

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE IV

ORGANIZAREA ÎNTREPRINDERII SOCIALE

IV.1. Structura de producție

IV.2. Structura funcțională

Durata: 6 ore

IV.1. STRUCTURA DE PRODUCȚIE A ÎNTREPRINDERII

Structura organizatorică a unei întreprinderi poate fi definită ca ansamblul persoanelor și al subdiviziunilor organizatorice constituite astfel încât să asigure premisele necesare îndeplinirii obiectivelor pe care această entitate social-economică și le propune. Din perspectivă sistemică, structura organizatorică conține alte două componente, respectiv structura funcțională și structura de producție (operațională).

Structura funcțională este constituită din ansamblul subdiviziunilor organizatorice și al managerilor de nivel superior care iau decizii și acționează în vederea asigurării condițiilor tehnice, economice și de resurse umane pentru desfășurarea activității de producție.

Structura de producție (operațională) definește numărul și componența subunităților (verigilor) de producție, mărimea și amplasarea lor în interiorul întreprinderii, modul lor de organizare pe subunități și locuri de muncă și relațiile dintre ele pentru obținerea produselor și/sau serviciilor care le sunt specifice. În funcție de mărimea întreprinderii, aceste subunități (verigi) pot fi fabrici, secții, ateliere, formații de muncă (echipe), laboratoare de control, analize și cercetare. În întreprinderile foarte mari apar fabrici, care la rândul lor pot avea secții de producție, ateliere, echipe de muncă.

Subunitățile organizatorice cele mai des întâlnite în cadrul întreprinderii industriale sunt secțiile, atelierele și formațiile de muncă. Secțiile sunt alcătuite din ateliere de producție, care la rândul lor dețin formații de muncă. Atelierele de producție pot fi organizate și independent. În funcție de rolul lor în cadrul procesului de producție, aceste subunități pot fi de fabricație (bază), auxiliare, de servire și anexe.

Subunitățile de fabricație sunt reprezentate de secțiile și atelierele în cadrul cărora se desfășoară procesele de producție de bază, care asigură transformarea materiilor prime și a materialelor de producție în produse ce constituie principalul obiect de activitate al întreprinderii.

Subunitățile auxiliare sunt acele verigi în cadrul cărora se desfășoară procese de producție auxiliare, de realizare a unor produse și/sau lucrări ce nu constituie obiectul de bază al activității întreprinderii, dar care sunt absolut necesare bunei desfășurări a proceselor de bază (secția de scule, dispozitive, verificatoare-SDV, secția de modele, secția de reparații etc.).

Subunitățile de servire au ca specific execuția de procese de servire, respectiv prestarea unor servicii necesare bunei desfășurări a proceselor de bază și auxiliare (secțiile pentru obținerea și distribuirea diferitelor forme de energie, a aerului comprimat etc.).

Subunitățile anexe sunt verigile structurale constituite la acele firme la care rezultă cantități mari de deșeuri, în scopul prelucrării și valorificării acestora (secții de șlam de la combinate chimice, secții de mărunțire a deșeurilor din mase plastice etc.).

Diversitatea producției și a produselor obținute își pune amprenta asupra modalităților de organizare a structurii de producție a întreprinderilor industriale. Funcționarea în condiții de eficiență a unei întreprinderi industriale necesită adoptarea tipului optim de structură de producție, în raport cu particularitățile care o

caracterizează. Factorii principali care influențează această structură sunt forma de specializare internă, domeniul de activitate, profilul și dimensiunea întreprinderii, gradul de integrare a producției etc.

Un factor care influențează într-o manieră decisivă tipologia structurii de producție îl constituie *forma de specializare internă a întreprinderii*, în funcție de care apar structura tehnologică, cea pe produs (obiect) și structura mixtă.

Structura de producție tehnologică. Specifică întreprinderilor care realizează producție individuală sau de serie mică (cu o nomenclatură mare de fabricație), această structură presupune organizarea secțiilor de producție de bază după principiul tehnologic. Fiecare secție sau atelier execută numai unele faze omogene ale procesului tehnologic de obținere a produselor, dar pentru toate produsele întreprinderii (figura 4.1).

În acest fel, secțiile/atelierele de producție sunt dependente unele de altele în realizarea produselor întreprinderii. Întârzierile dintr-o verigă sunt imediat resimțite în veriga următoare și în respectarea termenului final de livrare al produselor.

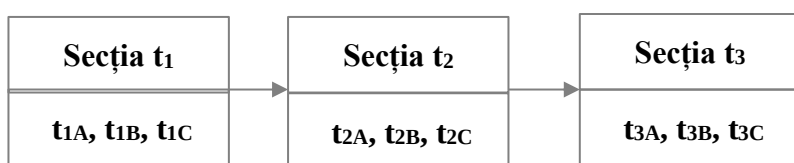


Figura 4.1. Structura de producție tehnologică

Structura de producție pe produs. O astfel de structură se caracterizează prin faptul că fiecare secție sau atelier de producție se specializează în fabricarea unui produs și execută întregul proces tehnologic, de la materia primă până la realizarea sa finală. Subdiviziunile organizatorice ale secției sunt specializate pe anumite faze ale procesului tehnologic, iar capacitățile lor de producție sunt armonizate astfel încât să nu apară "locuri înguste", care pot întârzia realizarea producției. Astfel, secțiile/atelierele de producție sunt independente unele de altele, între ele nu mai apar legături pe linie de execuție a produselor. O astfel de structură este specifică producției de masă și de serie mare, care are o nomenclatură redusă de fabricație și care permite specializarea și organizarea riguroasă a verigilor pe produs sau pe o parte a acestuia (figura 4.2.).

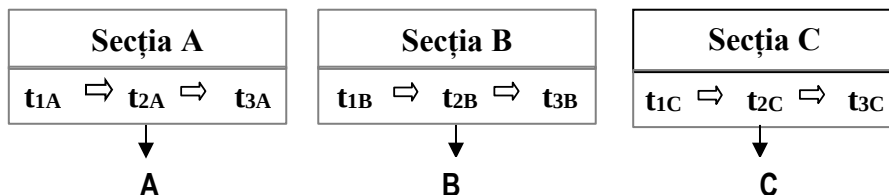


Figura 4.2. Structura de producție pe produs

Structura de producție de tip mixt asigură organizarea concomitentă a întreprinderii atât după principiul tehnologic, cât și după principiul pe obiect. Ca atare, unele secții pot respecta, prin organizarea lor, principiul tehnologic, iar altele vor fi specializate pe produs (obiect). Exemple cu structură de organizare mixtă sunt oferite în figura 4.3.

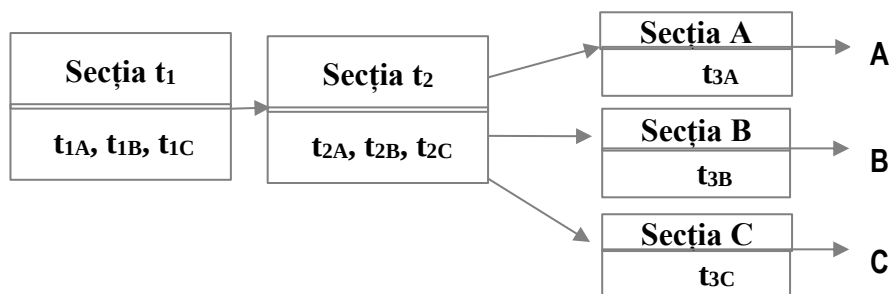


Figura 4.3. Structura mixtă

Structura de producție este influențată, de asemenea, de *domeniul de activitate* al întreprinderii industriale, respectiv de ramura sau subramura în care aceasta evoluează. Astfel, o întreprindere care construiește mașini și utilaje mecanice grele poate deține secții și ateliere de forjă, de turnătorie, de prelucrări mecanice, de tratament termic, de montaj etc., în timp ce, din industria textilă, poate avea secții de vopsire fire, preparative, țesut, finisaj.

Profilul întreprinderii constituie, la rândul său, un alt factor care rafinează diferențierile structurale determinate de domeniul de activitate. Astfel, două întreprinderi care aparțin aceleiași ramuri sau subramuri, de exemplu construcția de mașini, dar au profil diferit, în sensul că una produce utilaj chimic, iar alta mașini unelte, vor avea structuri de producție diferite. Prima întreprindere are, între subunitățile sale, o secție de cazangerie, alta de roluit tablă, secții care lipsesc în totalitate în celălalt caz.

Dimensiunea întreprinderii influențează, la rândul său, structura de producție a întreprinderilor, indiferent de domeniul lor de activitate, dar și în cadrul aceleiași ramuri sau subramuri industriale. Întreprinderile mai mari au, de regulă, mai multe subunități de producție (secții sau chiar fabrici sau uzine), în timp ce întreprinderile mai mici au alături de secții și ateliere independente.

Un alt factor care este implicat în evoluția structurii de producție este *gradul de integrare* specific unei întreprinderi industriale. Realizarea într-o proporție mai mare a componentelor unui produs în interiorul întreprinderii înseamnă un grad de integrare ridicat și presupune existența unui număr mai mare de subunități de producție, deci a unei structuri mai complexe. Dacă o mare parte a componentelor produsului se realizează în afara întreprinderii, subunitățile aferente realizării lor se regăsesc la partenerii cu care aceasta colaborează, iar structura de producție este mai simplă.

Tipuri de producție

Studiul producției de bunuri și servicii nu poate face abstracție de clasificările tipurilor de producție. Un prim și important criteriu de clasificare îl reprezintă cantitățile produselor și repetitivitatea lor, mai precis conținutul nomenclurii de fabricație a întreprinderilor. Din acest punct de vedere se disting mai multe tipuri de producție, respectiv:

- producția de masă;
- producția de serie (mare, mijlocie și mică);
- producția de unicate (individuală).

Considerăm, din acest punct de vedere, că este necesară o scurtă intervenție legată de dimensiunea

cantitativă a seriilor de fabricație. În practica producției nu există o delimitare unanim acceptată a cantității specifice unei producții de serie. Această delimitare depinde în primul rând de complexitatea tehnologică și constructivă, de dimensiunile și de valoarea produsului. Cu titlu informativ, în industria construcțiilor de mașini grele din România anilor 1990 norme ale ministerului considerau că producția este de unicate de la 1 la 5 bucăți, de serie mică de la 6 la 100 de bucăți, de serie mijlocie de la 101 la 1000 bucăți și de serie mare de la peste 1000 de bucăți. Diversitatea situațiilor în care se află fiecare întreprindere impune stabilirea unor norme proprii în ceea ce privește tipul de producție specific.

Producția de masă este specifică întreprinderilor care au o nomenclatură redusă și stabilă în timp și care realizează cantități mari de produse. Această stabilitate oferă oportunitatea unei organizări moderne a fabricației, cu echipamente specializate, de mare randament, care permit atingerea unor cote înalte de eficiență. Stabilitatea fluxurilor tehnologice permite amplasarea utilajelor în ordinea desfășurării operațiilor, sub forma unor linii tehnologice specializate în execuția unui produs (ansamblu), sau a unui număr restrâns de produse (ansamble). Avantajele organizării producției pe linii tehnologice sunt multiple: productivitate ridicată, ritmicitate în desfășurarea fabricației, reducerea ciclului de fabricație, costuri mici de fabricație, conducere operativă simplificată etc.

Producția de serie (sau pe loturi) presupune reluarea execuției unei anumite cantități din același produs sau din câteva tipuri de produse asemănătoare sau înrudite la anumite perioade. Acest tip de fabricație alimentează stocurile și reprezintă un intermediar între producția "la comandă" și cea de masă. Cheltuielile de pregătire-încheiere, ca și alte cheltuieli fixe pe unitatea de produs sunt în acest caz mult mai mici, ele constituind un obiect al raționalizării organizării acestui tip de producție.

Dacă seria de fabricație este mare, organizarea procesului de producție este asemănătoare cazului producției de masă. La seriile mici și mijlocii cantitățile lansate în fabricație sunt mult mai mici decât în cazul producției de masă sau de serie mare, ceea ce face ca nomenclatura de fabricație să fie mai largă și mai instabilă.

Acest lucru limitează posibilitatea organizării fabricației pe linii tehnologice. Echipamentul tehnic utilizat este atât universal, cât și specializat, astfel încât să permită execuția unei game mai largi de produse, iar conducerea operativă a fabricației este mai dificilă. Specificul producției de serie constă în fabricația pe loturi, care permite optimizarea cheltuielilor de execuție.

Producția de unicate, individuală sau "la comandă", se realizează la cererea clienților. Nomenclatura de fabricație a unei întreprinderi cu acest tip de producție este foarte largă. Produsele au utilizări diferite și pot proveni din aceeași grupă, sau din grupe diferite. Cheltuielile de pregătire-încheiere unitare sunt mari, datorită faptului că se execută un număr redus de astfel de produse. Modificarea continuă a tehnologiilor de fabricație face ca utilajele, echipamentele, să fie numai universale și să fie grupate după principiul omogenității operațiilor de execuție. Procesul de producție nu mai decurge lin, presupunând numeroase întreruperi și reveniri spațiale, ceea ce conduce la creșterea duratei ciclului de fabricație.

Pentru a evidenția diferențele celor trei tipuri de producție este elocvent și conținutul tabelului 4.1.

Clasificarea proceselor de producție se poate face și după *continuitatea lor*, și în acest caz se disting:

- procese de producție continue;
- procese de producție discontinue.

În cazul *proceselor de fabricație continue*, producția nu se întrerupe. În general utilajele sunt specifice produsului sau familiei de produse care se fabrică. Este cazul industriei petrochimice, a fabricării cimentului, a industriei metalurgice ce utilizează turnarea continuă.

Procesul de producție discontinuu este specific unei nomenclaturi largi de fabricație, produselor executate ca unicate sau în serie mică. Mașinile și utilajele sunt grupate pe principiul omogenității operațiilor tehnologice. Diferențele între cele două tipuri de procese sunt redate în tabelul 4.1.

Tabelul 4.1.

Caracteristici specifice tipurilor de producție

Nr. crt.	Caracteristici specifice	Tip de producție		
		MASĂ	SERIE	UNICAT
1.	Nomenclatura de fabricație	un singur produs sau numai câteva	mică	mare
2.	Volumul producției	foarte mare	mare	mic
3.	Repetabilitatea execuției produselor	foarte mare	mare	mică
4.	Gradul de specializare al utilajelor	înalt	mediu (incluzând și utilaje universale)	mic (utilaje universale)
5.	Amplasarea utilajelor	în concordanță cu fluxul tehnologic	mixt	pe grupe omogene de utilaje
6.	Ritmicitatea producției	foarte precisă	precisă și determinabilă	nedeterminată
7.	Durata ciclului de producție	foarte redusă	redușă	mare
8.	Oportunități de organizare a producției și a muncii	foarte mari	mari	reduse

Datorită acestor caracteristici, nivelul stocurilor de materiale, piese și subansamble este mare. Un indicator important, *indicele de eficacitate a procesului* (E_p), permite determinarea raportului între timpul de prezență a unui produs în cadrul sistemului, și timpul în care acestuia i s-a adăugat efectiv o valoare:

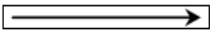
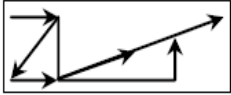
$$E_p = [\text{Timp de muncă efectiv} / \text{timp total (inclusiv așteptările)}] \times 100 \quad (2)$$

După relația cu clienții, cu piața, producția poate fi pe stoc și pe comandă.

Producția pe stoc se bazează pe o analiză previzională a cererii. În acest caz producția precede efectiv cererea. Acest tip de producție este cel mai adesea legat de bunurile de consumație curentă și implică o bună gestionare a stocurilor.

Tabelul 4.2

Caracteristici de diferențiere în funcție de continuitatea procesului de fabricație

Nr. crt.	Caracteristici	Tip proces de producție	
		continuu	discontinuu
1.	Fluxul produselor	 Linear	 Complex
2.	Eficacitate - E_p	$E_p: 80 \div 100\%$	$E_p: 5 \div 30\%$
3.	Flexibilitate	Linii de producție rigide	Ateliere de producție suple
4.	Sistem de gestiune a producției	Sisteme relativ simple de gerat	Sisteme mai complexe

Producția la comandă se realizează plecând de la o cerere efectiv înregistrată (o comandă fermă), care poate să cuprindă una sau câteva bucăți de produs (producție unicat), sau un număr mai mare (producție de serie mică).

IV.2. Structura funcțională

Întreprinderea este reprezentată la începuturile sale de către o persoană, care are ideea realizării unui produs pentru o anumită piață. Prin comercializarea acestui produs patronul satisface anumite cerințe și, ceea ce este important pentru el, obține profit. Pentru a fi eficace și a-și realiza obiectivele patronul trebuie să-și organizeze afacerea, adică să utilizeze resursele materiale și umane de care dispune în maniera cea mai eficient posibilă.

Organizarea se referă deci la două tipuri de resurse: materiale și umane. Dacă în ceea ce privește resursele materiale există suficiente metode, tehnici și instrumente de organizare științifică, problema utilizării resurselor umane este mult mai complexă. De la organizare se ajunge la conceptul de structură a sistemului reprezentat de întreprindere.

Organizarea întreprinderii trebuie să constituie un demers continuu, capabil să urmărească toate evoluțiile care au loc în interiorul și în exteriorul său și să adapteze structurile astfel încât sistemul să funcționeze în condiții cât mai bune. Acest demers trebuie susținut de o echipă de specialiști capabilă să sesizeze și să răspundă schimbărilor ori de câte ori ele survin, și nu numai atunci când au loc acele înlocuiri ale conducerii de vârf ce atrag după ele și apariția unor noi organigrame.

IV.2.1. Organizarea generală a întreprinderii

Este cunoscut faptul că întreprinderea nu este viabilă decât dacă organizarea sa generală este bine realizată. La rândul ei organizarea se dispune pe trei niveluri distincte, care trebuie bine concepute și realizate, astfel încât fiecare eșalon al ierarhiei să înțeleagă scopul și modul de realizare al acesteia. Eventuale lipsuri, oricât de mici ar părea, pot provoca neînțelegeri, dezinteresul personalului în realizarea sarcinilor proprii și pentru bunul mers al organizației din care face parte.

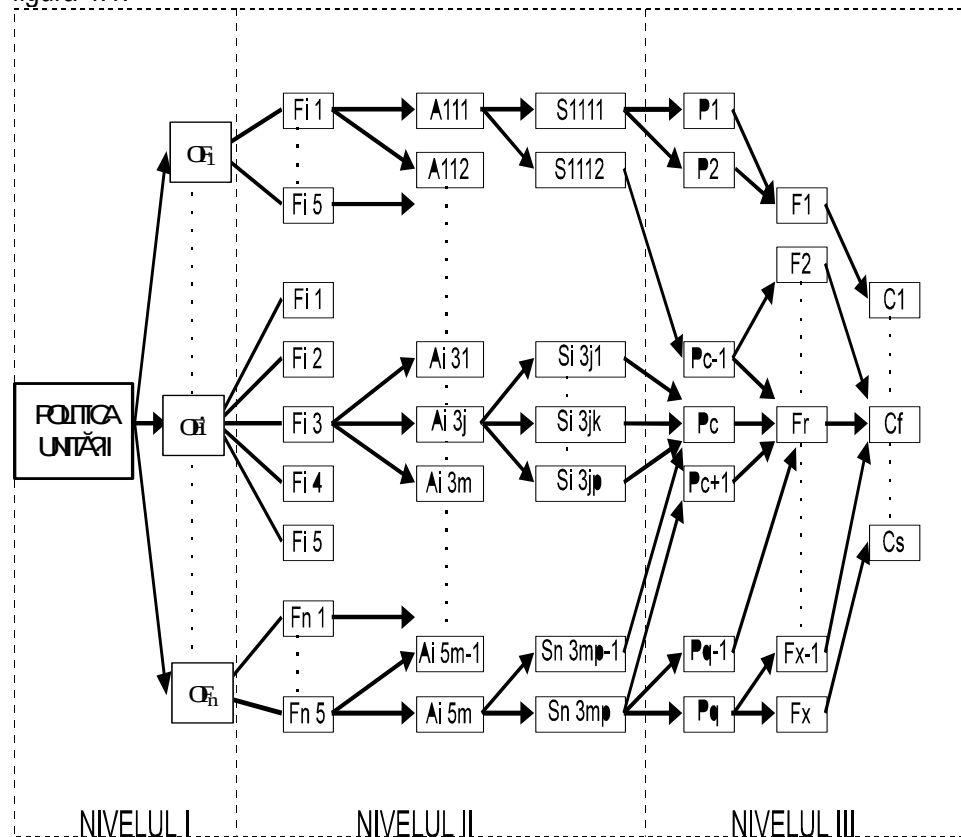
Primul nivel la care se manifestă organizarea este **politica întreprinderii**, prin care se definesc direcțiile generale, sau sensul acțiunilor sale. Ea presupune determinarea opțiunilor globale, a intențiilor generale ce sunt prezentate sub forma obiectivelor de atins. Această alegere are consecințe ușor previzibile asupra rezultatelor întreprinderii. Fixând cadrul evoluției, politica este cea care limitează autoritatea întregului personal al întreprinderii în cadrul acestor obiective. Cu alte cuvinte politica este cea care exprimă o limită a libertății de acțiune.

Cel de-al doilea nivel, **organizarea procesuală** (Nicolescu, 2005), presupune descompunerea proceselor de muncă fizică și intelectuală în elemente componente (sarcini, operații, faze, treceri, mânuiri, mișcări) și analiza acestora în scopul regroupării lor în funcție de nivelul obiectivului la realizarea căruia participă, de omogenitatea și/sau complementaritatea lor, de nivelul și natura pregătirii personalului care le realizează, precum și de specificul metodelor, tehnicilor și instrumentelor folosite în vederea desfășurării lor și realizării obiectivelor cu un plus de eficiență. Organizarea procesuală se concretizează în delimitarea și definirea funcțiilor întreprinderii, precum și a componentelor acestora: activități, atribuții, sarcini. Altfel spus, ea trebuie să traducă obiectivele fundamentale în obiective derivate de gradul I (funcțiunile), obiective derivate de gradul al II-lea (activitățile), al III-lea (sarcinile), al IV-lea (operațiile) și să definească modalitățile de acțiune cele mai eficiente pentru a le atinge. Atât la stabilirea obiectivelor, cât și la stabilirea procedurilor, menționăm un lucru deosebit de important, și anume că organizatorul sau grupul de proiectare organizatorică trebuie să-și asigure colaborarea unor specialiști care să cunoască în amănunțime și să identifice cu ușurință aceste obiective, să le estimeze volumul în condiții cât mai apropiate de realitate; altfel o realizare a unei organizări procesuale riscă să nu-și atingă scopul.

Nivelul al III-lea al organizării, **organizarea structurală** este cea care preia rezultatele organizării procesuale-funcțiunile, activitățile, sarcinile, operațiile și le încadrează după diverse criterii în structuri organizatorice adecvate caracteristicilor și posibilităților fiecărei unități economice. Organizarea structurală este suportul organizării procesuale.

Ea se concretizează în stabilirea compartimentelor de muncă, respectiv a secțiilor, serviciilor, birourilor, atelierelor, formațiilor de muncă etc., precum și a relațiilor care există între ele. Se realizează în acest fel o "leboșă" a organizării întreprinderii. Dacă organizarea structurii de producție nu pune probleme deosebite, și poate fi definitivată chiar din această fază, structura funcțională presupune în continuare mai multe prelucrări.

La acest nivel libertatea de formă este suficient de mare, dar ea trebuie, înainte de toate, să fie ghidată spre o preocupare pentru eficacitate, adică spre realizarea unor posturi și a unor relații optime. Pentru o prezentare mai clară a celor trei niveluri ale organizării și pentru înțelegerea acestora am propus schema din figura 4.1.



LEGENDA:

OF_i - obiectiv fundamental i

Si3jk - sarcina k, specifică activității Ai 3j

Fi 3 - obiectiv derivat de gradul 1

al obiectivului i pentru funcțiunea 3

Ai3j - activitatea j specifică funcțiunii i 3

Pe - postul e

Fr - funcția r

Cf - compartimentul f

Figura 4.1. Schema organizării generale a întreprinderii

IV.2.2. PROIECTAREA STRUCTURII ORGANIZATORICE FUNCȚIONALE

Proiectarea unei organizări este specifică înființării unor unități noi și pornește, așa cum am mai subliniat, de la politica și obiectivele fundamentale pe care aceasta și le propune. Baza de date și parametrii proiectării se creează în același timp, pe baza experienței, a metodelor și tehnicilor de analiză specifice procedurilor de lucru, măsurării muncii, subsistemului informațional etc., dar și prin comparații cu structurile unor unități

similare.

Programul de proiectare a organizării activităților funcționale include mai multe etape, fiecare cu conținut, caracteristici și condiții specifice:

- 1) pregătirea programului;
- 2) delimitarea activităților și a celorlate elemente componente ce trebuie susținute pentru îndeplinirea obiectivelor fundamentale;
- 3) măsurarea muncii și determinarea volumului de muncă pentru toate activitățile și componentele lor;
- 4) repartizarea sarcinilor și activităților și stabilirea compartimentelor;
- 5) implementarea organizării și urmărirea îndeplinirii sarcinilor.

Dacă etapele 1, 4 și 5 nu pun probleme deosebite în realizarea organizării, considerăm că etapele 2 și 3 sunt abordate insuficient chiar pe plan teoretic. Organizarea procesuală presupune delimitarea activităților și a componentelor lor și este o operațiune complexă, în care poate fi folosit cu succes studiul metodelor.

Obiectivul unui *studiu al metodelor* destinat proiectării structurii organizatorice procesuale pentru o nouă unitate, sau pentru un grup de activități noi, îl constituie determinarea tuturor elementelor de muncă aferente proceselor sale de producție (activităților sale). Deci obiectul cercetării nu mai are de această dată accepțiunea sa cunoscută din metodologia unui studiu al metodelor, el nu mai este studiat direct.

În acest caz cercetătorul trebuie să obțină datele necesare prin studii asupra organizării unor unități asemănătoare din punct de vedere al domeniului de activitate și al mărimii lor. Nu mai puțin contează în această etapă propria sa experiență. Indiferent că este vorba de un specialist sau de un cadru atras, proiectarea organizării este o operațiune complexă, ce nu trebuie realizată în afara unui repertoriu de metode și tehnici specifice, cum ar fi: diagrama de studiu a activității, schema "bloc" sau diagrama de rutină, schema orizontală a fluxului informațional, schema verticală a fluxului informațional etc., metode și tehnici specifice studiului metodelor.

Deși se utilizează mai mult în analiza unui sistem organizatoric deja existent, ele constituie, după părerea noastră, instrumente indispensabile în proiectare, întrucât permit reprezentarea apriori a elementelor componente și a variantelor de desfășurare a fiecărei activități, evitându-se eventualele paralelisme greu de sesizat pe o altă cale. Considerăm, de asemenea, că și alte metode și tehnici specifice studiului metodelor, cum ar fi interviul și chestionarele, sunt utile în studiul unor variante ale organizării în vederea alegerii soluției optime.

Prin intermediul unor asemenea metode și tehnici membrii echipei de proiectare trebuie să întocmească inventarul activităților, sarcinilor, operațiilor, sau chiar al mântuirilor componente, în cazul în care pentru determinarea volumelor de muncă se utilizează sisteme de normative de timp pe mișcări. Organizarea structurală este practic imposibilă fără o măsurare mai mult sau mai puțin exactă a volumului de muncă specific activităților ce fac obiectul unui astfel de studiu.

Măsurarea muncii, cea de-a doua latură importantă a studiului muncii, reprezintă una din condițiile de bază în organizarea producției și a muncii și, în același timp, și modalitatea principală de a satisface imparțial eforturile depuse de salariați și interesele lor materiale. În ceea ce privește primul aspect este cunoscut faptul că organizarea presupune, între altele, atingerea unor obiective prin eforturi care să permită obținerea unor rezultate cât mai bune.

Acest deziderat presupune o dispunere adecvată de resurse umane, dispunere care să favorizeze depunerea unui efort cât mai apropiat de cel ideal. De asemenea, resursele umane, spre deosebire de alte resurse, au un caracter delicat, deoarece răspund la un anumit tip de organizare și manevrează toate celelalte resurse ale unității. Răspunsul lor este legat de propriile interese, care trebuie să se îndeplinească cu interesele unității, și de propria lor muncă.

Între munca depusă, cantitatea și calitatea ei și salarizare trebuie să existe o relație de directă proporționalitate, pentru că altfel funcționalitatea sistemului riscă, mai devreme sau mai târziu, să sufere. Dimensionarea acestor resurse nu se poate realiza decât prin determinarea volumului de muncă necesar susținerii activităților ce trebuie desfășurate pentru îndeplinirea obiectivelor fundamentale ale unității.

La determinarea volumului de muncă necesar susținerii unei activități oarecare nu se mai poate recurge la metode sau tehnici "clasice", cum ar fi cronometrarea, fotografierea, autofotografierea sau observările instantanee, deoarece în faza de proiectare a organizării ea nu se desfășoară. În acest caz pot fi utilizate normative sau norme de timp determinate prin cercetare analitică, aplicabile și în cadrul unității care face

obiectul proiectării organizatorice, sau sisteme de normative de timp pe mișcări.

Deși necesită un volum mare de timp de muncă, aplicarea sistemului de normative de timp pe mișcări are avantajul unei mari precizii. Este evident faptul că aplicarea normativelor de timp obținute prin cercetare analitică se impune la acele activități care cuprind elemente și care, din punct de vedere cantitativ, dețin o pondere însemnată în volumul de muncă. Multe din componentele proceselor de muncă nu pot fi măsurate și nu li se poate determina volumul prin niciunul din procedeele menționate mai sus. Estimarea pe baza experienței rămâne principalul mijloc de a ieși dintr-un asemenea impas, urmând ca după realizarea proiectării aceste componente să fie reanalizate și, eventual, reproiectate.

IV.2.3. TIPURI DE STRUCTURA

IV.2.3.1. Structuri simple

Structura organizatorică se regăsește în mai multe documente, dintre care cel mai expresiv este organigrama, care schematizează relațiile de ordin ierarhic dintre compartimentele întreprinderii.

1. *Structura ierarhică* a fost promovată de H. Fayol la începutul secolului XX și exprimă principiul unității de comandament, care se poate justifica astfel: eficacitatea este ameliorată atunci când fiecare salariat al întreprinderii primește ordine de la un singur superior. Problema autorității a fost pusă la începutul industrializării, în perioada când întreprinderea era la începutul dezvoltării sale și problema importantă era afirmarea autorității patronului. Autoritatea era fondată pe poziția dominantă a conducătorului întreprinderii. Structura ierarhică imită structura militară.

Odată cu dezvoltarea întreprinderii structura devine din ce în ce mai complexă, apar șefi intermediari care acționează prin delegare de autoritate. Ea rămâne fidelă principiului unității de comandament, al cărui avantaj este triplu:

1. evită confuzia responsabilităților;
2. întărește autoritatea;
3. dă coeziune întreprinderii.

În general structura ierarhică este caracteristică întreprinderilor mici, care au un grad redus de înzestrare tehnică și de complexitate a activității. Conducătorul fiecărui compartiment execută în exclusivitate toate atribuțiile conducerii, și ca atare cunoștințele sale profesionale trebuie să fie diversificate. Fiecare persoană este subordonată unui singur șef.

În perioada actuală autoritatea se impune însă mai mult prin competență decât prin poziție ierarhică, bazându-se mai ales pe motivația și animarea subordonaților, decât pe supunerea lor pasivă. Pe de altă parte, ierarhizarea excesivă antrenează o birocratizare în marile întreprinderi, o lipsă de reacție și o pierdere de inițiativă. Ca atare trebuie descentralizate responsabilitățile, pentru că ierarhia este prea presantă. În figura 4.2. este prezentată schema unei structuri ierarhice.

2. *Structura funcțională* a fost propusă de către F.W.Taylor și se bazează pe principiul diviziunii funcționale a autorității: orice salariat primește ordine de la mai mulți șefi, fiecare dintre aceștia având autoritate numai în domeniul propriu. Schema unei structuri funcționale este prezentată în figura 4.3.

Acest tip de structură ameliorează eficacitatea, pentru că salariații sunt regrupați în funcție de similitudinea muncii lor. Autoritatea se fondează mai întâi pe competență profesională. Unitatea de comandament nu se mai menține, pentru că fiecare executant primește directive de la mai mulți specialiști, fiecare reprezentând o funcție diferită. Titularii posturilor de execuție primesc dispoziții atât din partea conducătorilor direcți, cât și din partea compartimentelor funcționale. Compartimentele sunt specializate într-un anumit domeniu și răspund de realizarea activității respective. Pentru a se asigura o bună funcționalitate trebuie să se realizeze o cooperare bună la nivelul factorilor de decizie. Conducătorii întreprinderilor beneficiază de asistența compartimentelor funcționale și, ca atare, nu mai este necesar ca ei să posede o pregătire vastă și o experiență bogată.

Structura funcțională are avantajul că favorizează specializarea, principiul de bază al concepției lui Taylor. Ca dezavantaje pot fi enumerate următoarele:

- coordonarea activităților devine mai dificilă;

- unele responsabilități pot fi abandonate;
- constituie o sursă de conflicte ca urmare a multiplicării comandamentelor.

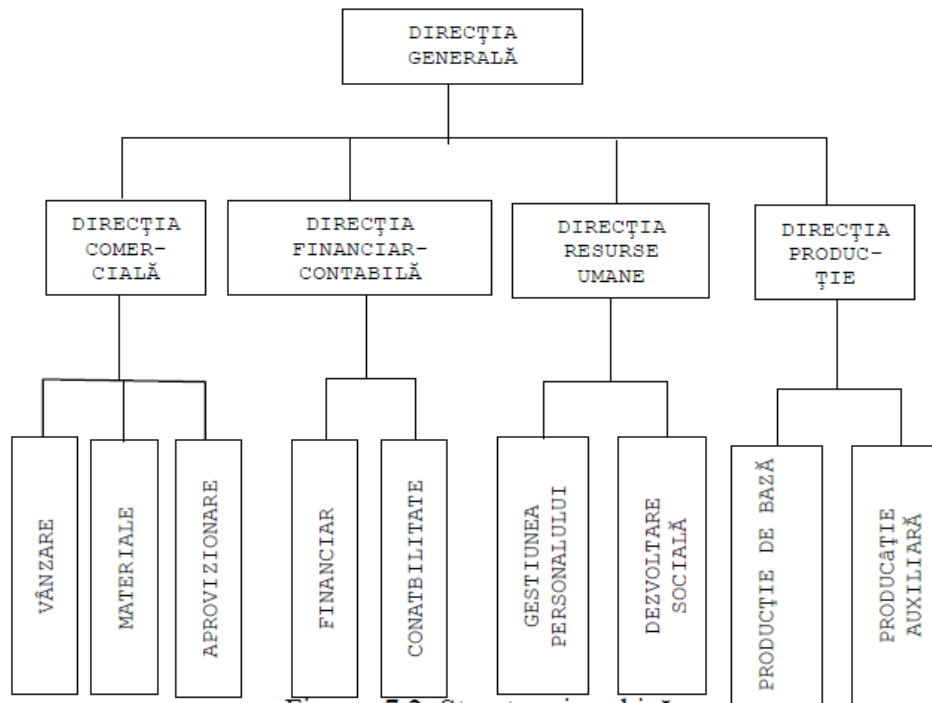


Figura 4.2. Structura ierarhică

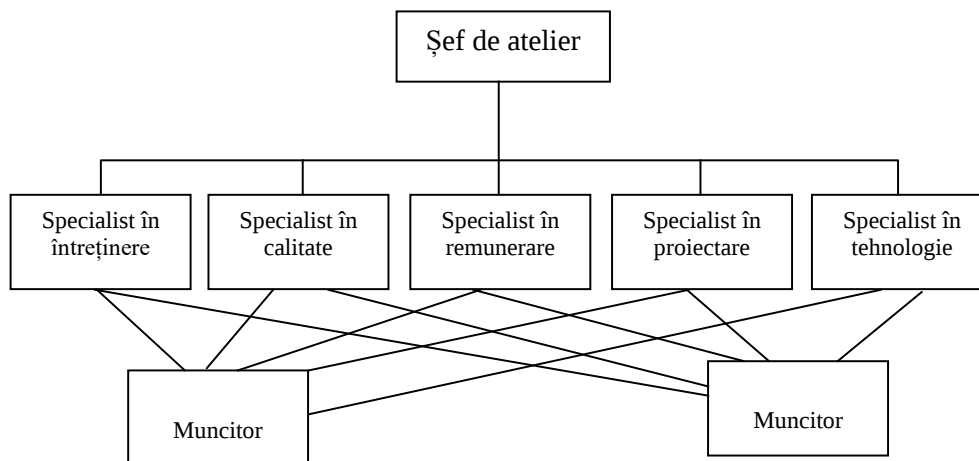


Figura 4.3. Structura funcțională

3. *Structura ierarhic - funcțională*. Acest tip de structură s-a dezvoltat în SUA la începutul anilor 1970, sub denumirea de "staff and line". Autoritatea este împărțită între responsabili operaționali, care acționează, și responsabili funcționali, care consiliază și influențează. Prin cumularea avantajelor celor două structuri precedente se asociază organe ierarhice (line) și organe funcționale (staff).

Prin crearea compartimentelor funcționale se asigură posibilitatea folosirii cunoștințelor de specialitate, dar ele nu mai au acum competență ierarhică (nemijlocită) asupra celor operaționale. Prin

intermediul unei astfel de structuri se realizează unitatea de decizie, dispoziție și acțiune necesară desfășurării unei activități eficiente.

Existența unui [stat major] are ca dezavantaje creșterea costurilor cu structura, și poate fi la originea unor conflicte care apar între cele două tabere. Figura 4.4. prezintă schema unei structuri ierarhic - funcționale.

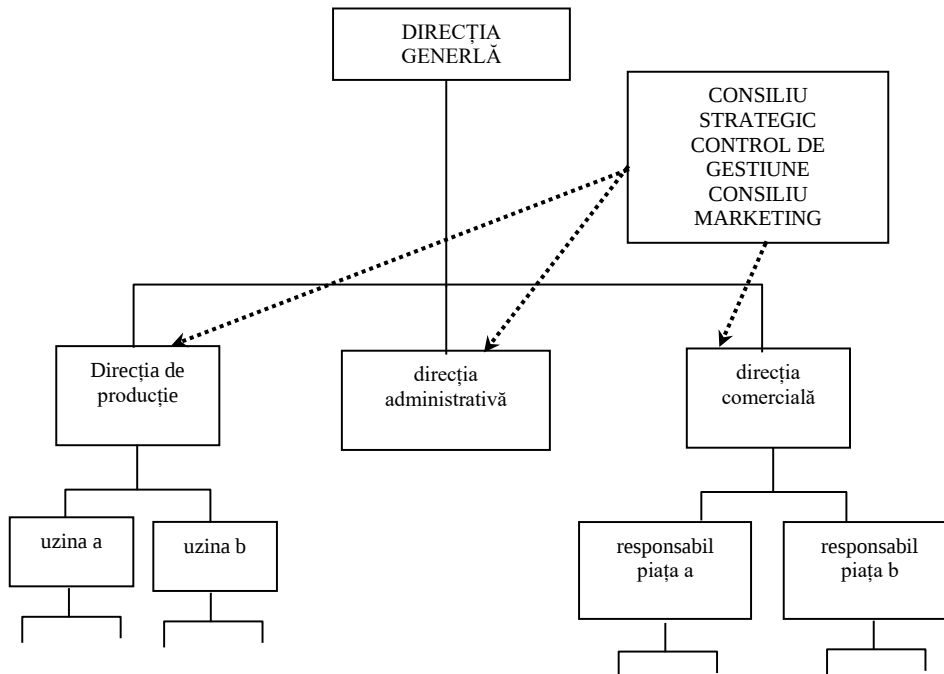


Figura 4.4. Schema unei structuri ierarhic-funcționale

4. Structura descentralizată are la bază principiul delegării de putere de decizie, de autoritate și de responsabilitate. Descentralizarea se poate face după criteriul geografic, după produse sau mixt (figura 9.5).

Structura descentralizată geografică urmărește să repartizeze activitățile unei întreprinderi în zone geografice autonome.

Structura descentralizată pe produse repartizează producția între mai multe diviziuni, fiecare fiind responsabilă de un produs sau de o familie de produse. Descentralizarea autorității pune deseori probleme de omogenitate între deciziile diferitelor diviziuni.

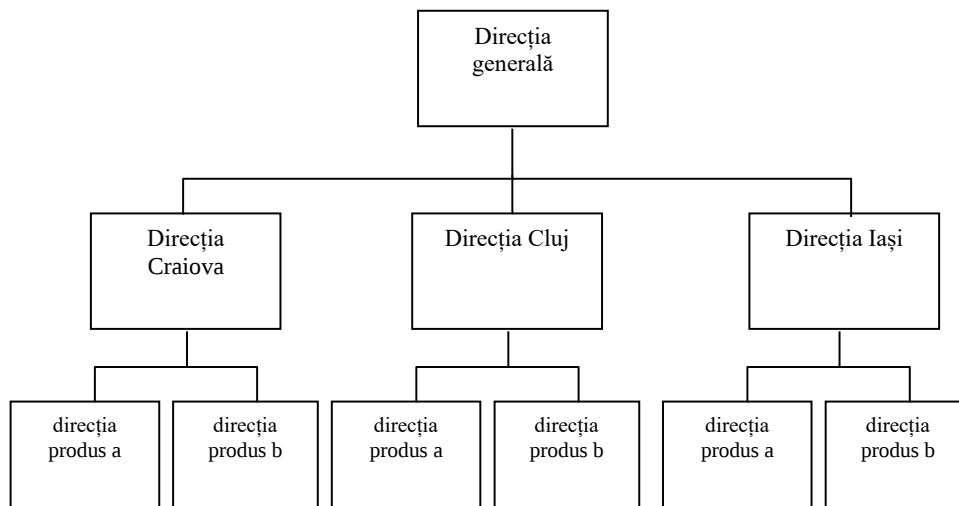


Figura 4.5. Structura organizatorică descentralizată

IV.3.3.2. Structuri complexe

1. *Structura matricială*. Ca și structura „staff and line”, structura matricială a apărut la începutul anilor 1970, fiind descrisă pentru prima dată de americanul Jay Galbraith. Principiul său de bază este dualitatea de comandament, în sensul că fiecare salariat depinde simultan de un șef de proiecte (sau de produs) și de un responsabil funcțional. Această structură este bine adaptată la complexitatea crescândă a întreprinderii și răspunde la fel de bine la imperativul de flexibilitate, în sensul că ea nu este rigidă; un proiect odată anulat sau terminat nu o afectează (figura 4.6).

Structura matricială privilegiază strategia, facilitează descentralizarea și favorizează concurența între șefii de proiecte sau de produse. Cu toate acestea ea generează deseori dificultăți de coordonare și poate fi la originea unor conflicte. Salariații sunt deseori ostili față de această structură, pentru că ea nu le indică în mod clar de cine depind.



Figura 4.6. Structura matricială

2. *Structura multidimensională*. Fondată pe același principiu ca și structura matricială, structura multidimensională asociază o linie ierarhică dublă, chiar triplă, permanentă. Mai puțin flexibilă decât precedenta, structura multidimensională este foarte complexă și riscă să facă o întreprindere de necondus.

3. *Structura organizațională a lui Mintzberg*. Cercetătorul american Henry Mintzberg a propus o nouă reprezentare a structurii întreprinderii, care în viziunea sa are cinci elemente constitutive:

- *centrul operațional*, destinat să asigure desfășurarea activității de producție a bunurilor și serviciilor;
- *conducerea strategică*, al cărui obiectiv primordial este acela de a face ca întreprinderea să-și îndeplinească în mod eficace misiunea sa;

- *linia ierarhică*, linie de autoritate unică, mergând de sus în jos;
- *tehnostuctura*, care se ocupă de standardizarea procedurilor, în vederea eficientizării muncii altor persoane din întreprindere;
- *funcțiunile de suport logistic*, care sunt entități ce au sarcini specifice. Aceste funcțiuni decurg din voința întreprinderilor de a gestiona optim un număr mare de activități considerate marginale. În acest fel se reduce incertitudinea și nu se mai pierd alte resurse pentru controlul afacerilor întreprinderii.

Mai mulți autori au fost tentați să explice diferențele de structură dintre întreprinderi și au cercetat factorii care condiționează alegerea unei structuri. Între cei mai citați factori au fost următorii:

- sectorul de activitate;
- sistemul tehnologic;
- talia întreprinderii;
- mediul în care evoluează întreprinderea;
- politica și strategiile întreprinderii.

1. *Sectorul de activitate*. Întreprinderile care evoluează în același sector de activitate adoptă adesea structuri foarte apropiate. Astfel întreprinderile de pe piața produselor informatice adoptă în general structuri foarte suple, pentru a facilita inovarea; agențiile de publicitate, ca și institutele de cercetare și proiectare se organizează după structura matricială.

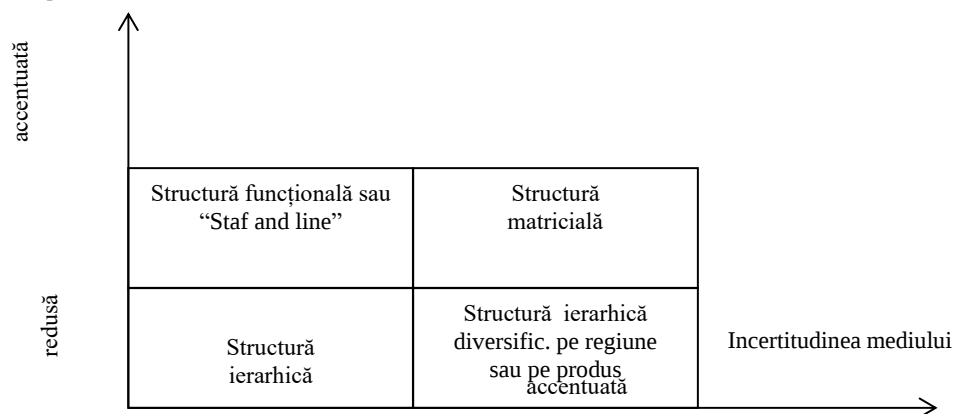
2. *Sistemul tehnologic*. Cercetătoarea britanică Joan Woodward a demonstrat în 1954, după o analiză în care a inclus o sută de întreprinderi engleze, că există o relație între tehnologie și structura organizatorică. Întreprinderile care utilizează tehnici de producție similare au tendința de a adopta aceleași structuri de organizare. Cu prilejul aceleiași cercetări, Joan Woodward a ajuns la concluzia că numărul nivelelor ierarhice crește odată cu complexitatea sistemului de producție.

3. *Talia întreprinderii*. Grupul „Aston” de cercetători englezi au publicat în 1969 o lucrare în care au pus în evidență legătura dintre talia unei întreprinderi și structura sa. Cu cât numărul de salariați este mai mare, cu atât structura devine mai complexă, deoarece sunt necesare mijloace de coordonare. Gradul de specializare crește, crește și numărul de nivele ierarhice. În funcție de mărimea sa, întreprinderea poate ca, plecând de la o structură ierarhică simplă, să adopte o structură descentralizată, apoi una matricială.

4. *Mediul exterior al întreprinderii*. Influența mediului asupra organizării a fost pusă în evidență în anul 1963 de către cercetătorii americani T. Burns și G.M. Stalker. Cei doi au observat că stabilitatea tehnologiei utilizate, stabilitatea piețelor, evoluția mediului în general determină structura unei întreprinderi. Concluziile lor au fost confirmate de cercetările specialiștilor americani Lawrence și Lorsch, care, plecând de la un studiu efectuat asupra unui număr de zece întreprinderi americane, au verificat că unui mediu stabil îi corespunde o organizare formalizată, pe când în caz de instabilitate organizarea este neformalizată. Lawrence și Lorsch trag concluzia că întreprinderile cele mai performante sunt cele care structurează fiecare funcțiune după caracteristicile mediului (figura 4.7).

5. *Politica și strategiile întreprinderii*. Unul din cei mai importanți factori care afectează structura întreprinderii este ansamblul format din politica și strategiile firmei. A. Chandler consideră că modificările structurale intervin în momentul în care întreprinderile își modifică politica și strategiile. Aceste modificări au loc atât în cadrul aceluiași tip de structură, sau pot să determine, în cazul în care trec peste un anumit prag, trecerea la un alt tip de structură.

Complexitatea mediului



redusă

Figura 4.7. Corelația între organizare și starea mediului

Teoriile care își propun să explice diferențele de structură nu sunt contradictorii, ci se completează reciproc. Alegerea unei structuri depinde deci de mai mulți factori, care limitează posibilitățile de alegere ale unei întreprinderi.

IV.3.3 Structura organizatorică formală. Structura informală

IV.3.3.1. Structura formală

Organizarea unei întreprinderi are ca principal rezultat stabilirea structurii sale organizatorice. Structura organizatorică formală este structura oficială a întreprinderii și se transpune în documente cum ar fi organigrama, regulamentul de organizare și funcționare (ROF), regulamentul de ordine internă, fișa postului, statul de funcții.

Structura organizatorică formală poate fi definită ca un mecanism format din subdiviziunile organizatorice ale unității, fiecare dintre acestea având propriile sale competențe și responsabilități, și din raporturile stabilite între acestea pentru a se realiza o funcționare eficientă a sistemului. Principalele componente ale structurii organizatorice formale sunt următoarele:

- postul;
- funcția;
- compartimentul;
- nivelul ierarhic;
- relațiile organizatorice.

Postul este cea mai simplă diviziune organizatorică, elementul primar al structurii, cuprinzând ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților repartizate fiecărui component al întreprinderii în mod organizat și permanent la un anumit loc de muncă. De conținutul și modul său de alcătuire depinde calitatea structurii organizatorice.

Funcția este o altă componentă a structurii, care generalizează posturi asemănătoare în ceea ce privește sfera de cuprindere a autorității și responsabilității. Ea reprezintă totalitatea posturilor care au caracteristici principale asemănătoare. În funcție de natura competențelor, responsabilităților și sarcinilor, atât funcțiile, cât și posturile, pot fi de două tipuri:

- funcții sau posturi de conducere, care coordonează activitatea mai multor executanți;
- funcții sau posturi de execuție, care transpun în practică deciziile emise de titularii funcțiilor de conducere.

Compartimentele rezultă prin asocierea unor posturi și funcții cu conținut omogen și/sau complementar desfășurând sarcini sau activități relativ omogene sau complementare și implicând cunoștințe într-un anumit domeniu (economic, tehnic, juridic, social - uman etc).

Nivelul ierarhic este o altă componentă principală a structurii organizatorice și reprezintă ansamblul subdiviziunilor organizatorice situate pe aceeași linie față de conducerea întreprinderii. Numărul nivelelor ierarhice depinde de mai mulți factori, dintre care menționăm: dimensiunea unității, nomenclatura de fabricație, diversitatea activităților și atribuțiilor, care au o influență direct proporțională, și competența cadrelor de conducere, care are o influență invers proporțională. În strânsă legătură cu nivelul ierarhic apare și noțiunea de pondere ierarhică, reprezentând numărul persoanelor conduse nemijlocit de un cadru de conducere și constituind o modalitate de ordonare a posturilor și funcțiilor în cadrul compartimentelor.

Relațiile organizatorice exprimă legăturile dintre componentele structurii organizatorice. Prin intermediul lor structura capătă funcționalitate, deoarece se stabilesc legături între toate componentele primare (post, funcție) și cele agregate (compartimente), precum și între acestea din urmă.

IV.3.3.2. Structura informală

Pe lângă organizarea formală, oficială într-o întreprindere apare și o *organizare informală*, care acționează uneori independent de prima. Ea cuprinde *ansamblul grupărilor și al relațiilor interumane stabilite neoficial și spontan între un număr de persoane din întreprindere, ansamblu care este orientat spre satisfacerea unor interese personale*.

Acestei organizări informale îi corespunde o structură informală. Structura informală are la bază grupul informal și relațiile ce se stabilesc în cadrul acestuia. Apariția și funcționarea unei structuri paralele și neoficiale în întreprindere sunt generate de interese și preocupări comune, de înrudirea profesiunilor, de nivelul pregătirii și al calificării, de originea socială, de nemulțumirea comună față de conducători etc.

Fiecărui component al grupului informal îi revine, corespunzător postului din organizarea formală, un rol, respectiv o grupare de componente pe care ceilalți componenți îl așteaptă din partea acestuia. Conducerea grupului informal revine unui lider informal, care prin capacitatea sa profesională, prin competență, prestigiu și popularitate câștigă autoritate neformală, respectiv putere de influență asupra componenților grupului informal, dar și asupra altor persoane din cadrul unității. Legăturile în interiorul structurilor informale se realizează prin intermediul relațiilor informale, mult mai rapide și mai eficiente.

Structura informală poate avea în întreprindere un rol pozitiv sau un rol negativ, funcție de modul în care acțiunile grupurilor converg, sau dimpotrivă, sunt opuse obiectivelor conducerii.