Capitolul 9

ORGANIZAREA ŞI STRUCTURILE ORGANIZATORICE DE MANAGEMENT

Veţi şti:

- Ce este structura organizatorică a unei organizaţii;
- Care sunt factorii determinanţi în elaborarea unei structuri organizatorice
- Care sunt componentele structurii organizatorice
- ➤ Care sunt principalele tipuri de structuri şi care sunt principalele caracteristici ale acestora



ORGANIZAREA

Organizarea consta în identificarea şi <u>gruparea</u> tuturor <u>activitătilor</u> si a <u>resurselor</u> organizatiei într-o manieră ratională, 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 şi descentralizarea autoritatii.

Organizarea ca proces de diviziune a muncii

 Stabilirea ierarhiilor şi a autorităţii

Departamentarea

Principii ale organizării vizând autoritatea

- Delegarea autorităţii către managerii care au capacitatea de a realiza obiectivele
- Universalitatea responsabilității de la managerii de pe prima linie până la şeful executiv
- Corespondenţa dintre autoritate şi responsabilitate
- Unicitatea relaţiilor de autoritate
- Nivelul de adoptare a deciziilor deciziile trebuie adoptate la nivelul de autoritate precizat

10.04.2020 5

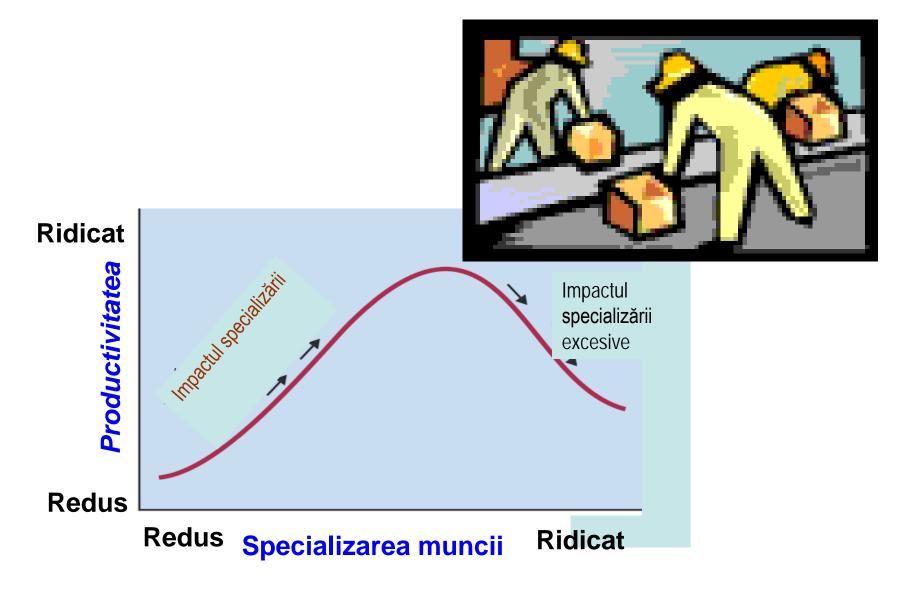
Departamentarea (1)

- Diviziunea orizontală a muncii porneşte de la faptul că munca specializată este mai eficientă, realizându-se prin:
 - 1. Departamentarea/separarea activităţilor;

2. Gruparea lor în posturi şi departamente.



Impactul specializării muncii asupra productivităţii



10.04.2020 7

Departamentarea (2)

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

- sfera de cuprindere a muncii şi
- profunzimea muncii

Departamentarea (3)

- ☐ Sfera de cuprindere a muncii este dată de:
 - numărul de lucrări sau operații distincte;
 - de frecvenţa 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 <u>libertatea să-şi planifice şi să-şi organizeze</u> 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, modalităţi de a "vedea" misiunea firmei şi responsabilităţile managerilor.
- □ Principiul flexibilităţii: adaptabilă în funcţie de impactul unor factori externi, răspunzând prompt la mutaţiile ce intervin.
- ☐ Principiul facilităţilor: pe care le oferă relaţiile de management.

Conţinutul structurii organizatorice

- În accepţiune statică, prin structură organizatorică se urmăreşte precizarea elementelor componente, a atribuţiilor fiecărei componente în cadrul ansamblului şi a relaţiilor dintre ele.
- În accepţiune dinamică, la definirea structurii organizatorice se porneşte de la procedurile şi strategiile necesare realizării obiectivelor organizaţionale.

Caracteristici ale unei bune organizări structurale

- Adaptabilitate la schimbări (4,48);
- Flexibilitate (4,38);
- Eficienţă (4,27);
- Puternice relaţii de leadership (4,2);
- Posibilitatea fructificării situaţiilor favorabile (4,04);
- Claritatea liniilor de autoritate (3,77);
- Permite informarea corectă şi operativă a salariaţilor (3,70);
- Face posibilă consultarea salariaţilor în adoptarea deciziilor (3,58);
- Este bazată pe reguli clare de acţiune (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
- Relaţiile interumane

Posturi / locuri de muncă

- Postul / locul de muncă: totalitatea obiectivelor, a sarcinilor de muncă omogene din punct de vedere al naturii şi complexităţii lor, a autorităţii şi responsabilităţilor care revin spre exercitare, în mod permanent şi organizat, unei persoane.
- Pentru definirea postului, se impun a fi precizate următoarele componente: obiectivele; sarcinile; autoritatea; responsabilităţile.
- Categorii de posturi:
 - De management;
 - De execuţie

Procesul de definire a postului

- Analiza postului: este o investigaţie sistematică a sarcinilor, îndatoririlor şi responsabilităţilor postului, precum şi a îndemânării, cunoştinţelor şi abilităţilor necesare ocupantului pentru a-l face performant.
- Proiectarea postului este compusă din două părţi: identificarea (descrierea) postului, care constă în stabilirea rolului şi poziţiei acestuia, precum şi în precizarea atribuţiilor ce îi revin şi specificarea postului, prin care se precizează cerinţele privind educaţia, experienţa, 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 complexităţii acestuia, comparativ cu alte posturi. Evaluarea postului vizează identificarea şi măsurarea factorilor care îl determină, în scopul stabilirii poziţiei acestuia în cadrul organizaţiei.
- Evaluarea urmăreşte determinarea importanţei relative a acestuia în scopul asigurării unei echităţi interne a sistemului de recompensare.



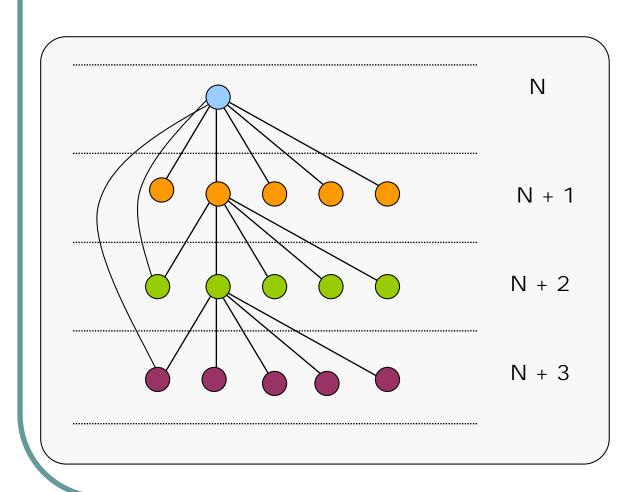
Figura 9.1. Definirea posturilor

Sfera de autoritate

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

- Factori de influenţă:
 - natura şi complexitatea sarcinilor
 - nivelul de competenţă al managerilor
 - gradul de delegare a autorităţii
- Variabilitate:
 - pe verticală (creşte o dată cu coborârea pe scară ierarhică, datorită simplificării şi creşterii repetabilităţii sarcinilor)
 - pe orizontală (mai redusă în cadrul departamentelor care realizează activități de concepție)

Influenţa subordonaţilor asupra sferei de autoritate



Sfera de autoritate a managerilor pe nivelul ierarhic N:

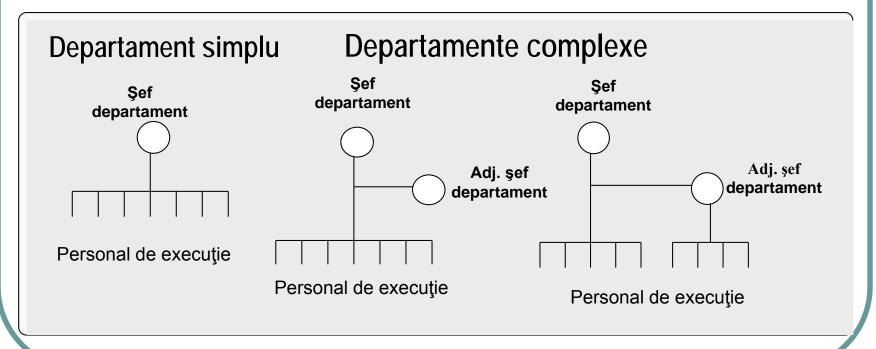
$$n_N = \frac{E_{N+1}}{C_N}$$

Sfera de autoritate medie pe organizaţie:

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

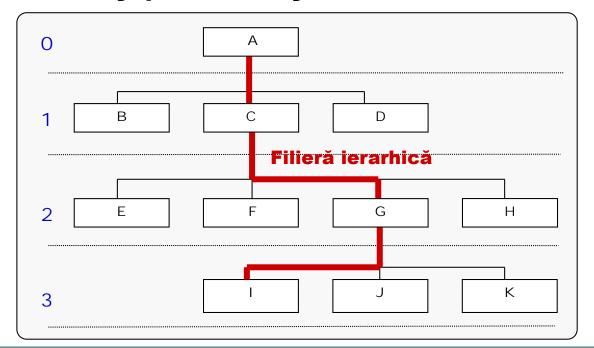
Departamentele

 Departamente: componente organizaţionale formate dintrun număr de salariaţi care sunt subordonaţi unei autorităţi unice şi care execută în mod permanent acelaşi tip de activităţi



Nivelurile ierarhice

 Niveluri ierarhice: poziţiile succesive pe care le au faţă de şeful executiv (directorul general) al firmei, managerii diferitelor departamente de muncă, situaţi pe aceleaşi linii ierarhice.



Totalitatea nivelurilor ierarhice = piramidă ierarhică





Efectele piramidelor ierarhice alungite şi aplatizate

	Natura efectelor				
	Pozitive		Negative		
Piramide alungite	•	Existenţa unor posturi specializate. Cunoştinţe profunde pe zone mai restrânse. Posibilitatea aprofundării problemelor. Fundamentarea mai riguroasă a deciziilor de către fiecare manager.	 Alungirea circuitelor informaţionale şi întârzierea adoptării deciziilor. Distorsionarea informaţiilor în vehicularea lor spre şi dinspre vârful piramidei ierarhice. Apariţia fenomenelor de "scurt-circuitare" a informaţiilor. Creşterea birocraţiei şi a costurilor cu managementul. 		
Piramide aplatizate	•	Comunicaţii directe şi adoptarea deciziilor cât mai aproape de locul de implementare.	 Cuprinderea cu dificultate de către manageri a tuturor problemelor ce trebuie soluţionate. 		
	•	Informații corecte, obținute direct de la sursă.	"Încărcarea" excesivă a managerilor şi insuficienta fundamentare a deciziilor.		
	•	Operativitate decizională prin reducerea timpilor de transmitere a informaţiilor şi deciziilor.			
	•	Creșterea motivațională a salariaților.			
	•	Costuri reduse cu managementul.			

Factori de optimizare a descentralizării structurilor organizatorice

- ☐ Calitatea managerilor (competenţa profesională; cunoştinţele manageriale; stilurile de management; încrederea în colaboratori/subordonaţi).
- Mărimea firmei (cifră de afaceri; valoarea adăugată; număr de salariaţi).
- Caracteristicile procesului tehnologic şi diversitatea produselor/ serviciilor.
- ☐ Comunicaţiile (rapiditatea; frecvenţa; precizia).
- □ Sistemul de evidenţă a gestiunii (sintetică; analitică).

Dificultăți în aplicarea descentralizării organizatorice

- □ Nu există soluţii general aplicabile. Este necesară o examinare atentă a condiţiilor particulare ale fiecărei organizaţii.
- Obișnuința și rezistența la schimbare. Deși managerii sunt foarte ocupaţi, tracasaţi cu probleme de mică importanţă, adesea ei preferă să aibă "totul în mână", să "controleze" situaţia.
- Necesită timp, răbdare şi fermitate din partea managerilor superiori.
- Presupune o minuţioasă selecţie şi pregătire a personalului.

10.04.2020 24

Relaţiile interumane

Relaţii interumane: legăturile care se stabilesc, în mod curent, între posturile şi departamentele unei organizaţii

Categorii de relaţii interumane:

- relaţii de autoritate, care au un caracter formalizat, fiind reglementate prin diferite norme şi regulamente;
- relaţii de cooperare, preponderent neformalizate, servesc la îndeplinirea atribuţiilor complexe care presupun aportul mai multor persoane;
- relaţii de control al activităţii unor persoane sau departamente.

Elaborarea structurilor organizatorice

- SO este influenţată de factori de natură economică, politică, tehnologică şi socială
- Cea mai bună SO este aceea care răspunde cel mai bine necesităţilor curente ale firmei
- Cele mai multe dintre activităţile 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 activităţi-cheie pentru obţinerea rezultatelor-cheie
- Variabilele-cheie care afectează SO sunt: strategia, mediul înconjurător, tehnologia şi dimensiunea organizaţiei

Variabile care influenţează structura organizatorică

- Strategia
- Mediul înconjurător
- Tehnologia
- Dimensiunea organizaţiei

Strategia

- Identificarea şi analiza posturilor-cheie şi a cerinţelor ce trebuie îndeplinite pentru implementarea cu succes a strategiei;
- Constituirea unor unităţi strategice critice pe afaceri / funcţionale în configuraţia blocului structural;
- Determinarea gradului de autonomie ce trebuie acordat fiecărei unităţi organizatorice;
- Determinarea modului de coordonare ale diferitelor subunităţi structurale.

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

- Înţelegerea relaţiilor dintre activităţi;
- Gruparea activităţilor în subunităţi organizaţionale distincte;
- Determinarea gradului de autoritate şi independenţă ce trebuie acordat fiecărei subunităţi;
- Asigurarea unui sistem de coordonare a activităţii subunităţilor.

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

Influenţa mediului extern asupra organizării structurale

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

Natura activităților și tehnologiilor

	Autoritatea managerială	Manageri / salariaţi	Calificarea muncitorilor
Producţie de serie mică sau de unicate	Organizare centralizată (unități org. mici)	Mai puţini manageri şi mai mulţi muncitori	Mulţi muncitori calificaţi, puţini necalificaţi
Producţie de serie mare sau de masă	Birocraţie stratificată (unităţi org. mari)	Mai mulţi manageri şi muncitori	Mai puţini muncitori calificaţi şi mai mulţi necalificaţi
Procese de producţie sau producţie automatizată	Descentralizare organică (unități org. mari)	Mai puţini manageri şi muncitori	Mulţi muncitori calificaţi

Dimensiunea organizației

Cinci faze distincte pe parcursul unei anumite perioade de timp:

- □ creativitatea
- direcţionarea
- descentralizarea
- coordonarea
- colaborarea

Fiecare fază conține două stadii numite evoluție și revoluție.

Tipuri de structuri organizatorice

- structura simplă
- structura funcţională
- structura geografică
- structura pe unităţi descentralizate de profit
- structura matriceală
- Structura organizaţiilor fără graniţe

10.04.2020 34

Principii privind organizarea

Principii clasice

un angajat trebuie să aibă o singură relaţie de subordonare (un singur şef);

- un angajat are relaţii de colaborare doar în structura sa, cele cu alte structuri fiind mediate ierarhic;
- membrii unei echipe lucrează într-un spaţiu comun;
- gruparea în acelaşi loc a tuturor componentelor structurale;
- un post presupune o activitate de 8 ore/zi, în fiecare zi, în acelaşi interval orar;
- un post este creat pe o perioadă nedeterminată;
- un angajat are un rol într-o echipă;
- organizaţia are structuri care îi asigură toate funcţiile.

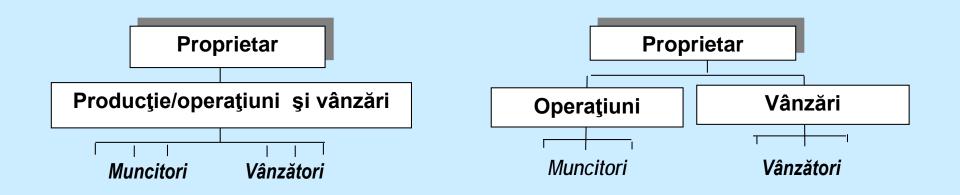
Principii care favorizează adaptarea

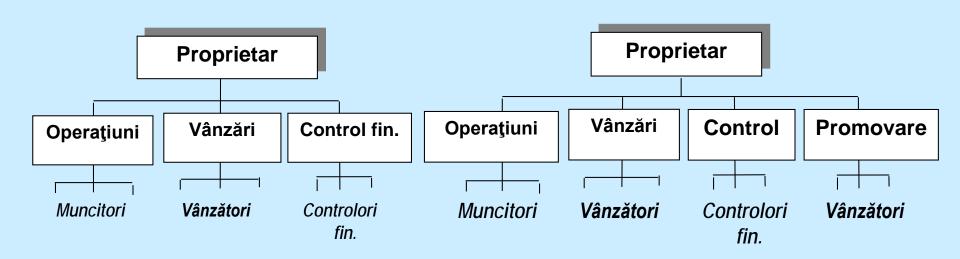
- un angajat poate avea mai multe relaţii de subordonare;
- un angajat are relaţii directe de colaborare cu alte structuri;
- membrii unei echipe colaborează faţă în faţă sau de la distanţă, asistaţi de sisteme de telecomunicaţie;
- împrăştierea geografică a componentelor structurale, conectarea lor prin telecomunicaţii şi 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;
 - organizaţia externalizează unele funcţii altor organizaţii.

Structura simplă

Structura	Simplă
Când se foloseşte	Firme mici
Avantaje	Relaţii informale
	 Interacţiune intensă dintre proprietar şi angajaţi
Dezavantaje	Lipsa specializării

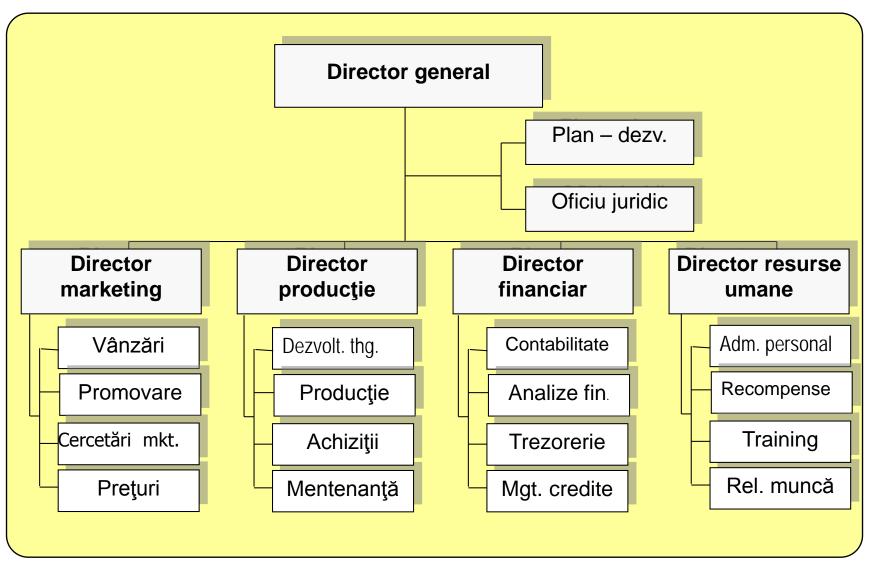
Structura simplă





10.04.2020

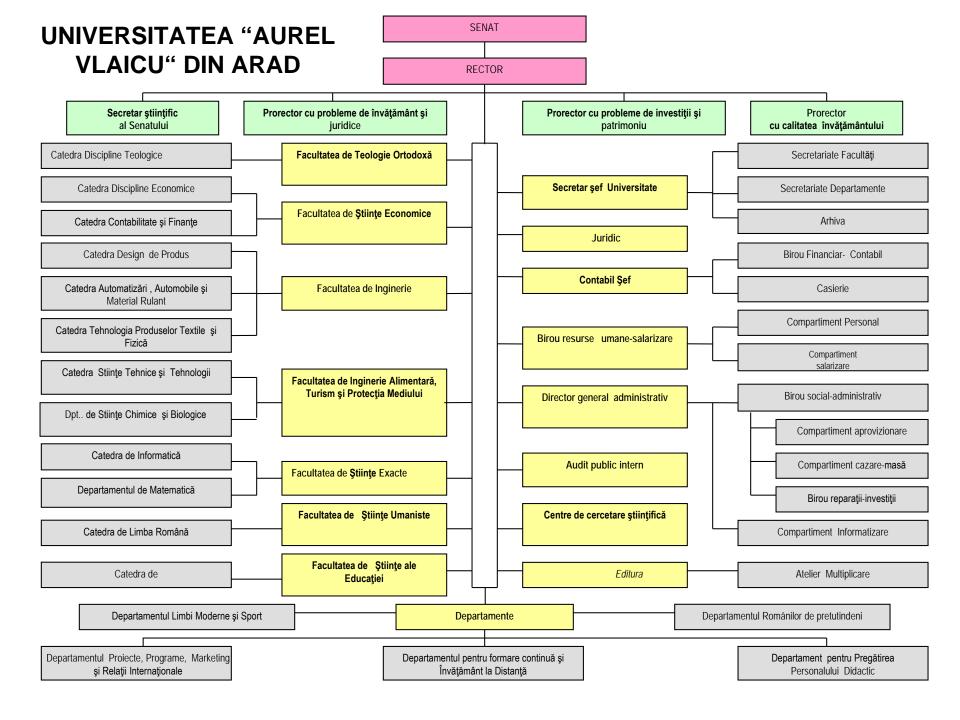
Structura funcțională



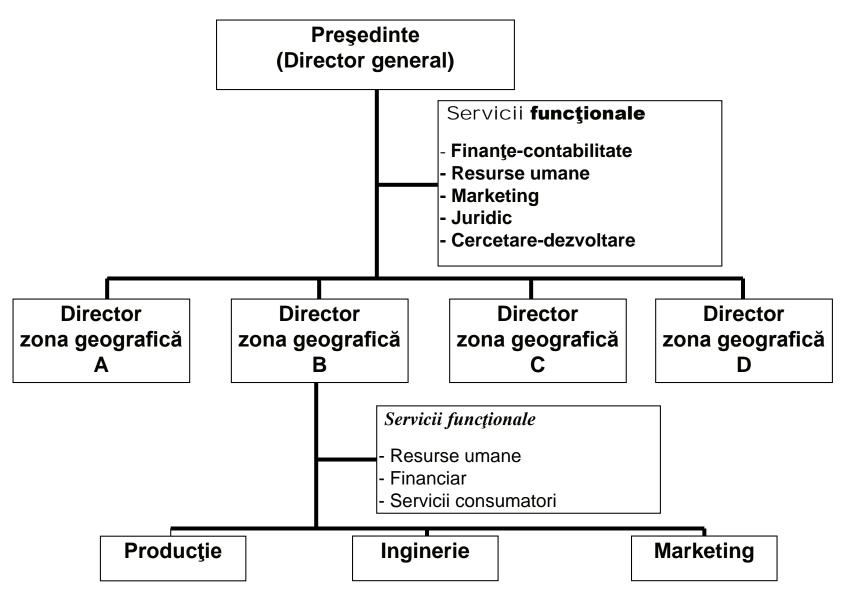
Structura funcțională

Când se foloseşte	Firme mici și mijlocii cu o singură afacere, în care activitățile "cheie" sunt bine definite prin scopuri și arie de specializare
Avantaje	Centralizarea controlului strategic al rezultatelor;
	Folosirea învăţării/experienţei asociate cu Specializarea funcţională;
	Simplifică procesul de recrutare, perfecţionare şi conducere a personalului din fiecare compartiment
Dezavantaje	Probleme de coordonare funcţională;
,	Conflicte şi rivalităţi între funcţii;
	Superspecializarea şi managementul limitat

10.04.2020



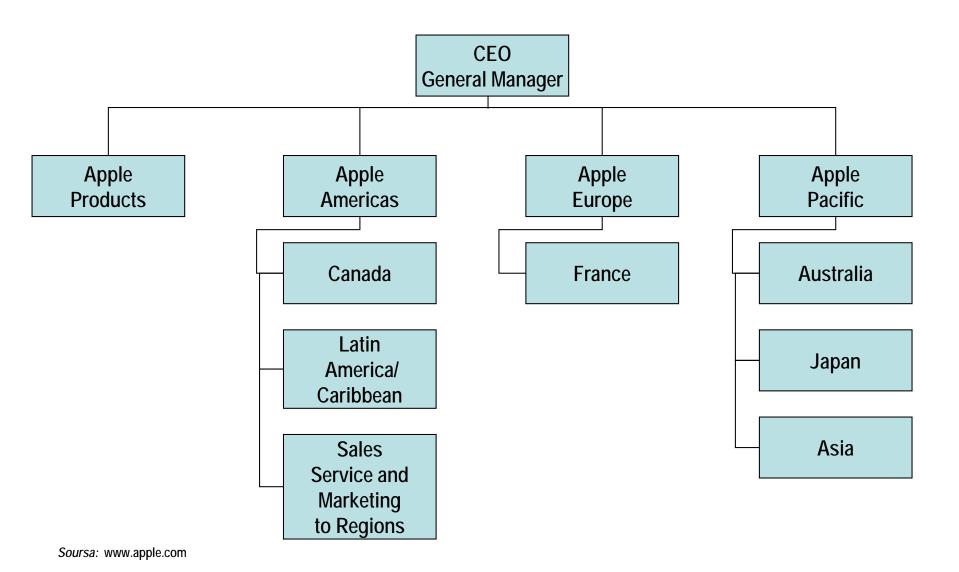
Structura geografică



Structura geografică

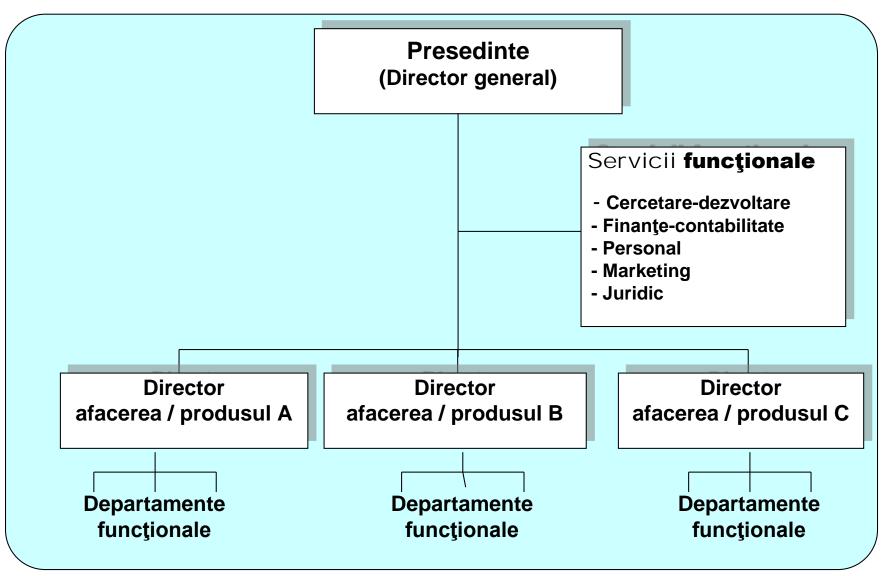
Când se folosește	 Firme cu o sferă largă de activitate, ale căror nevoi strategice diferă de la o arie geografică la alta
Avantaje	 Adaptarea strategiei la necesităţile fiecărei zone; Delegarea responsabilităţii profitului / pierderilor către cel mai de jos nivel strategic; Avantaje pentru economia operaţiunilor locale.
Dezavantaje	 Dificultăţi în menţinerea imaginii şi reputaţiei de la o arie la alta; Dublarea personalului funcţional la nivel de firmă şi zone geografice.

Structura geografică - Apple Computer



Structura pe unități descentralizate de profit

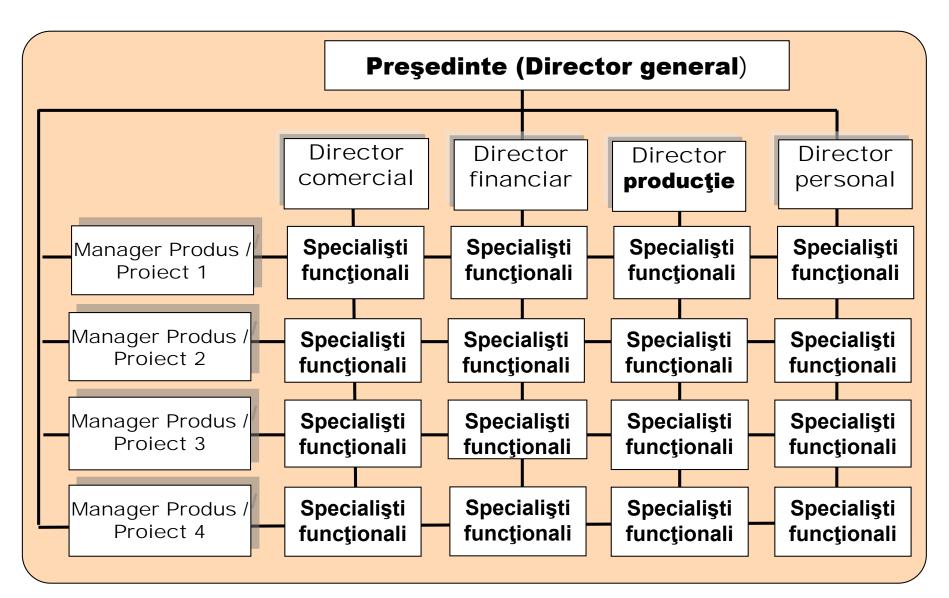
(divizii)



Structura pe unități descentralizate de profit (divizii)

Când se folosește	Firme mari, diversificate
Avantaje	Fiecare unitate descentralizată de profit se organizează în jurul activităților cheie proprii și a cerințelor funcționale;
	Responsabilitatea profiturilor / pierderilor managerilor unității descentralizate de profit
Dezavantaje	Creşterea personalului funcţional;
	Rivalitate între divizii;
	Blocarea unor scopuri şi obiective strategice;
	Distorsionarea informaţiilor;
	Transferul de preţuri între divizii.

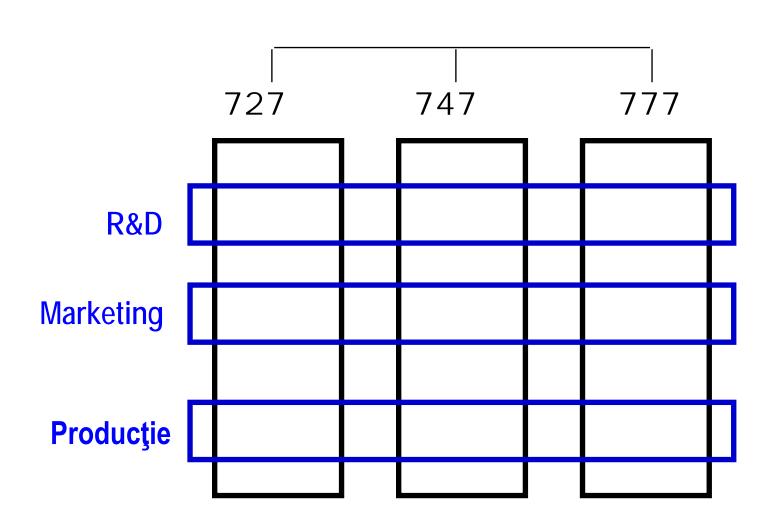
Structura matriceală



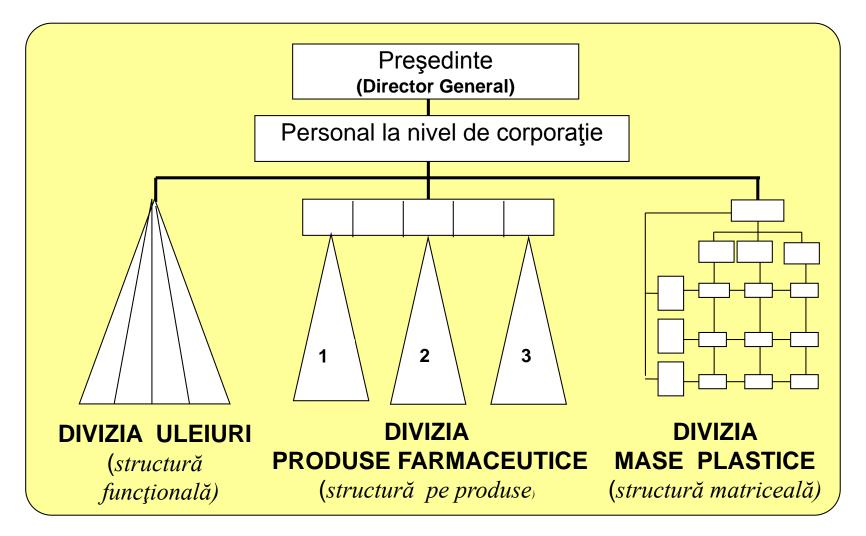
Structura matriceală

Când se folosește	Firme diversificate pe produse, grupuri de clienți, tehnologii sau linii de afaceri
Avantaje	Acordarea unei atenții formalizate pentru fiecare dimensiune a priorităților strategice;
	Incurajează cooperarea, rezolvarea conflictelor și coordonarea activităților strategice
Dezavantaje	Relaţii ierarhice şi funcţionale foarte complexe;
	Apariția unor decizii contradictorii și conflicte între manageri;
	Personalitatea managerilor poate avea un rol prioritar, în raport cu importanța obiectivelor strategice

Structura matriceală Boeing



Structura de tip conglomerat

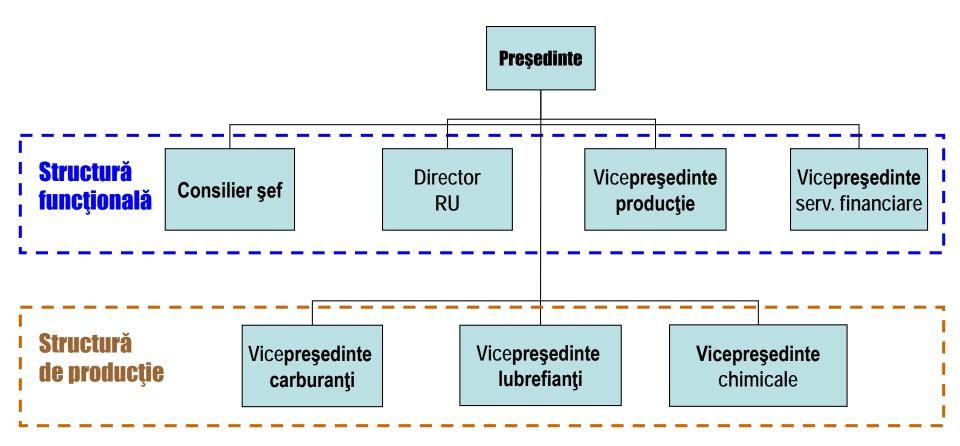


Structura de tip conglomerat

Când se folosește	Mari companii, cu producție diversificată de tip conglomerat
Avantaje	Adaptabilitatea organizării la specificul activității fiecărei unități componente
Dezavantaje	Rivalitate între divizii Creșterea personalului funcțional

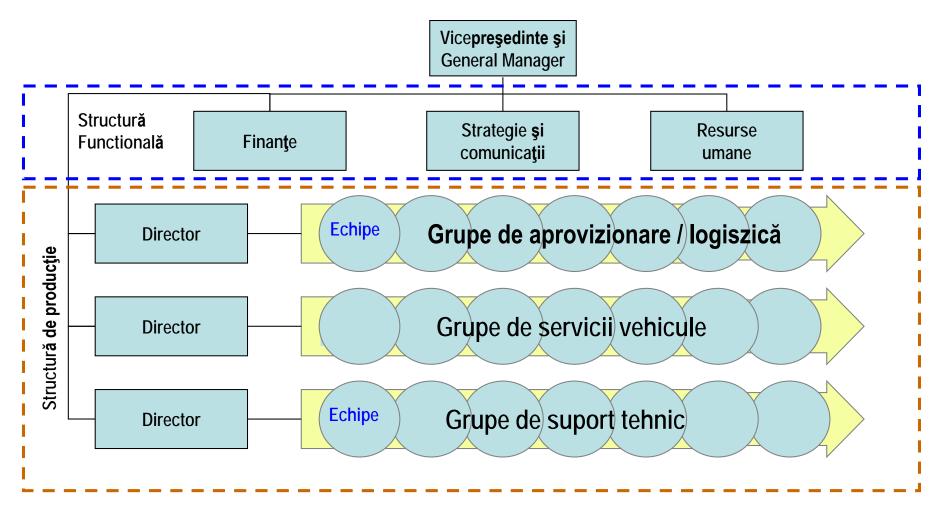
Structură de tip conglomerat

(Sun Petrochemical Products)



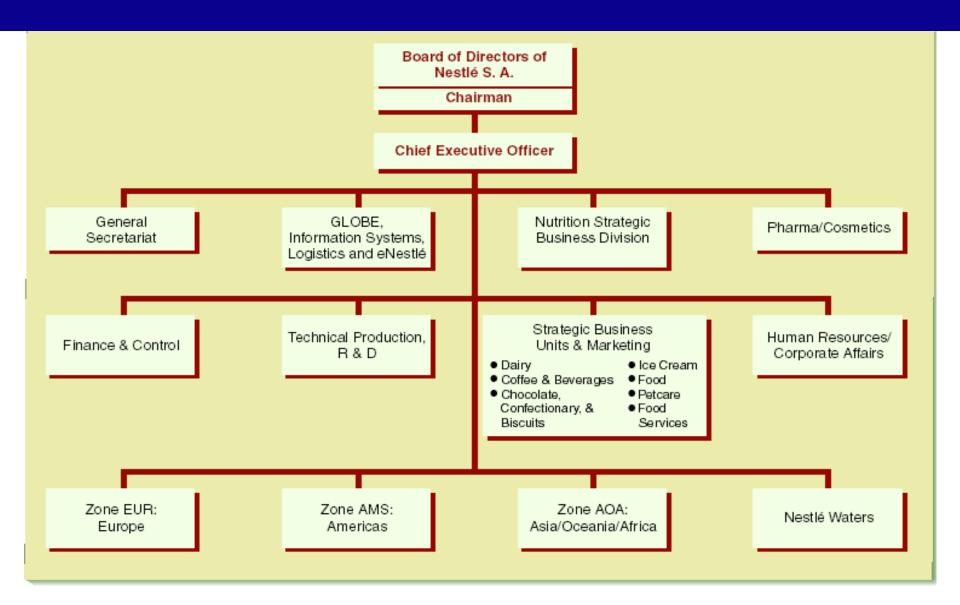
Sursa: Based on Linda S. Ackerman, "Transition Management: An In-Depth Look at Managing Complex Change," *Organizational Dynamics* (Summer 1982): 46-66; and Frank Ostroff, *The Horizontal Organization*, (New York: Oxford University Press, 1999), Fig. 2.1, 34.

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 multinaţionale - Nestle



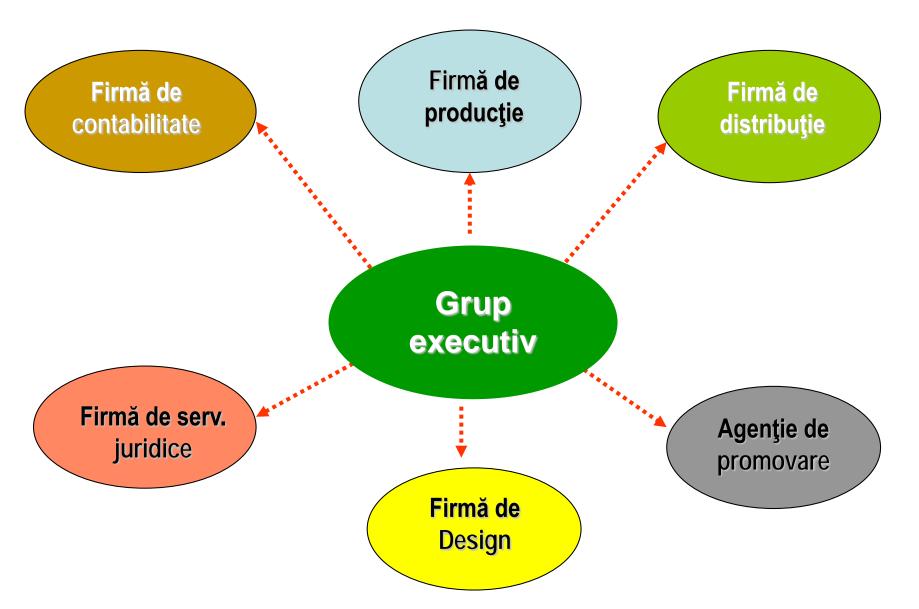
Source: Nestlé, 2002.

Structura organizaţiilor fără graniţe

- În ultimele decenii, s-a dezvoltat însă şi o altă optică: scoaterea din structura organizaţiei a unor componente şi realizarea funcţiilor corespunzătoare acestora de către alte organizaţii.
 - Contabilitatea unei afaceri poate fi realizată de o firmă de servicii financiar-contabile.
 - Etape ale procesului de producţie pot fi realizate de alte firme.
- Această abordare a condus la apariţia unor organizaţii care nu au departamente pentru a le asigura funcţionarea autonomă, ci depind de alte organizaţii pentru a realiza o parte din funcţiile lor.
- Astfel de organizaţii nu mai au graniţe care separă clar interiorul de exterior.
- Separarea intern extern nu numai că este dificil de realizat, dar este chiar dăunătoare.



Organizaţia în reţea



Organizația în rețea

Când se f olosește	Companii virtuale
Avantaje	 schimbarea rapidă a subcontractanţilor oferă flexibilitate tehnologică şi reactivitate la cerinţele noi ale pieţei; specializarea subcontractanţilor poate aduce competitivitate crescută pe verigile din flux realizate de aceştia; costurile mai mici cu forţa de muncă în zonele în care sunt unii subcontractanţi
Dezavantaje	 cedarea controlului asupra unor activităţi; pierderea competenţelor dezvoltate anterior pentru realizarea activităţilor care încetează intern odată cu externalizarea; pot apărea probleme de coordonare şi de logistică determinate de separarea fizică a organizaţiilor furnizoare de organizaţia din centrul reţelei; dificultatea reluării interne a activităţilor, dacă subcontractantul este ineficient.

Grupul de firme (holding)

□constituit în jurul unei "organizaţii-mamă", care asigură conducerea celorlalte organizaţii membre
 Controlul :
 □prin participaţii de capital
 □prin integrarea unor activităţi industriale sau

comerciale

Grupul de firme (holding)

Avantaje ale grupului de firme:

- •alinierea strategică la cel mai înalt nivel, prin intervenţiile proprietarilor;
- •creşterea responsabilizării managerilor asupra capitalurilor față de soluția organizării pe divizii;
- •reducerea riscurilor de capital prin separarea juridică a diviziilor, devenite societăţi comerciale autonome;
- ·integrarea activităților pe lanțuri de fabricație, cu păstrarea simultană a flexibilității unor unități mici de afaceri;
- •reducerea riscurilor integrării lanţului de producţie 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 şi, ulterior, în coordonarea şi sincronizarea eforturilor de implementare a lor;
- •controlul exercitat la nivel de acţionari poate fi insuficient pentru alinierea eforturilor la nivelul managerilor superiori ai organizaţiilor componente;
- •firmele din grup care au clienţi şi firme din afara grupului vor avea dificultăţi în prioritizarea eforturilor de servire ale celor două categorii de clienţi.

Structura unei companii virtuale

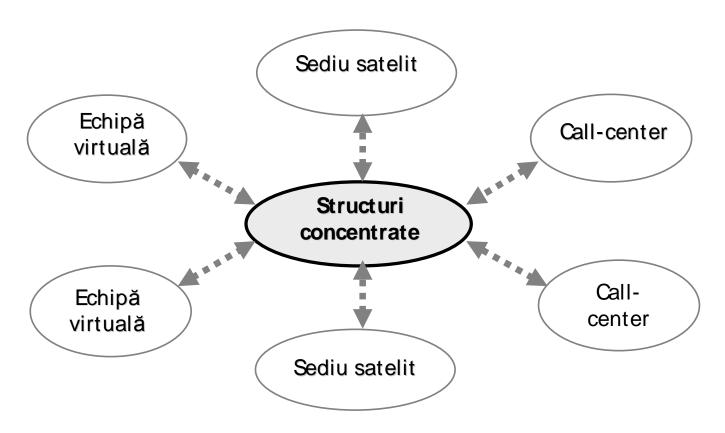


Figura 9.17. Organizaţia virtuală

Organizaţie virtuală



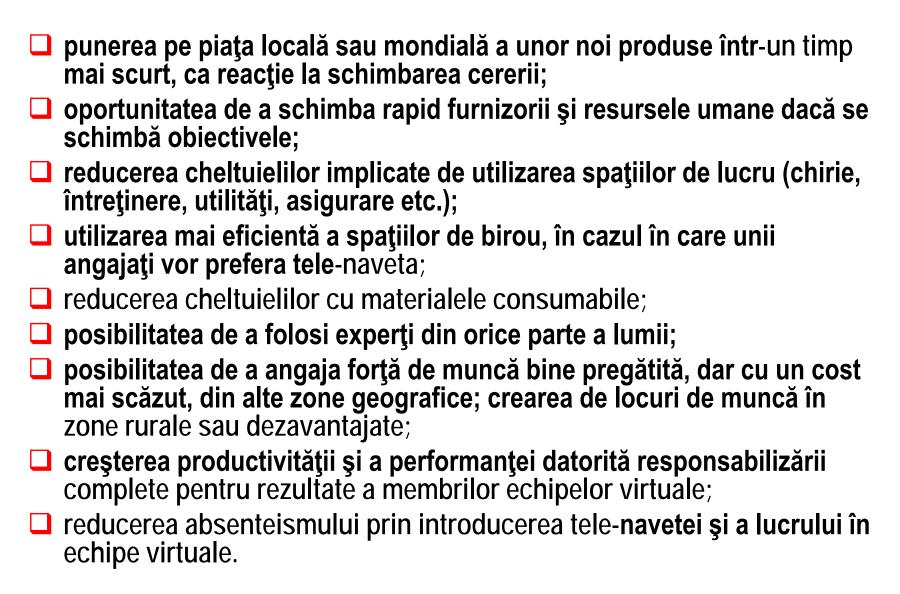
Modalitățile de organizare a activității unei organizații virtuale

- Echipele virtuale sunt formate din angajaţi care colaborează din locaţii diferite folosind sisteme de telecomunicaţii.
 - Angajaţi statici desfăşurându-şi activitatea mereu din aceeaşi locaţie ; (telecomuting /tele-navetă)
 - Angajaţi mobili realizându-şi 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 şi ocuparea lor de către utilizatori temporari.
- Call-center. În această categorie, intră centrele de suport al relaţiilor cu clienţii, situate în altă localitate sau chiar în altă ţară decât sediul companiei.

Pot fi subcontractate (organizaţie în reţea)

10.04.2020

Avantaje ale organizaţiei virtuale



10.04.2020

Dezavantaje ale organizaţiei virtuale

- □complexitate sporită, din cauza distribuirii membrilor în locaţii multiple şi restricţiilor de colaborare datorate sistemelor IT folosite;
- ☐risc ridicat de apariţie a problemelor de comunicare, din cauza diferenţelor culturale şi organizaţionale inerente între membrii din diferite regiuni ale lumii;
- productivitate scăzută, din cauza lipsei sensurilor comune care dau consistență proceselor de coordonare;
- □reducerea productivităţii pentru tele-navetişti, din cauza lipsei de auto-disciplină, a supervizării directe şi surselor de distragere a atenţiei de la domiciliu;
- □reducerea posibilităţilor de control: lipsa de control direct pentru a valida corespondenţa dintre înregistrările electronice ale activităţii şi activitatea realmente realizată, reducerea posibilităţii de realizare a unor acţiuni corective imediate;
- □reducerea transferului de cunoştinţe între angajaţi, din cauza reducerii timpului petrecut faţă în faţă.

A. Posturile cu perioadă determinată

- ·angajaţi temporari proprii sau prin leasing de personal.
- Structuri întregi temporare
- •Avantaje: adaptarea rapidă a numărului de angajaţi la fluctuaţiile cererii, cu efecte semnificative în scăderea costurilor.
- Dezavantaje: durata redusă a perioadei de acomodare pentru noii angajaţi temporari şi de slaba lor loialitate

B. Posturile parţiale / "part-time"

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

C. Posturile cu timp variabil

- activitate cu ture zilnice de durate diferit
- activitatea de realizat nu are aceeaşi intensitate sau acelaşi volum pe parcursul întregii zile sau a întregii perioade.
- multi-rol", când există activităţi complementare
- posturi complete sau parţiale

10.04.2020

- D. Echipele de proiect sunt create pentru conceperea sau aplicarea unui set clar delimitat de activităţi, pe o perioadă specificată.
- Multidisciplinare
- ·Managementul prin proiecte vs. Departamentarea clasică

10.04.2020

- E. Grupurile de lucru sunt echipe reunite pentru a realiza o singură sarcină sau a urmări o temă complexă.
- sarcini excepţionale, critice sau cu un caracter nerepetitiv
- promovarea unei schimbări organizaţionale

Caracteristicile organizării firmelor performante (1)

- Structurile sunt moderat stabile pe afaceri descentralizate;
- □ Responsabilităţile fiecărei componente structurale au o "claritate de cristal";
- Structurile sunt ţinute, în mod deliberat, "fluide" şi flexibile, fiind posibilă reacţia rapidă la orice schimbare a condiţiilor de mediu;

Caracteristicile organizării firmelor performante (2)

- □ Pentru asigurarea unui caracter inovator sunt folosite echipele de proiect, divizii noi, de mici dimensiuni, pentru soluţionarea problemelor urgente şi valorificarea condiţiilor favorabile;
- Personal redus la nivel strategic;
- ☐ Rotaţia personalului;
- Dimensiunea mică şi independenţa acestor unităţi.

Organigrama unei intreprinderi

inainte de restructurare și ...

.... dupa restructurare

