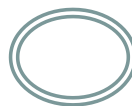


Fundamentele managementului politic



TITULARUL CURSULUI DR. CONF. NATALIA PUTINĂ

Organizarea în managementul politic



- 1. Trăsăturile specifice ale organizațiilor. Ciclul de viață al organizațiilor**
- 2. Designul organizațional**
- 3. Elementele distinctive ale organizării**
- 4. Definirea, componentele și principiile structurii organizatorice**
- 5. Tipuri de structuri ale organizației**
- 6. Organizarea informală: caracteristici, avantaje și dezavantaje (studiu desinestătător)**

Timp: 4 ore



S.1. Elementele distinctive ale organizării



Def. etim. organon (l. greacă) – armonie

Def. generală – totalitatea *de acțiuni care realizează repartizarea și coordonarea armonioasă a tuturor resurselor disponibile* (umane, materiale, tehnice și financiare) în vederea realizării unor *obiective*.

Def. managerială – ansamblul de *activități prin care se stabilesc și se delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală* (mișcări, timpi, operații, sarcini etc.) care sunt apoi grupate apoi pe compartimente, formații de lucru, posturi.

- *folosirea judicioasă și eficientă a resurselor alocate;*
- *armonizarea, adică stabilirea unor raporturi și proporții juste între toate categoriile de resurse*

Trăsăturile organizațiilor

1. Organizațiile sunt **entități raționale** ce urmăresc atingerea unor anumite scopuri;

2. Organizațiile sunt **coaliții de grupuri de putere**. Aceste grupuri își folosesc puterea pentru a influența distribuția resurselor în interiorul organizației;

3. Organizațiile sunt **sisteme deschise** capabile de input, pe care îl transformă apoi în output, ele *depind de mediul lor* pentru a supraviețui;

4. Organizațiile sunt **sisteme semnificante** - sunt *entități create artificial*.

5. Organizațiile sunt **sisteme fragmentare** alcătuite din *unități relativ independente care urmăresc scopuri diferite sau chiar conflictuale*;

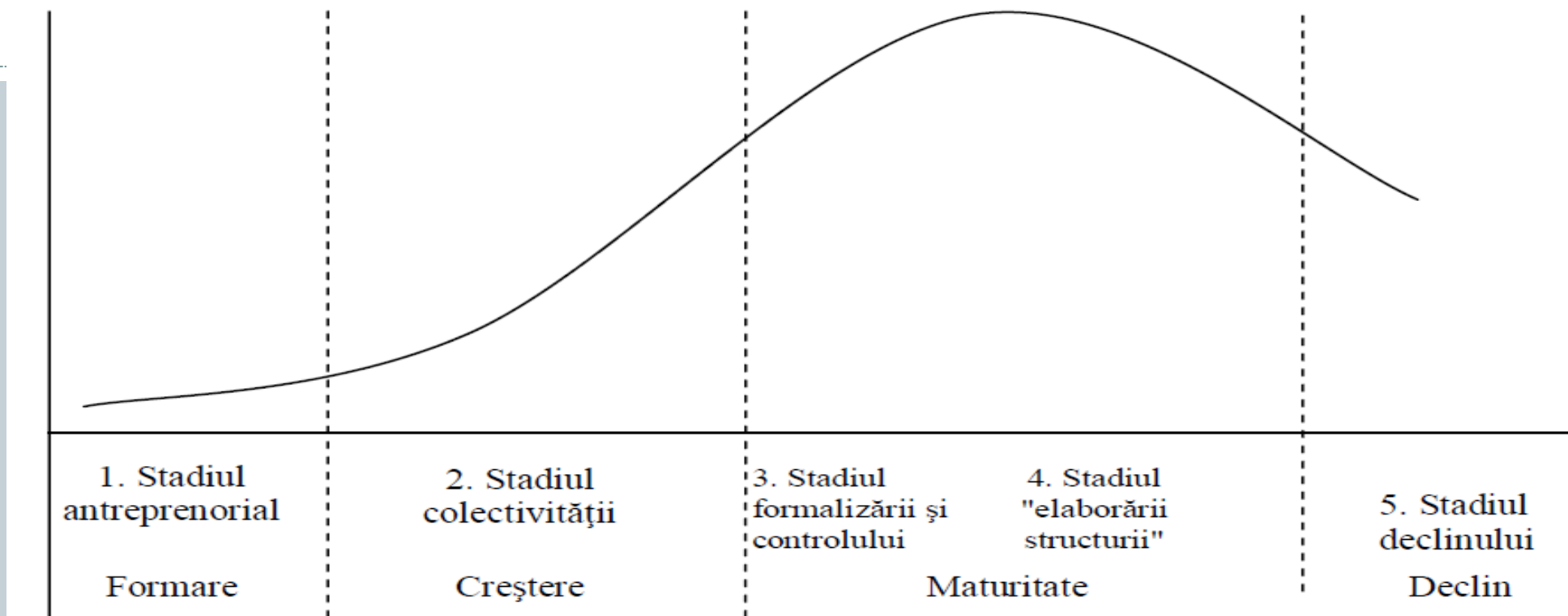
6. Organizațiile sunt **sisteme politice** sunt compuse din *grupuri care urmăresc controlul asupra procesului de decizie din interiorul organizației* pentru a își întări propriile poziții;

7. Organizațiile sunt **instrumente de dominare** își plasează membrii în “cubicule” care le constrâng libertatea de acțiune și de interacțiune socială; au un superior care are autoritate asupra lor;

8. Organizațiile sunt **unități de procesare a informației**, interpretează mediul, coordonează activitățile și *facilitează procesele de adoptare a deciziei prin procesarea informației*, atât vertical cât și orizontal, printr-o structură ierarhică;

9. Organizațiile sunt **închisori psihice** își constrâng membrii prin *elaborarea de fișe ale postului, prin împărțirea în departamente, birouri etc.*

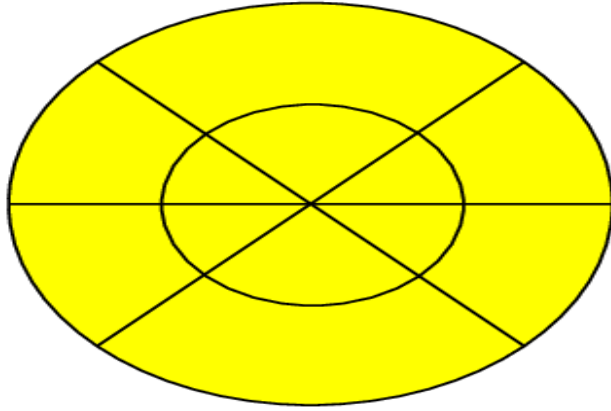
Fig. 1.1. Ciclul de viață a organizațiilor



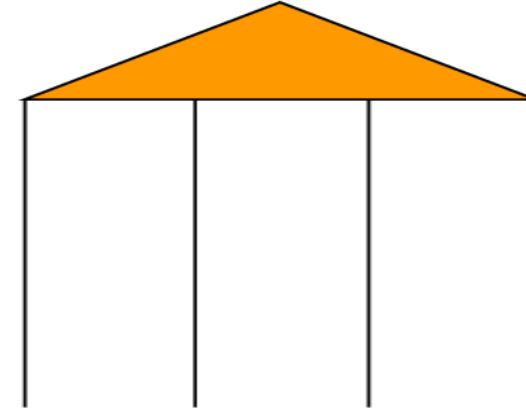
Funcția de organizare răspunde la întrebarea: **CINE, CU CE RESURSE ȘI ÎN CE MOD VA REALIZA OBIECTIVELE PLANIFICATE?**

Four Organizational Cultures

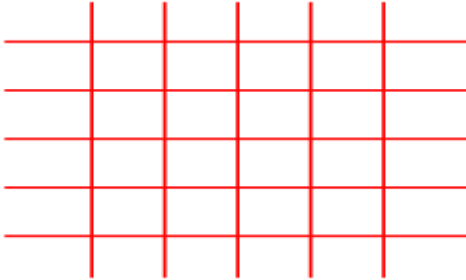
Power Culture



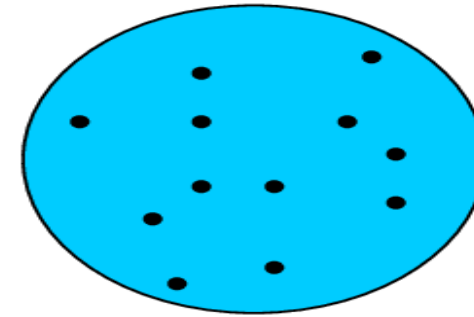
Role Culture



Task Culture



Person Culture



Designul organizațional

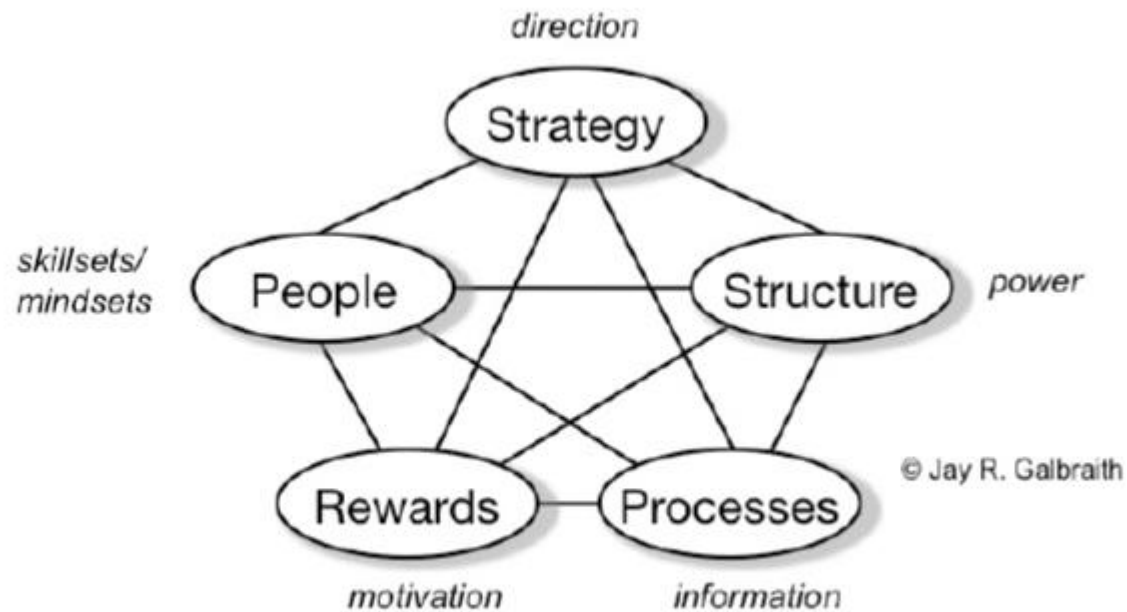
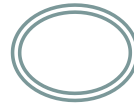
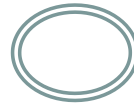


Figure 1 – The Star Model™

Star model după Jay Galtbrath



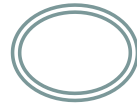
Strategia- stabilește direcția organizației (este formula de succes a organizației)

Structura – determină distribuția puterii și autorității: *specializarea, mărimea (shape), distribuția puterii și departamentarea*

Procesul – procesul de informare și luare a deciziilor. Procesul de management are loc pe verticală și orizontală

Rewards- politica de recompense: motivarea personalului pentru realizarea obiectivelor organizației- alinierea obiectivelor angajaților cu obiectivele organizației

Politici de personal în domeniul recrutării, selectării, rotației, trainingului și dezvoltării



- Visionam clipul despre designul organizațional

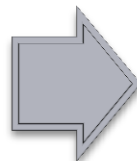


What is Organization Design Kates Kesler.mp4

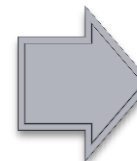
Evoluția modelelor de structuri organizaționale



Modelul pre-birocratic. Sunt comune organizațiilor mici. Ele includ un management centralizat, unde deciziile cheie sunt strâns legate de liderul

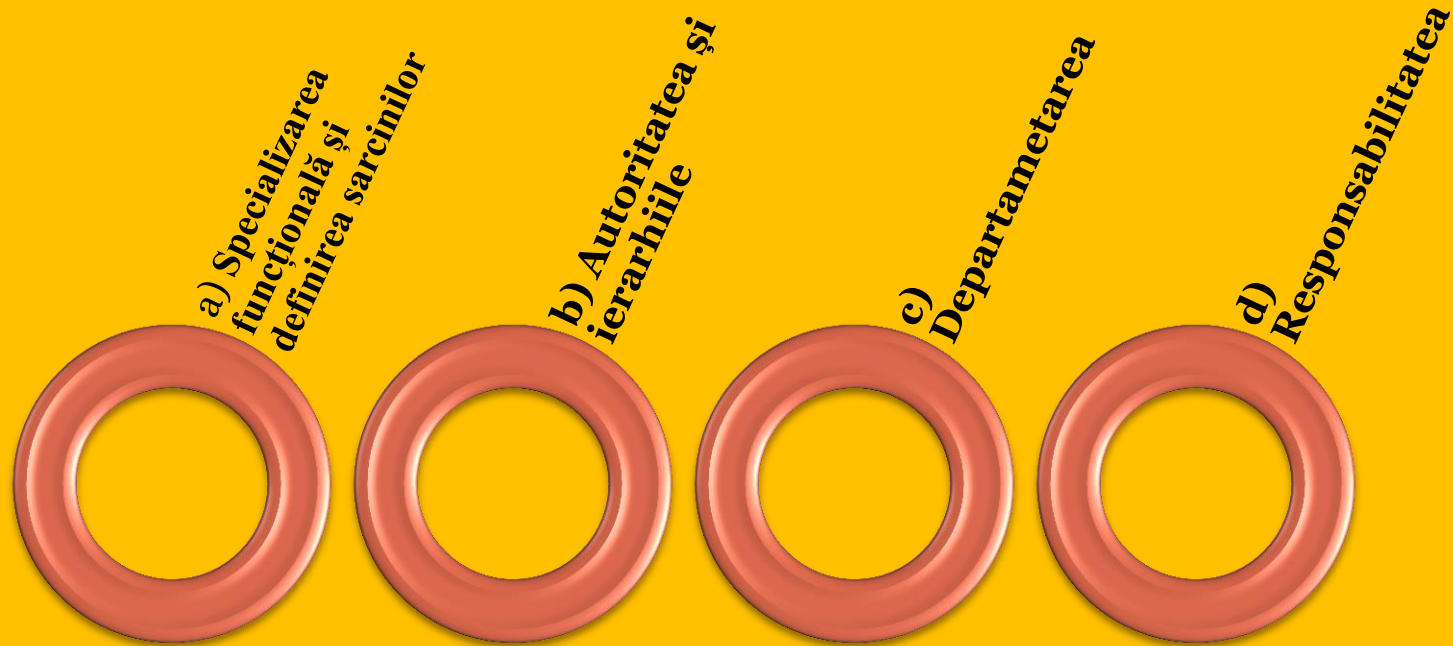
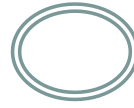


Modelul structurilor birocratice au un anumit nivel de standartizare. Este caracteristic organizațiilor mari dezvoltate.



Modelul post-birocratic au o ierarhie strictă, dar cu o flexibilitate mai mare în utilizarea tehnicilor de management modern. Exemplu: One example is the use of Total Quality Management initiatives.

Elementele distinctive ale organizării:



Elementele distinctive ale organizării:

a) **Specializarea funcțională și definirea sarcinilor**- realizarea diviziunii sarcinilor **pe verticală** și **pe orizontală**

Specializare funcțională: de rutină și profesională,

Definirea sarcinilor:

racordează **contribuția fiecărei persoane** la efortul organizațional general;

evidențiază golurile (sarcinilor nerepartizate sau suprapunerilor);

oferă o bază clară în **evaluarea performanței** muncii;

coordonează activitățile unui angajat cu activitățile celorlalți etc.



Nu este recomandată defînirea sarcinilor!

! în organizații mici (m.p. 50 angajați)

! în domeniile unde este necesară o flexibilitate a muncii
(birocratizarea ar fi contraproductivă)

! când o organizație se confruntă cu schimbări și condiții noi
(formalizarea poate inhiba creativitatea)

! în cadrul specializării profesionalizate (poate scădea satisfacția în muncă și productivitatea)

b) Autoritatea și ierarhiile

Autoritatea reprezintă **dreptul managerului de a da dispoziții obligatorii subordonaților și de a controla executarea lor.**

Autoritatea poate fi:

- **ierarhică**

- aparține șefului ierarhic

- se exercită asupra persoanelor/subordonaților

- **funcțională**

- se acordă șefilor unor domenii specializate (cercetare-dezvoltare, comercial, producție etc.) reprezentând funcțiunile organizației,

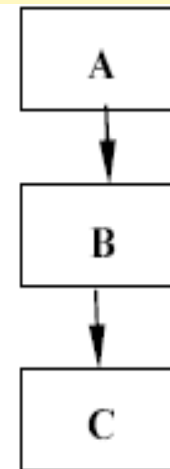
- se exercită asupra unor activități,

- se materializează în proceduri și indicații metodologice, nu dispoziții și ordine

Ierarhiile – structurarea după rang a componentelor organizatorice.

Orice model ierarhic are la bază următoarea schemă simplă, care arată că C este subordonat lui B, iar B lui A.

Dacă C este subordonat lui B, relațiile dintre B și C se numesc **relații de autoritate ierarhică**.



c) Departamentarea

*Identificarea și gruparea activităților, care au caracteristici similare, în **posturi și compartimente**.*

Organizația poate avea:

structură simplă: care are la bază un singur element de departamentare

structură complexă: îmbină mai multe elemente de departamentare.



d) Responsabilitatea

*reprezintă **obligația angajaților în cadrul organizației.***

Acceptând un post angajatul acceptă sarcinile ce le revin angajaților în cadrul organizației.

Cei cinci factori care stau la baza departamentării

funcțională

- bazată pe funcțiile primare necesare în organizație

de produs

- axată pe serviciile sau produsele organizației

de proces

- bazată pe principalele procese din organizație

de client

- axată pe principalele tipuri de clienți ale organizației

geografică

- bazată pe segmentarea geografică a unităților organizaționale

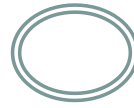
Definirea, componentele și principiile structurii organizatorice

Structura organizatorică constituie un ansamblu coerent de elemente (persoane și subdiviziuni) împreună cu relațiile dintre ele, integrate într-un sistem unitar de execuție și de conducere, care să asigure ordinea și condițiile necesare realizării obiectivelor și performanțelor stabilite.

Structura organizatorică include:

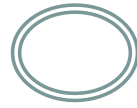
- a) Structura de conducere (sau funcțională)** – realizează procesele de conducere și execuție
- b) Structura de producție (sau operativă)** – asigură realizarea directă a produselor și /sau serviciilor care constituie obiectul specific de activitate a organizației.

Elementele structurii organizatorice



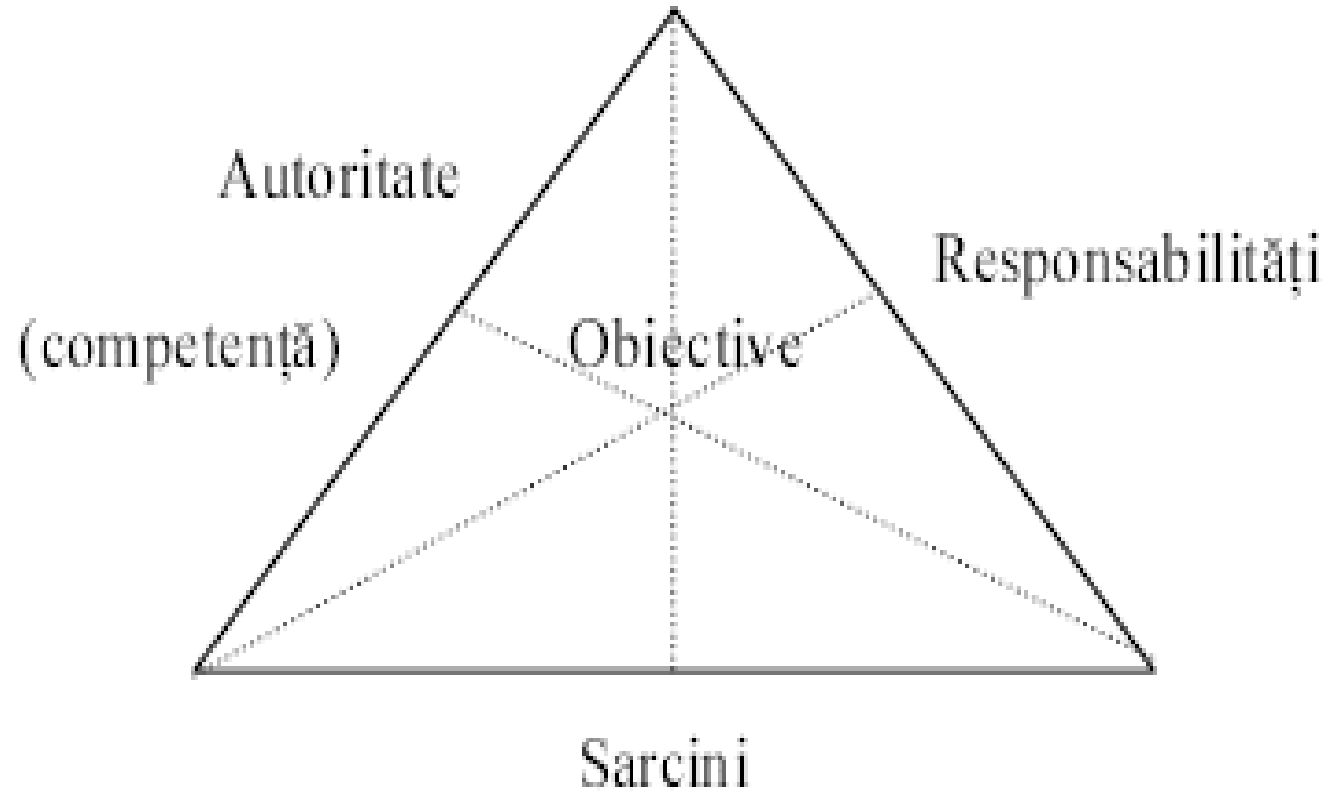
- a) **Postul**- cea mai simplă componentă a structurii organizatorice, elementul de bază la acesteia,
- b) **Compartimentul** este componentă agregată a structurii organizatorice, conținând mai multe posturi cu conținut similar și/sau complementar: **simple și complexe**
- c) **Relațiile organizatorice**
- d) **Ponderea ierarhică și nivelul ierarhic**

Principiile elaborării structurii organizatorice



1. Principiul supremației obiectivelor și unității de acțiune
2. Principiul conducerii unice
3. Principiul interdependenței minime
4. Principiul economiei de comunicații
5. Principiul apropierii conducerii de execuție
6. Principiul continuității conducerii
7. Principiul eficienței structurii
8. Principiul flexibilității structurii

Triunghiul organizării



Modele de scheme a compartimentelor

• **Compartimentele simple (de bază, elementare)** sunt acelea în care se realizează, de regulă, o activitate omogenă. Managerul acestui tip de compartiment se situează în managementul de bază (Lower Management), toți ceilalți membri fiind executați.

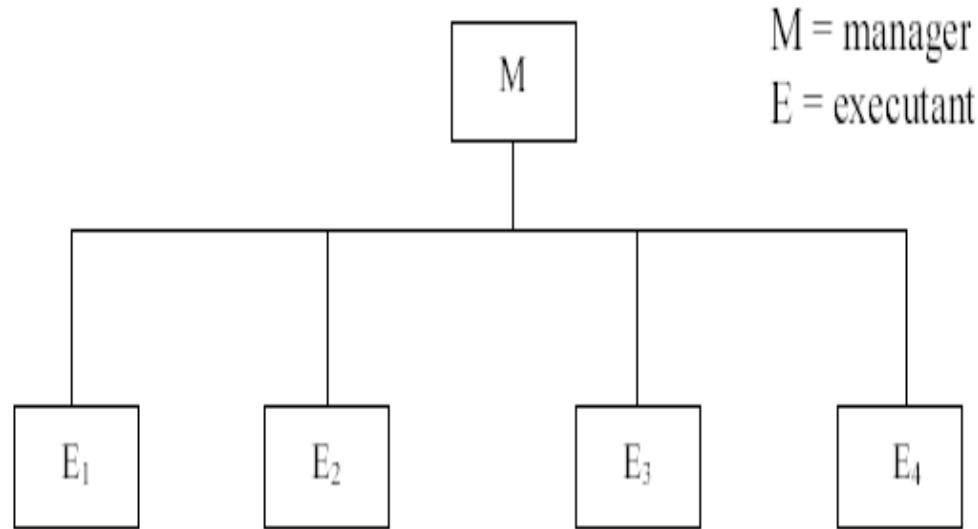


Fig. 4.3. Compartiment simplu (de bază, elementar)

Compartimentele complexe (de ansamblu) grupează autoritate unică fie mai multe compartimente similare și executați subordonați nemijloci (Fig. 4.4.).

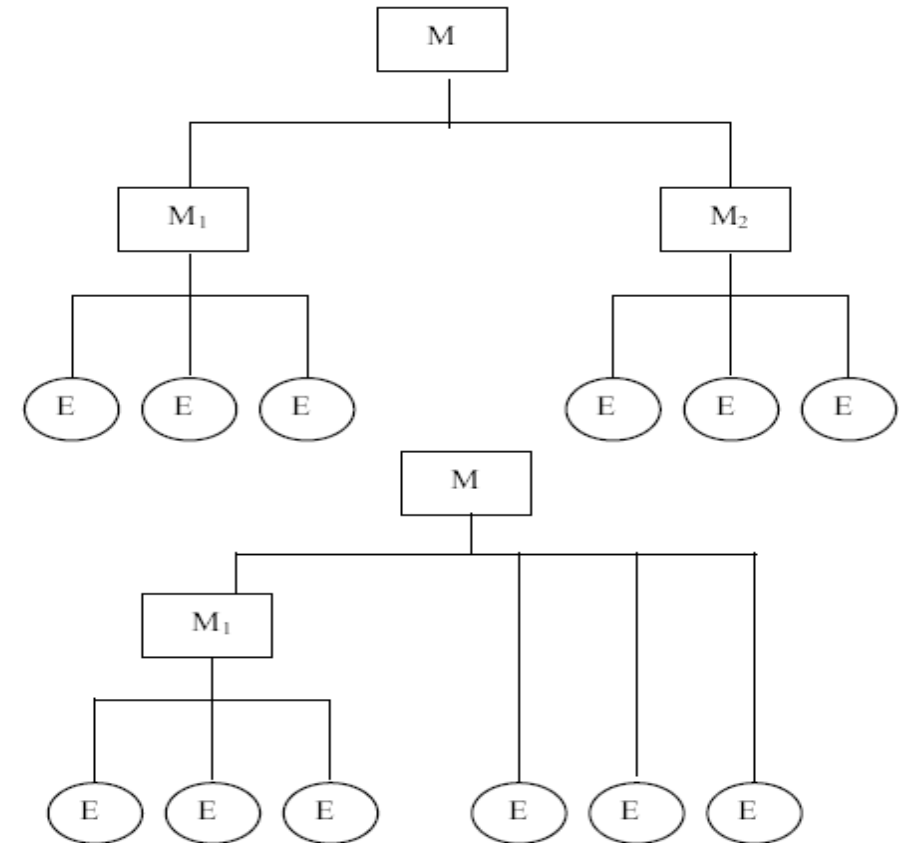
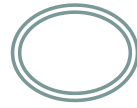


Fig. 4.4. Compartimente complexe (de ansamblu)

Tipuri de structuri organizatorice



Structurile organizatorice diferă în funcție de:

- elementele de bază,
- constituirea și subordonarea compartimentelor, precum și stabilirea legăturilor structurale,

Distingem trei tipuri de structuri organizatorice:

- a) Ierarhică**
- b) funcțională**
- c) mixtă**

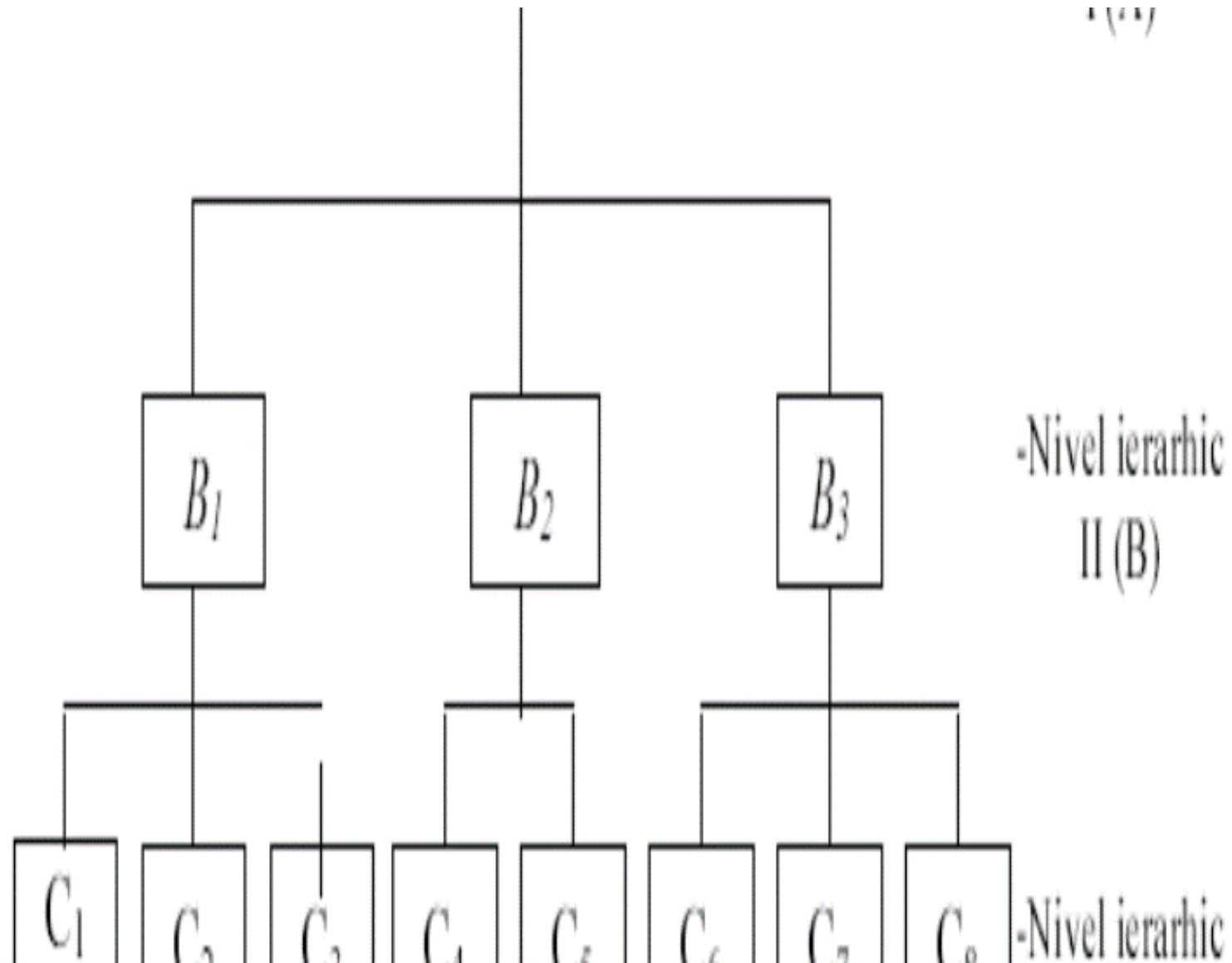
Structura ierarhică (simplă, lineară, directivă)

-fiecare salariat este subordonat
unui singur manager

-managerul fiecărui
compartiment exercită toate
funcțiile managementului,
realizând o veritabilă conducere
unică,

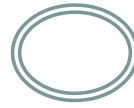
-cuprinde un nr. redus de
compartimente cu caracter
operațional

-coordonarea se face prin
comunicări directe și prin
informări verbale



Avantaje

- Se asigură o circulație rapidă a informațiilor și deciziilor, ascendent și descent (pe verticală);
- Autoritatea, sarcinile și responsabilitățile sunt clar definite, favorizând o bună înțelegere și îndeplinire a atribuțiilor;
- Dispozițiile și informațiile se transmit rapid, pe linii de autoritate precise;
- Permite menținerea ordinii și a disciplinei în muncă;
- Este o structură simplă și necostisitoare etc.



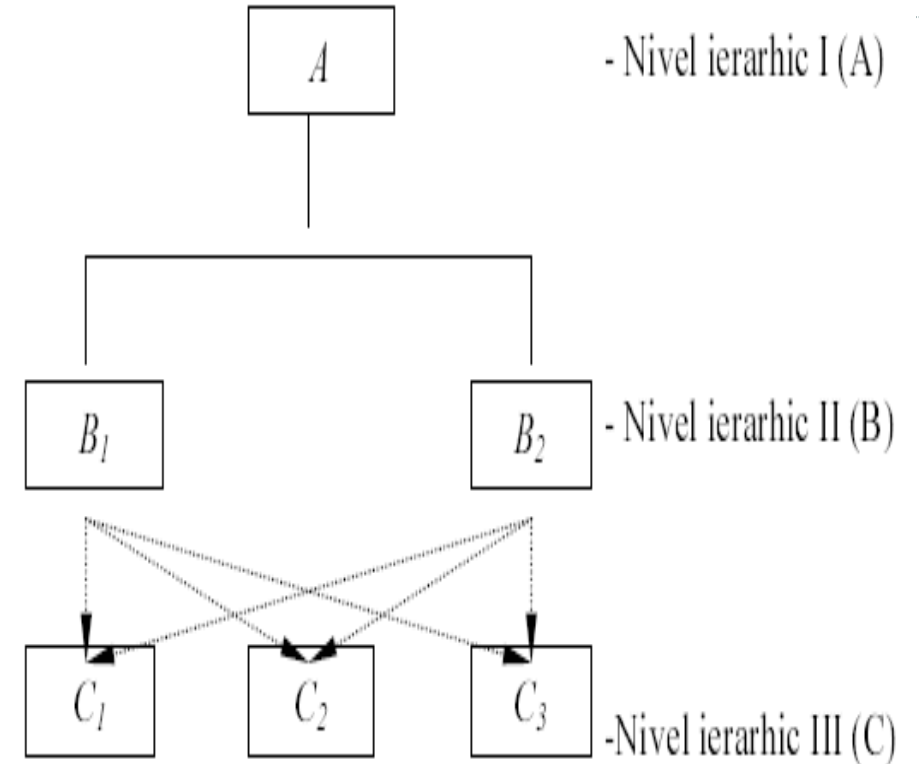
Dezavantaje

- Managerii trebuie să aibă o pregătire complexă;
- Supraîncărcarea cu sarcini a managerilor de nivel înalt;
- Inhibă inițiativa subalternilor;
- Impune centralizarea deciziilor;
- Generează rigiditate, birocrăție, formalism
- Calitatea slabă a deciziilor etc.

Model structură funcțională

Modelul de structură funcțională are următoarele caracteristici:

- subordonații (executanții) primesc decizii și răspund atât față de șefii ierarhici, cât și față de compartimente funcționale, înregistrându-se astfel multiple subordonări;
- structura este alcătuită din compartimente operaționale, cât și funcționale;
- fiecare compartiment ierarhic superior are delegată autoritatea ierarhică asupra compartimentelor ierarhice inferioare în un anumit domeniu specific de activitate;
- managerii nu mai trebui să aibă o pregătire vastă și "universală" pentru a conduce compartimentul, ei beneficiind de asistența compartimentelor funcționale;



Avantaje

- Posibilitatea specializării managerilor pe funcții;
- Top-managerii beneficiază de asistență specializată a managerilor pe funcțiuni;
- Managerul de vârf nu realizează atribuții de rutină;
- Asigură adoptarea de decizii calitative;



Dezavantaje

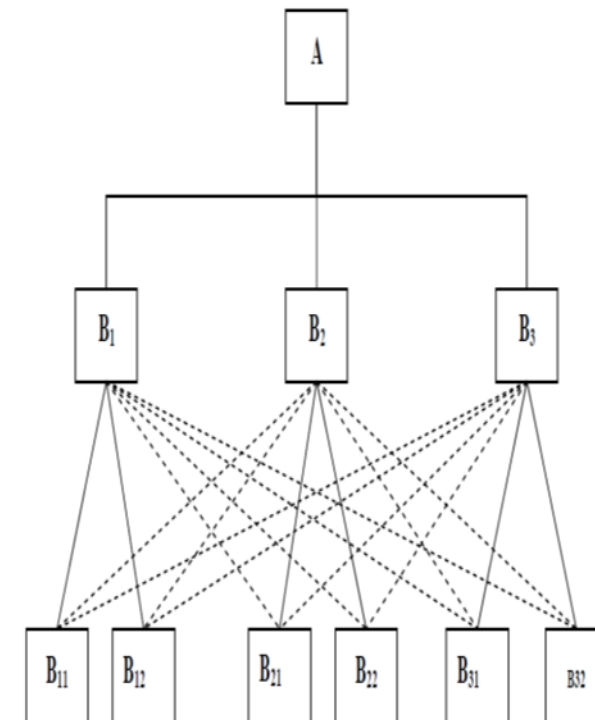
- Pot apărea dificultăți și conflicte de coordonare funcțională;
- Provoacă superspecializarea și limitează managementul propriu-zis;
- Diluează sau difuzează responsabilitatea;
- Comunicare complicată de orizontală și verticală;
- Dispoziții contradictorii;
- Creșterea nr. de salariați

Structura ierarhic-funcțională (mixtă)



- Păstrează utilizarea compartimentelor funcționale
 - Personalul este împărțit în două categorii (cei care gândesc și cei care acționează)
 - Atribuția principală a compartimentelor funcționale constă în efectuarea de studii, studii, analize, cercetări, pe baza căreia se înaintează soluții managementului de vârf.
- Dispune de compartimente **operative, funcționale, de stat major, auxiliare.**

Fig. 2.5. Structura ierarhic-funcțională



Types of Organizational Structures

1. Simple Structure
2. Functional Structure
3. Divisional Structure
4. Conglomerate Structure
5. Hybrid Structure
6. Matrix Structure
7. Team-Based Structure
8. Network Structure

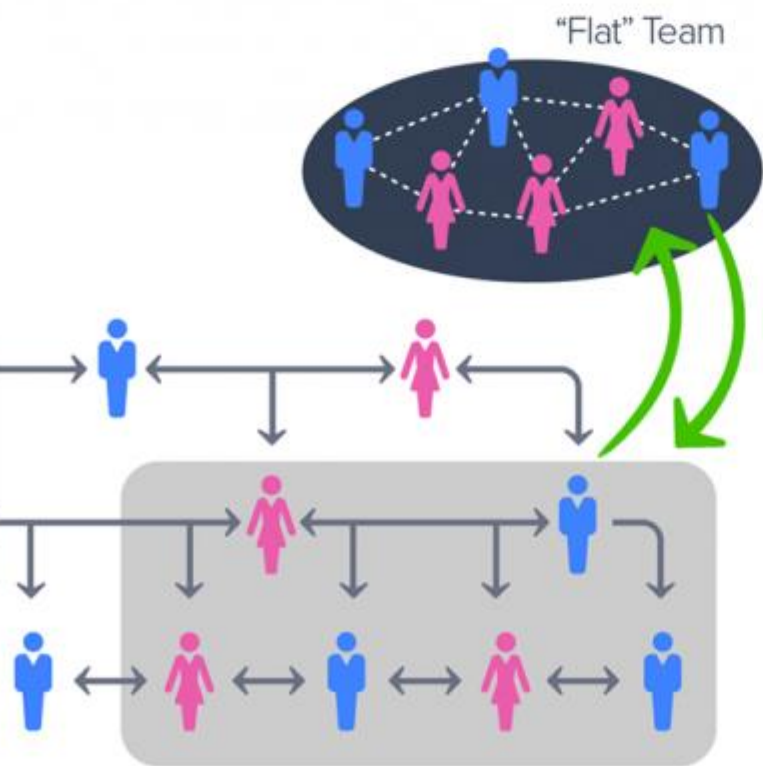
- <https://www.slideshare.net/GiaTriTien/centralization-anddecentralization>

Advantages and Disadvantages of Organizational Structures

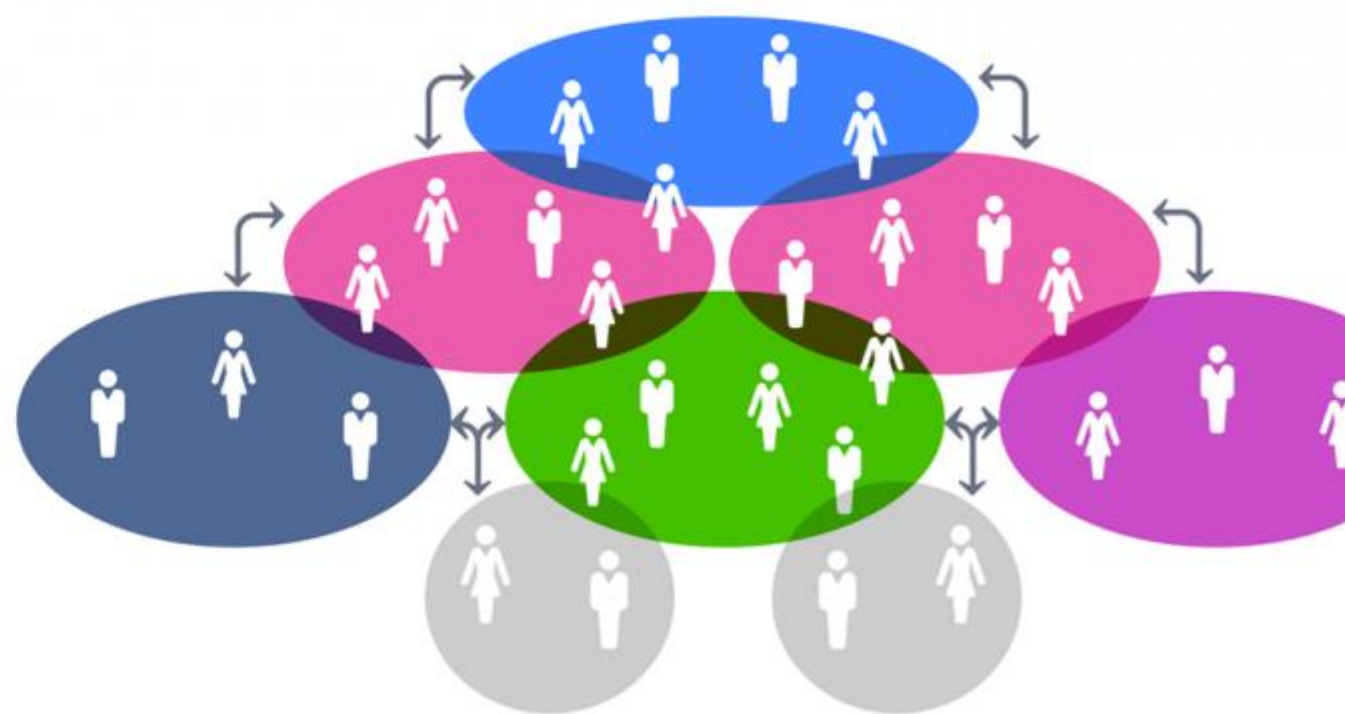
TABLE 13.1 Advantages and Disadvantages of Organizational Structures

	ADVANTAGES	DISADVANTAGES
Functional Structure	<ul style="list-style-type: none">• No duplication of activities• Functional excellence	<ul style="list-style-type: none">• Insularity• Slow response time• Lack of customer focus
Autonomous Project Structure	<ul style="list-style-type: none">• Control over resources• Responsiveness to customers	<ul style="list-style-type: none">• Cost inefficiency• Low level of knowledge transfer among projects
Matrix Structure	<ul style="list-style-type: none">• Efficient utilization of resources• Functional expertise available to all projects• Increased learning and knowledge transfer• Improved communication• Customer focus	<ul style="list-style-type: none">• Dual reporting relationships• Need for balance of power

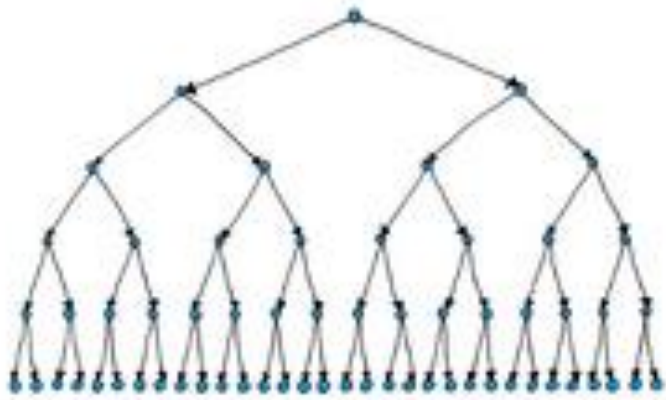
4. FLATARCHIES



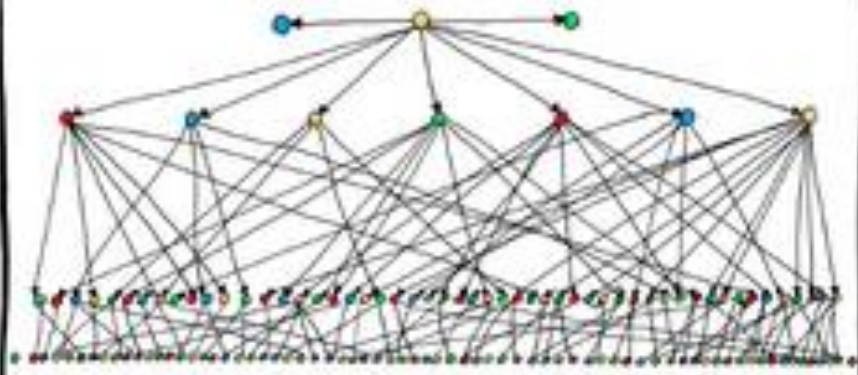
5. HOLACRATIC ORGANIZATION



AMAZON



GOOGLE



APPLE



FACEBOOK

