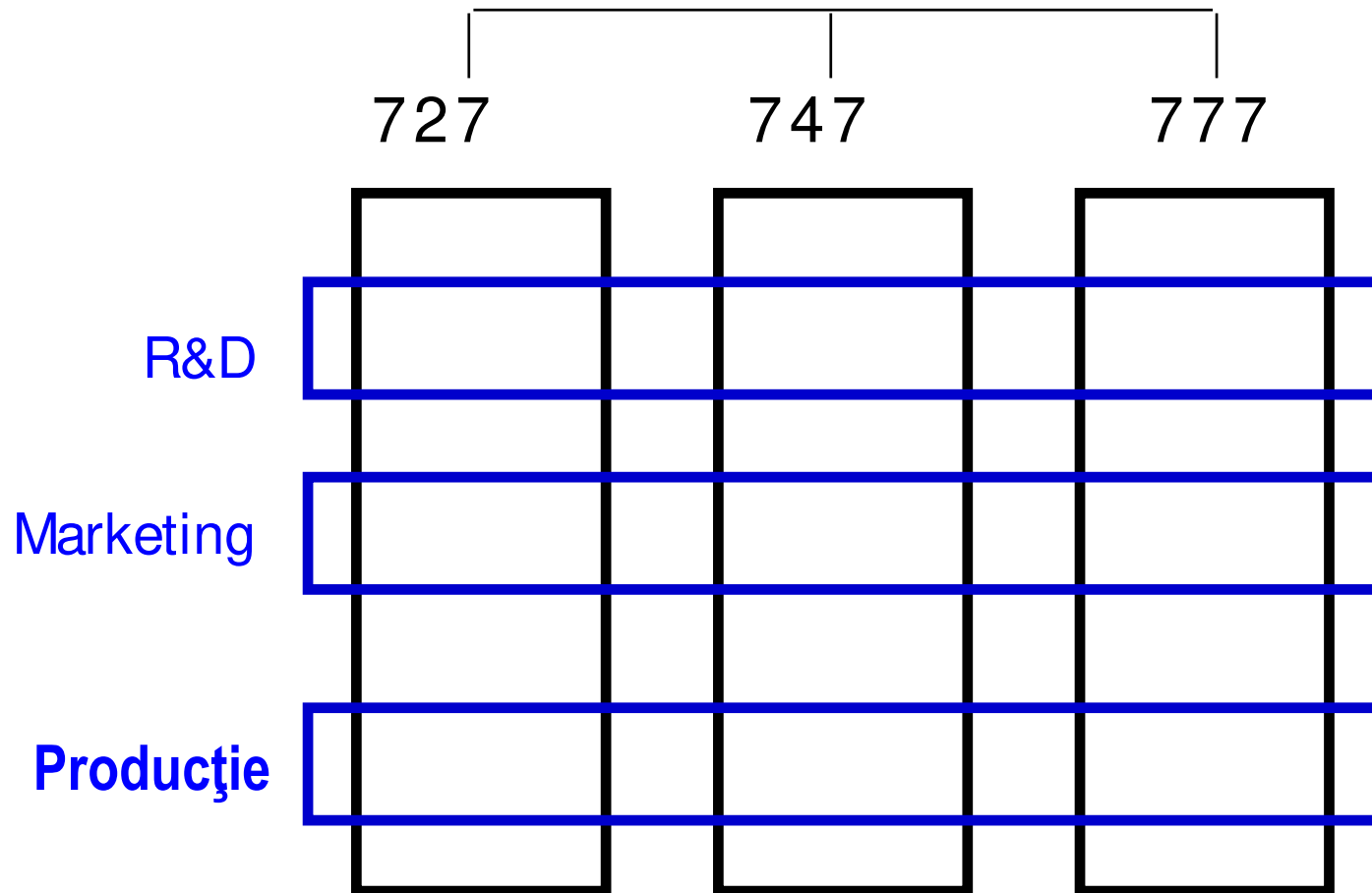
Structura matriceală



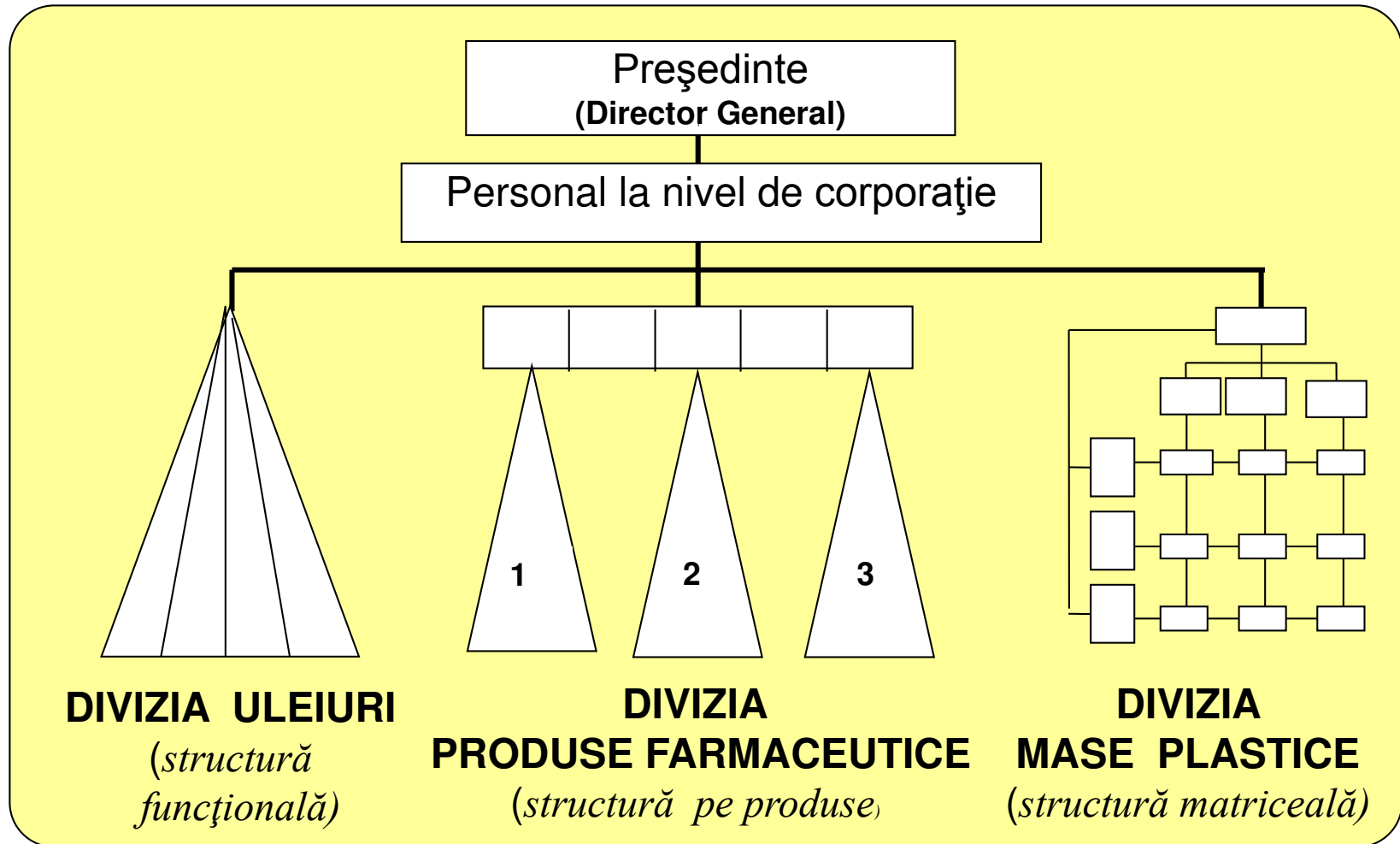
Structura matriceală

Când se folosește	<input type="checkbox"/> Firme diversificate pe produse, grupuri de clienți , tehnologii sau linii de afaceri
Avantaje	<input type="checkbox"/> Acordarea unei atenții formalizate pentru fiecare dimensiune a priorităților strategice; <input type="checkbox"/> Încurajează cooperarea, rezolvarea conflictelor și coordonarea activităților strategice
Dezavantaje	<input type="checkbox"/> Relații ierarhice și funcționale foarte complexe; <input type="checkbox"/> Apariția unor decizii contradictorii și conflicte între manageri; <input type="checkbox"/> Personalitatea managerilor poate avea un rol prioritar, în raport cu importanța obiectivelor strategice

Structura matriceală Boeing



Structura de tip conglomerat

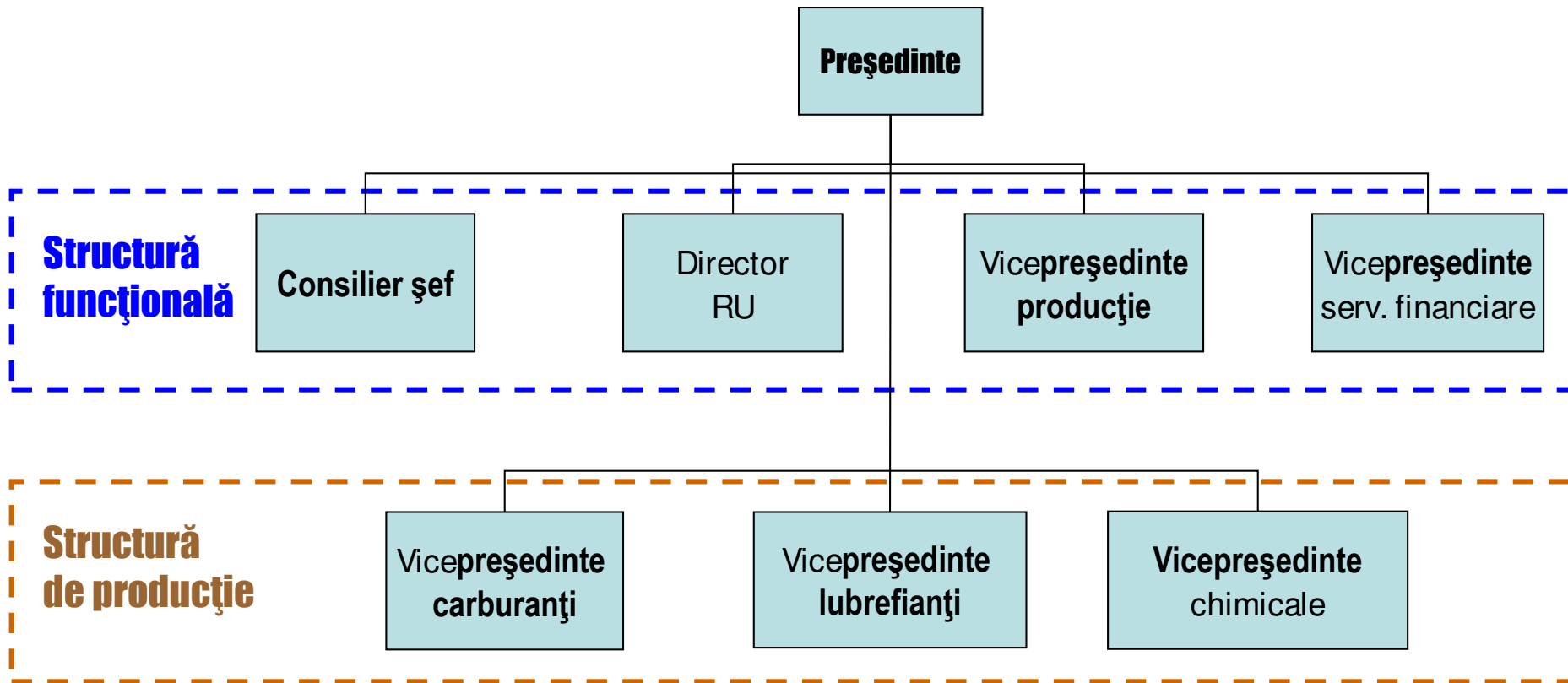


Structura de tip conglomerat

Când se folosește	<input type="checkbox"/> Mari companii, cu producție diversificată de tip conglomerat
Avantaje	<input type="checkbox"/> Adaptabilitatea organizării la specificul activității fiecărei unități componente
Dezavantaje	<input type="checkbox"/> Rivalitate între divizii <input type="checkbox"/> Creșterea personalului funcțional

Structură de tip conglomerat

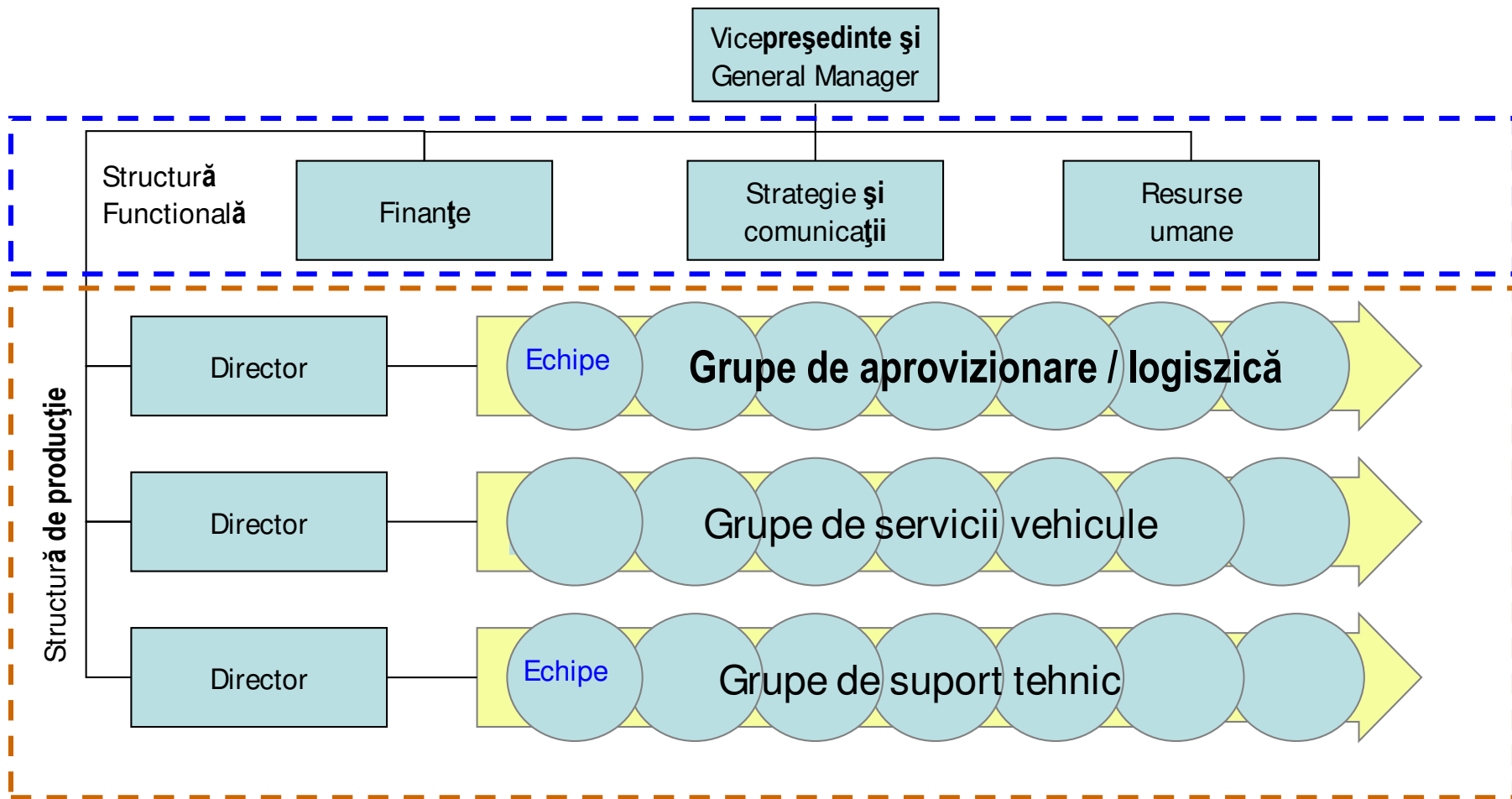
(Sun Petrochemical Products)



Sursa: Based on Linda S. Ackerman, "Transition Management: An In-Depth Look at Managing Complex Change," *Organizational Dynamics* (Summer 1982): 46-66; and Frank Ostroff, *The Horizontal Organization*, (New York: Oxford University Press, 1999), Fig. 2.1, 34.

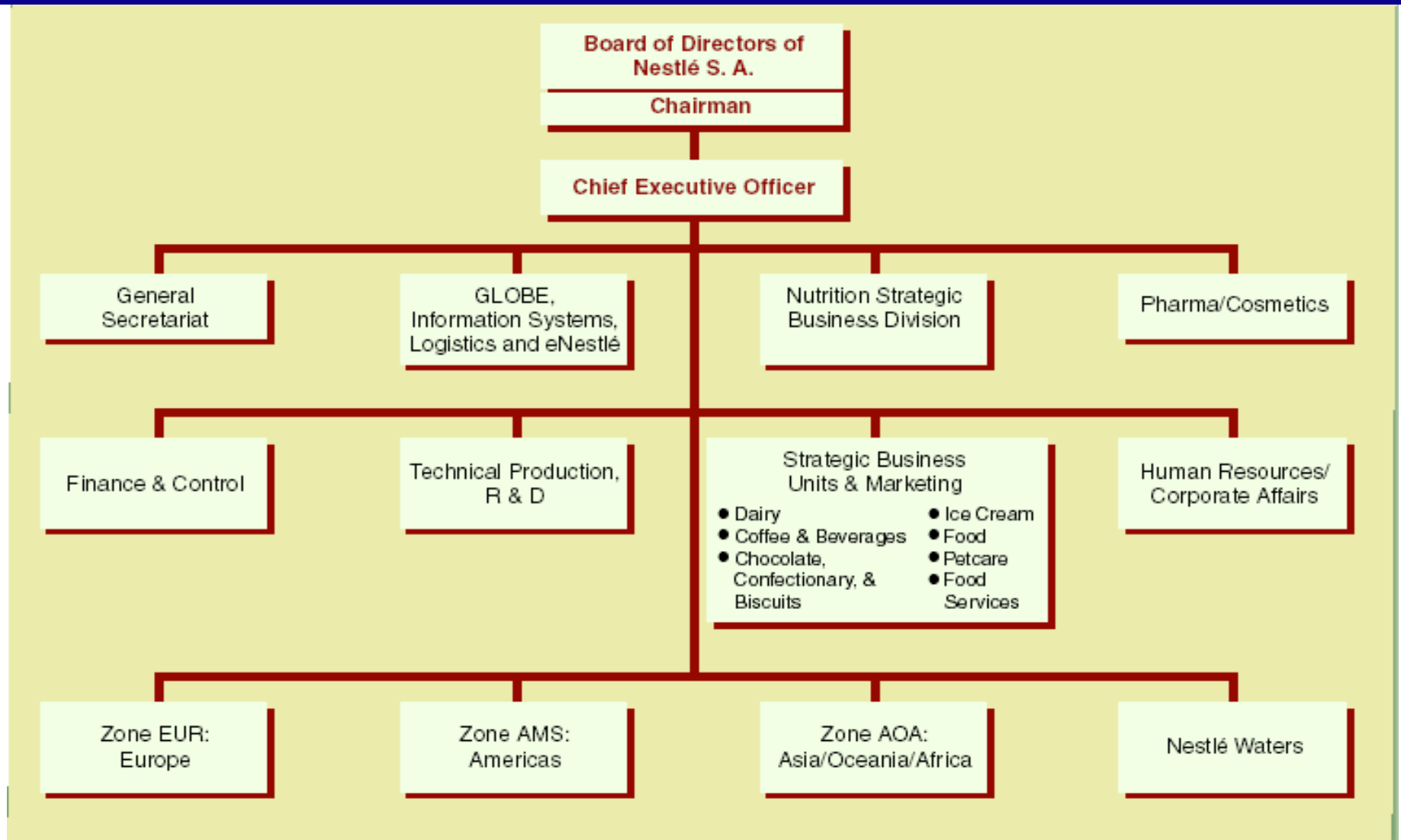
Structură de tip conglomerat

Ford Customer Service Division



Sursa: Based on Linda S. Ackerman, "Transition Management: An In-Depth Look at Managing Complex Change," *Organizational Dynamics* (Summer 1982): 46-66; and Frank Ostroff, *The Horizontal Organization*, (New York: Oxford University Press, 1999), Fig. 2.1, 34.

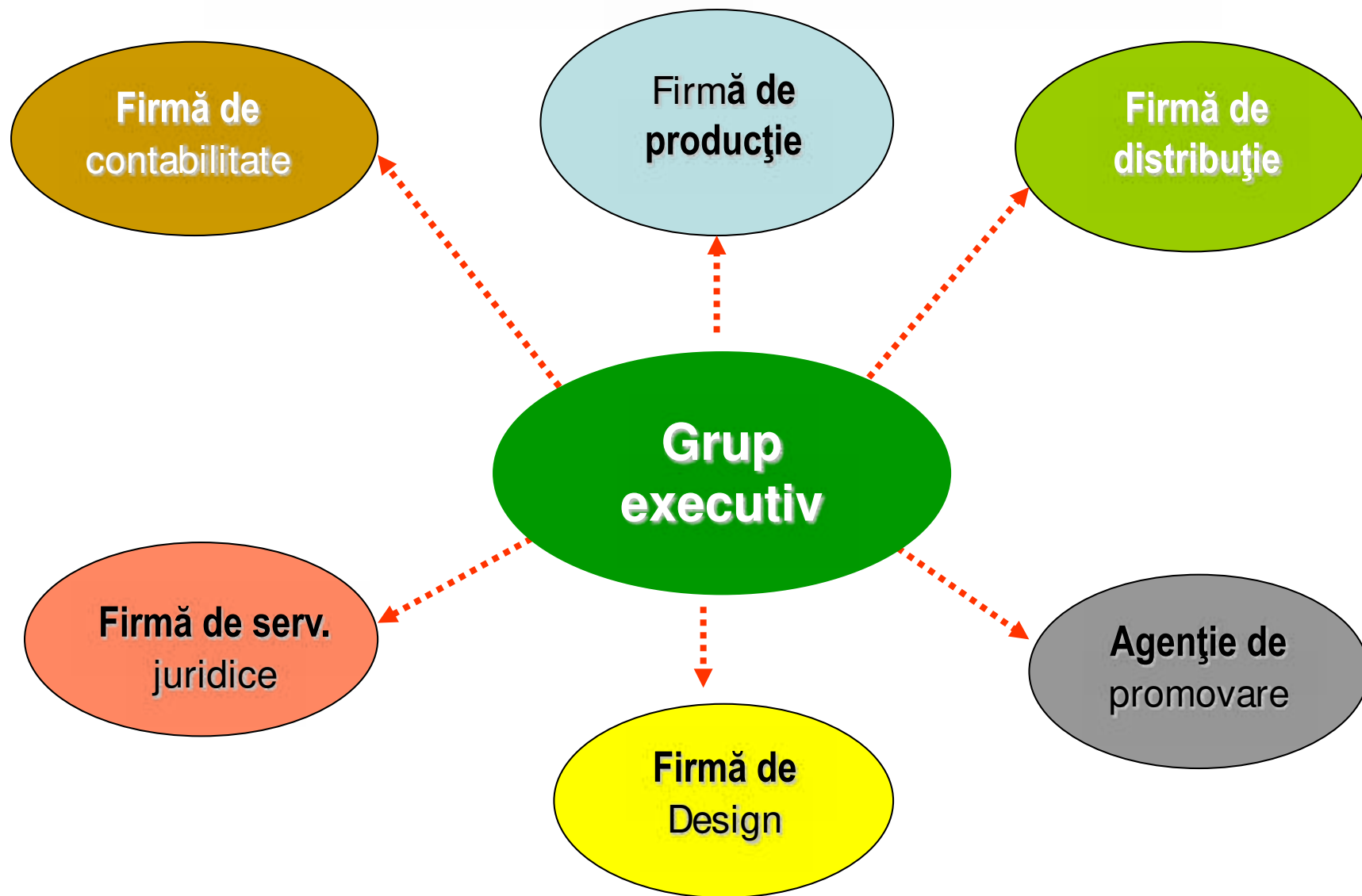
Structura unei companii multinaționale - Nestle



Structura organizațiilor fără granițe

- În ultimele decenii, s-a dezvoltat însă și o altă optică: **scoaterea din structura organizației a unor componente și realizarea funcțiilor corespunzătoare acestora de către alte organizații.**
 - Contabilitatea unei afaceri poate fi realizată de o firmă de servicii financiar-contabile.
 - Etape ale procesului de producție pot fi realizate de alte firme.
- Această abordare a condus la apariția unor organizații care nu au departamente pentru a le asigura funcționarea autonomă, ci depind de alte organizații pentru a realiza o parte din funcțiile lor.
- Astfel de organizații nu mai au granițe care separă clar interiorul de exterior.
- Separarea intern – extern nu numai că este dificil de realizat, dar este chiar dăunătoare.

Organizația în rețea



Organizația în rețea

Când se folosește	Companii virtuale
Avantaje	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> schimbarea rapidă a subcontractanților oferă flexibilitate tehnologică și reactivitate la cerințele noi ale pieței;<input type="checkbox"/> specializarea subcontractanților poate aduce competitivitate crescută pe verigile din flux realizate de aceștia;<input type="checkbox"/> costurile mai mici cu forța de muncă în zonele în care sunt unii subcontractanți
Dezavantaje	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> cedarea controlului asupra unor activități;<input type="checkbox"/> pierderea competențelor dezvoltate anterior pentru realizarea activităților care încetează intern odată cu externalizarea;<input type="checkbox"/> pot apărea probleme de coordonare și de logistică determinate de separarea fizică a organizațiilor furnizoare de organizația din centrul rețelei;<input type="checkbox"/> dificultatea reluării interne a activităților, dacă subcontractantul este inefficient.

Grupul de firme (holding)

- ☐ **constituit în jurul unei „organizații-mamă”, care asigură conducerea celorlalte organizații membre**

Controlul :

- ☐ **prin participații de capital**
- ☐ **prin integrarea unor activități industriale sau comerciale**

Grupul de firme (holding)

***Avantaje* ale grupului de firme:**

- alinierea strategică la cel mai înalt nivel, prin intervențiile proprietarilor;
- creșterea responsabilizării managerilor asupra capitalurilor față de soluția organizării pe divizii;
- reducerea riscurilor de capital prin separarea juridică a diviziilor, devenite societăți comerciale autonome;
- integrarea activităților pe lanțuri de fabricație, cu păstrarea simultană a flexibilității unor unități mici de afaceri;
- reducerea riscurilor integrării lanțului de producție prin separarea verigilor, simultan cu păstrarea controlului strategic asupra lor;
- posibilitatea adaptării strategice la specificul local pentru firmele care reprezintă grupul în diferite regiuni geografice.

***Dezavantaje* ale grupului de firme:**

- complexitatea crescută a structurilor conduce la probleme în definirea strategiilor comune și, ulterior, în coordonarea și sincronizarea eforturilor de implementare a lor;
- controlul exercitat la nivel de acționari poate fi insuficient pentru alinierea eforturilor la nivelul managerilor superiori ai organizațiilor componente;
- firmele din grup care au clienți și firme din afara grupului vor avea dificultăți în prioritizarea eforturilor de servire ale celor două categorii de clienți.

Structura unei companii virtuale

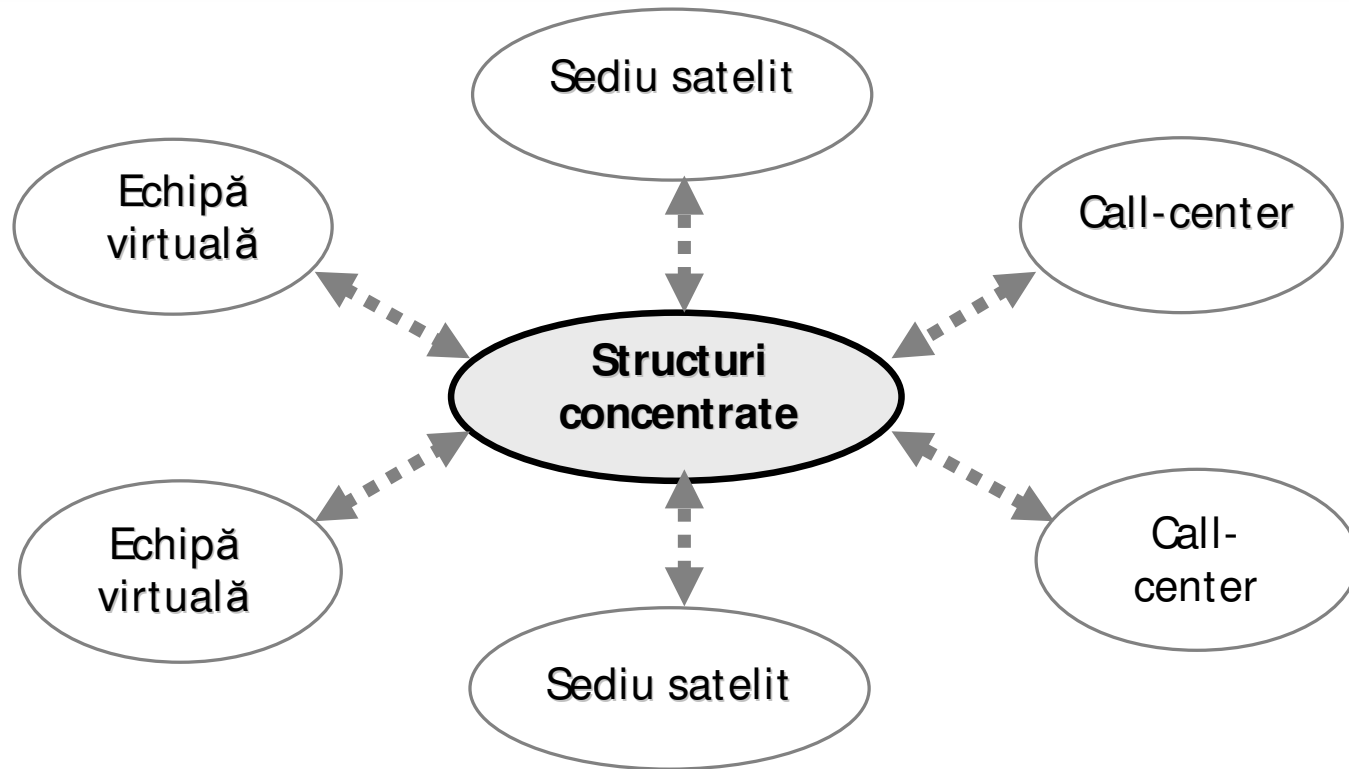


Figura 9.17. *Organizația virtuală*

Organizație virtuală



Modalitățile de organizare a activității unei organizații virtuale

- **Echipele virtuale** sunt formate din angajați care colaborează din locații diferite folosind sisteme de telecomunicații.
 - Angajați statici – desfășurându-și activitatea mereu din aceeași locație ; (telecomuting /tele-navetă)
 - Angajați mobili – realizându-și activitatea în timp ce se deplasează pe un anumit teritoriu. (*mobile work* / munca mobilă)
- **Sediile satelit** pot fi localizate în comunități de la marginea marilor orașe, punând la dispoziție spații și echipamente pe care angajații care fac tele-naveta nu le au la dispoziție la domiciliu, sau care permit derularea mai facilă a unor relații cu beneficiarii produselor sau serviciilor oferite. În aceste sedii,
 - Biroul temporar: organizarea birourilor poate permite eliberarea și ocuparea lor de către utilizatori temporari.
- **Call-center.** În această categorie, intră centrele de suport al relațiilor cu clienții, situate în altă localitate sau chiar în altă țară decât sediul companiei.
 - Pot fi subcontractate (organizație în rețea)

Avantaje ale organizației virtuale

- ☐ **punerea pe piața locală sau mondială a unor noi produse într-un timp mai scurt, ca reacție la schimbarea cererii;**
- ☐ **oportunitatea de a schimba rapid furnizorii și resursele umane dacă se schimbă obiectivele;**
- ☐ **reducerea cheltuielilor implicate de utilizarea spațiilor de lucru (chirie, întreținere, utilități, asigurare etc.);**
- ☐ **utilizarea mai eficientă a spațiilor de birou, în cazul în care unii angajați vor prefera tele-naveta;**
- ☐ **reducerea cheltuielilor cu materialele consumabile;**
- ☐ **posibilitatea de a folosi experți din orice parte a lumii;**
- ☐ **posibilitatea de a angaja forță de muncă bine pregătită, dar cu un cost mai scăzut, din alte zone geografice; crearea de locuri de muncă în zone rurale sau dezavantajate;**
- ☐ **creșterea productivității și a performanței datorită responsabilizării complete pentru rezultate a membrilor echipelor virtuale;**
- ☐ **reducerea absenteismului prin introducerea tele-navetei și a lucrului în echipe virtuale.**

Dezavantaje ale organizației virtuale

- ❑ complexitate sporită, din cauza distribuirii membrilor în locații multiple și restricțiilor de colaborare datorate sistemelor IT folosite;**
- ❑ risc ridicat de apariție a problemelor de comunicare, din cauza diferențelor culturale și organizaționale inerente între membrii din diferite regiuni ale lumii;**
- ❑ productivitate scăzută, din cauza lipsei sensurilor comune care dau consistență proceselor de coordonare;**
- ❑ reducerea productivității pentru tele-navetiști, din cauza lipsei de auto-disciplină, a supervizării directe și surselor de distragere a atenției de la domiciliu;**
- ❑ reducerea posibilităților de control: lipsa de control direct pentru a valida corespondența dintre înregistrările electronice ale activității și activitatea realmente realizată, reducerea posibilității de realizare a unor acțiuni corective imediate;**
- ❑ reducerea transferului de cunoștințe între angajați, din cauza reducerii timpului petrecut față în față.**

Structuri de organizare temporare

A. Posturile cu perioadă determinată

- angajați temporari proprii sau prin leasing de personal.
- Structuri întregi temporare
- **Avantaje:** adaptarea rapidă a numărului de angajați la fluctuațiile cererii, cu efecte semnificative în scăderea costurilor.
- **Dezavantaje:** durata redusă a perioadei de acomodare pentru noii angajați temporari și de slabă lor loialitate

Structuri de organizare temporare

B. Posturile parțiale / „part-time”

- **activitatea nu necesită o activitate zilnică de opt ore**
sau organizarea muncii conduce la subdiviziuni temporare mai mici de 8 ore.

Structuri de organizare temporare

C. Posturile cu timp variabil

- activitate cu ture zilnice de durate diferite
- **activitatea de realizat nu are aceeași intensitate sau același volum pe parcursul întregii zile sau a întregii perioade.**
- **multi-rol”, când există activități complementare**
- **posturi complete sau parțiale**

Structuri de organizare temporare

D. Echipele de proiect sunt create pentru conceperea sau aplicarea unui set clar delimitat de activități, pe o perioadă specificată.

- Multidisciplinare
- Managementul prin proiecte vs. Departamentarea clasică

Structuri de organizare temporare

E. Grupurile de lucru sunt echipe reunite pentru a realiza o singură sarcină sau a urmări o temă complexă.

- sarcini excepționale, critice sau cu un caracter nerepetitiv
- promovarea unei schimbări organizaționale

Caracteristicile organizării firmelor performante (1)

- ☐ Structurile sunt moderat stabile - pe afaceri descentralizate;
- ☐ **Responsabilitățile fiecărei componente structurale au o „claritate de cristal”;**
- ☐ **Structurile sunt ținute, în mod deliberat, „fluide” și flexibile, fiind posibilă reacția rapidă la orice schimbare a condițiilor de mediu;**

Caracteristicile organizării firmelor performante (2)

- ❑ Pentru asigurarea unui caracter inovator sunt folosite echipele de proiect, divizii noi, de mici dimensiuni, **pentru soluționarea problemelor urgente și valorificarea condițiilor favorabile;**
- ❑ Personal redus la nivel strategic;
- ❑ **Rotația personalului;**
- ❑ **Dimensiunea mică și independența acestor unități.**

Organigrama unei intreprinderi

inainte de restructurare **și** ...



.... dupa restructurare

