

## TEMA 5. STRUCTURA ÎNTREPRINDERII

1. Structura generală și productivă a întreprinderii
2. Noțiunea și componentele de bază ale structurii organizatorice
3. Tipuri de structuri organizatorice ale întreprinderii
4. Postul de muncă

### 1. Structura generală și productivă a întreprinderii

Fiecare întreprindere industrială este formată din subdiviziuni productive și neproductive [9]. **Subdiviziunile productive** sunt nemijlocit legate de fabricarea producției. Acestea sunt unitățile de producție: secții și sectoarele unde se fabrică producția, ateliere, depozite, laboratoare, subdiviziunile energetice etc.

**Subdiviziunile neproductive** sunt obiectele infrastructurii sociale, care au menirea de a deservi lucrătorii întreprinderii în scopul recuperării forței de muncă. La acestea se referă gospodăriile auxiliare, casele de odihnă, bazele turistice, construcțiile sportive, secțiile medicale, grădinițele pentru copii și alte subdiviziuni care sunt la balanța întreprinderii.

Totalitatea subdiviziunilor întreprinderii, componența lor și raportul dintre subdiviziunile productive și neproductive reprezintă **structura generală a întreprinderii**. Ea poate fi prezentată în formă tabelară, analitică și grafică. Structura generală poate fi calculată în baza numărului de lucrători, valoarea fondurilor de producție sau capacitatea de producție a secției.

Unitatea productivă de bază a întreprinderii este secția. Secția este o parte a întreprinderii în care se fabrică pe deplin o producție sau se efectuează o anumită fază tehnologică pentru fabricarea producției. Se deosebesc următoarele tipuri de secții: de bază, auxiliare, de deservire și suplimentare.

În **secțiile de bază** se fabrică producția care determină obiectivul de bază al întreprinderii. Secțiile de bază pot fi specializate în funcție de produs și de proces tehnologic. Prima specializare are loc dacă tot procesul tehnologic se realizează într-o singură secție și rezultatul lui este produsul finit. A doua specializare este bazată pe divizarea procesului de producție pe faze tehnologice. În acest caz, în secție se efectuează doar o anumită fază a procesului operațional.

În **secțiile auxiliare** se fabrică o astfel de producție sau se efectuează o astfel de activitate, care creează condiții pentru activitatea secțiilor de bază și ale altor subdiviziuni ale întreprinderii. La ele se referă atelierele mecanice, cazangeria, subdiviziunile energetice, secția pentru producția ambalajului.

**Secțiile de deservire** efectuează lucrări pentru deservirea materială și tehnică a activității de bază și auxiliare. Acestea sunt laboratoarele, depozitele, transportul intern. La secțiile suplimentare se referă secțiile care se ocupă cu utilizarea deșeurilor producției de bază.

Totalitatea subdiviziunilor productive, componența lor și raportul dintre cele de bază, auxiliare, de deservire și suplimentare formează **structura productivă**. Această structură se poate prezenta sub formă tabelară, analitică și grafică. Structura productivă se determină în baza numărului de lucrători. O structură optimă înseamnă o pondere mai mare a secțiilor de bază și o pondere mai mică a celorlalte secții. O structură optimă reprezintă o bază pentru costuri raționale de producție.

### 2. Noțiunea și componentele de bază ale structurii organizatorice

**Structura organizatorică a întreprinderii (organigrama)** reprezintă un sistem optim de divizare a responsabilităților funcționale, drepturilor și obligațiilor, ordinii și formelor de interacțiune ale subdiviziunilor organizatorice și ale personalului ce o formează.

**Organigrama** este considerată totalitatea subdiviziunilor și unităților întreprinderii, implicate în activitatea economică, organizată într-un mod eficient, ca deciziile și acțiunile manageriale să fie ușor implementate și să asigure desfășurarea activității întreprinderii.

Noțiunile de bază ale structurii organizatorice sunt determinate de elementele ei, relațiile, nivelurile și autoritățile. **Elementele structurii organizatorice** sunt următoarele: postul, funcția, compartimentul, nivelul ierarhic, ponderea ierarhică, relațiile organizatorice.

*Postul* reprezintă cea mai simplă subdiviziune organizatorică a întreprinderii ce poate fi definit ca ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților care revin spre executare unui angajat.

*Funcția* reprezintă totalitatea posturilor care prezintă aceleași caracteristici principale. În dependență de natura și amploarea obiectivelor, sarcinilor competențelor și a responsabilităților, se deosebesc două tipuri principale de funcții:

**1. Funcția managerială** – se caracterizează printr-o sferă mai largă de competențe și responsabilități referitoare la obiectivele colectivului condus, care indică sarcini de previziune, organizare etc., a activității altor persoane.

**2. Funcția de execuție** – se caracterizează prin obiective individuale limitate, cărora le sunt atribuite competențe și responsabilități mai reduse, sarcinile încorporate neimplicând luarea de decizii privind munca altor titulari de posturi.

*Compartimentul* reprezintă ansamblul persoanelor ce efectuează munci omogene și/sau complementare, de regulă, pe același amplasament, care contribuie la realizarea aceluiași obiective derivate și sunt subordonate aceluiași manager. La întreprindere, acest element al structurii organizatorice ia forma unor ateliere, laboratoare, secții, servicii, birouri. Compartimentele sunt **operative și funcționale**, în funcție de obiectivele atribuite, de sarcinile de realizare, de componentele și responsabilitățile circumscrise și de modul exercitării lor.

**Compartimentele operative** se caracterizează prin faptul că fabrică produse finite, componente de produse (secțiile de producție) sau furnizează servicii (serviciile aprovizionare, desfacere, transport etc.).

**Compartimentele funcționale** se caracterizează prin faptul că pregătesc decizii pentru managementul superior și mediu al întreprinderii și acordă asistență de specialitate tehnică, managerială, de marketing, economică și organizatorică, atât compartimentelor organizaționale, cât și celor funcționale.

*Nivelul ierarhic* este format din totalitatea subdiviziunilor organizatorice situate la aceeași distanță ierarhică de adunarea acționarilor sau de proprietarul unic al firmei. Numărul nivelurilor ierarhice are o importanță deosebită pentru buna desfășurare a activității manageriale, întrucât reducerea lor înseamnă scurtarea circuitelor informaționale, creșterea operativității, diminuarea posibilităților de deformare a informațiilor.

**Ponderea ierarhică** reprezintă numărul de angajați conduși nemijlocit de un manager. Dimensiunile ponderii ierarhice sunt influențate de natura lucrărilor efectuate de subordonați, nivelul de pregătire și gradul lor de motivare, frecvența și amploarea legăturilor dintre ei, experiența, capacitatea și prestigiul managerului. Numeroși specialiști consideră că mărimea optimă a ponderii ierarhice pentru un manager de întreprindere mare sau mijlocie este de 4-8 subalterni, crescând pe măsura apropierii de baza piramidei organizaționale până la 20-30 muncitori pentru un șef de echipă.

**Relațiile organizatorice** reprezintă raporturile dintre subdiviziunile organizatorice înstituite prin reglementări organizatorice oficiale. Din punct de vedere al naturii lor, relațiile care apar în procesul de conducere se pot împărți astfel:

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

### **3. Tipuri de structuri organizatorice ale întreprinderii**

Practica activității întreprinderilor demonstrează că nu se poate vorbi de un tip pur de structură organizatorică, ci de o combinație între diferite tipuri. Tipul structurii organizatorice este influențat de următorii factori:

- mărimea întreprinderii;
- tehnologia utilizată;
- mediul de afaceri.

Schema structurii organizatorice, numită organigramă, reflectă starea statică a subdiviziunilor și posturilor și caracterul legăturilor dintre ele. În funcție de caracterul legăturilor, se evidențiază următoarele tipuri de structuri organizatorice:

- liniară;
- funcțională;
- liniar-funcțională;
- divizionară;
- matriceală;
- conglomerat.

a) **Structura liniară (ierarhică)** - este asemănătoare celei de tip militar, fiecare subordonat, în virtutea principiului unității de comandă, primește ordine de la un singur șef. Subsistemele întreprinderii sunt structurate ierarhic, la nivelul inferior al piramidei, situându-se cele elementare. Fiecare nivel este subordonat celui imediat superior, supunându-se autorității, controlului și direcționării acestuia (figura 5.1). Informația și decizia urmează calea ierarhică, relația superior-subordonat fiind o linie de autoritate. Comunicațiile sunt, exclusiv, verticale, iar responsabilitățile bine precizate la fiecare nivel.

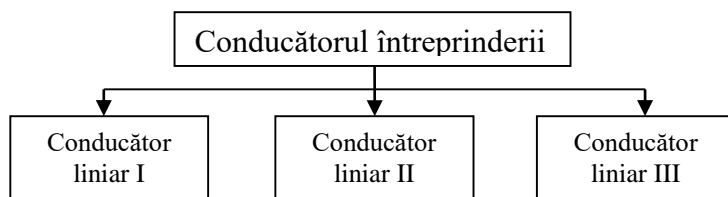


Figura 5.1. Structura organizatorică liniară

Autoritatea ierarhică este o autoritate asupra acțiunii și metodei de acțiune și este transmisă de sus în jos, în linie directă, de la director (managerul general) la diferiți conducători subordonați și de la aceștia la personalul de subordonare, iar de aici muncitorilor. În forma sa pură, structura ierarhică se întâlnește în întreprinderile mici cu activitate simplă. Ea se regăsește în combinație cu alte tipuri de structuri (funcțională, divizionară) și în întreprinderile de dimensiuni medii, mari și foarte mari.

**Avantajele acestei structuri sunt:**

- construcția simplă;
- respectarea principiului unității de comandă;
- limitarea concretă a sarcinilor, competențelor și a obligațiilor;
- administrarea rigidă din partea organelor de conducere;
- operativitate și precizie în deciziile de conducere.

**Dezavantajele aceleiași structuri sunt:**

- dificultăți în legăturile dintre compartimente, posturi etc.;
- concentrarea puterii la managementul superior;
- supradotare cu responsabilitate a nivelurilor medii de conducere.

b) **Structura funcțională** constă în organizarea întreprinderii în jurul funcțiilor acesteia. Ea are drept caracteristică regruparea sarcinilor pe compartimente, după principiul specializării. Structura funcțională se caracterizează prin faptul că pe niveluri ierarhice sarcinile sunt divizate între manageri specializați pe domenii, fiecare având în sfera sa de activitate, autoritate deplină asupra nivelului ierarhic inferior (figura 5.2). Aceasta înseamnă că un subordonat este condus de mai mulți manageri, fiecare în domeniul specialității lui.

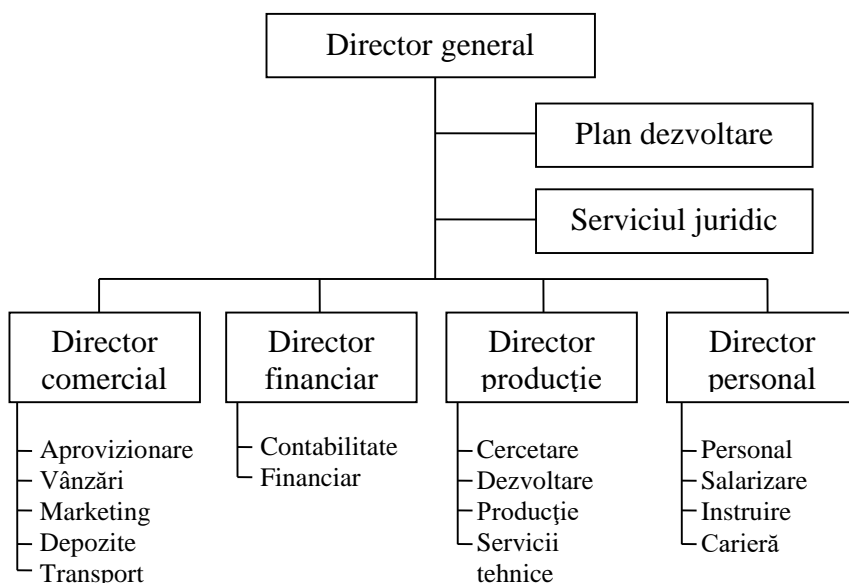


Figura 5.2. Structura organizatorică funcțională

**Avantajele acestei structuri sunt următoarele:**

- este bine adaptată pentru companiile cu o singură afacere;
- este eficientă acolo unde activitățile au un grad mare de repetabilitate;
- creșterea gradului de competență a dispozițiilor elaborate;
- motivează competențe înalte ale specialiștilor responsabili de funcții concrete;
- micșorează numărul unităților ierarhice pentru coordonare;
- diminuează numărul dublărilor de activități;
- întărește relațiile verticale;
- intensifică controlul activităților subordonate;
- simplifică procesul de recrutare, perfecționare și conducere a personalului din fiecare compartiment.

**Dezavantajele aceleiași structuri sunt următoarele:**

- pune probleme de coordonare și comunicare funcțională;
- poate duce la conflicte și rivalități între funcții;
- prelungește procedura de luare a deciziilor;
- blochează dezvoltarea abilităților transfuncționale;
- duce la limitarea potențialului de dezvoltare;
- transmite responsabilitatea rezultatelor activității către vârful structurii organizatorice;
- scara promovării este limitată la câteva domenii funcționale.

**c) Structura liniar-funcțională** reprezintă o simbioză între structura liniară și cea funcțională. Drept urmare, în cadrul aceleiași întreprinderi, coexistă două tipuri de autoritate, și anume: liniară (în activitatea de bază a întreprinderii) și funcțională (în activitățile funcționale ale acesteia) (figura 5.3).

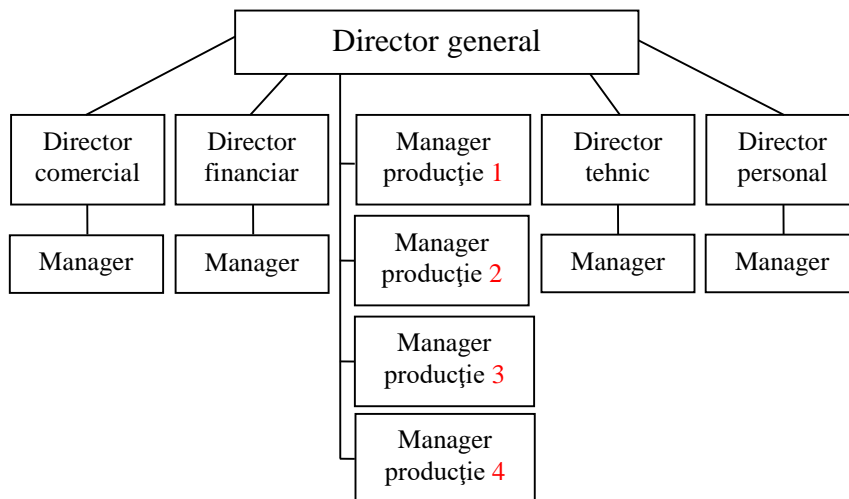


Figura 5.3. Structura organizatorică linear-funcțională

Compartimentele funcționale, care dispun de autoritate funcțională în domeniul lor de activitate, conlucrează cu cele ierarhice cărora le acordă asistență de specialitate și le furnizează o gamă largă de servicii.

**Avantajele acestei structuri sunt:**

- permite o orientare strategică mai avansată;
- permite delegarea responsabilităților de către managerii de vârf către nivelurile ierarhice inferioare.

**Dezavantajele acestei structuri sunt:**

- responsabilitățile, deseori, nu sunt definite clar, deoarece persoanele, care iau decizii nu iau parte la realizarea lor;
- poate duce la supracentralizarea conducerii.

**d) Structura divizionară** - principiul acestei structuri constă în organizarea întreprinderii în jurul unor diviziuni formate în baza anumitor criterii de grupare, cum ar fi: produse sau grupe de produse (figura 5.4), clientelă sau piață, zonă geografică.

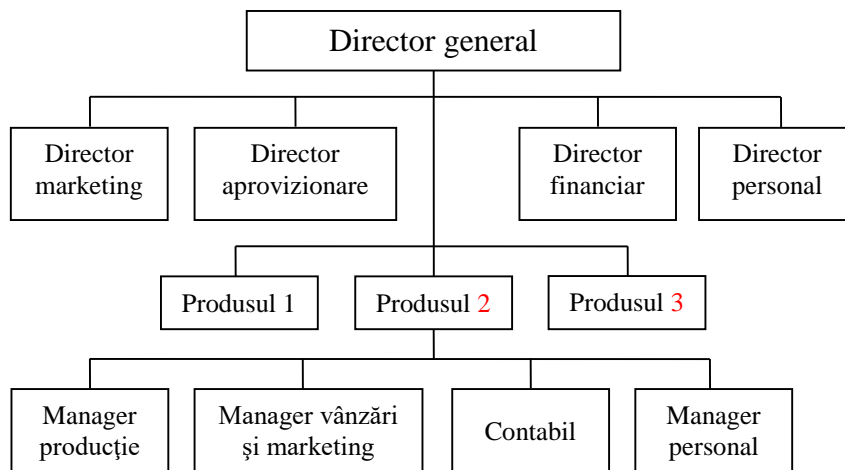


Figura 5.4. Structura organizatorică divizionară pe produse

**Avantajele structurii divizionare sunt:**

- permite adaptarea strategiei la necesitățile produsului, pieței sau zonei geografice;
- acceptă delegarea responsabilităților rezultatelor către cel mai jos nivel strategic;
- asistă la perfecționarea coordonării funcționale cu cerințele pieței;
- are avantaje economice la scară operațională.

**Dezavantajele acestei structurii sunt:**

- dificultăți serioase în menținerea imaginii, de la o zonă la alta, de la un grup la altul;
- poate duce la dublarea personalului funcțional la nivel de companie și zonă geografică.

e) **Structura matriceală** poate fi considerată o combinație între organizarea funcțională și cea divizionară creată în scopul îmbinării avantajelor celor două forme și măririi flexibilității structurale a întreprinderii. Acest tip de structură, ca formă de organizare, are mai multe relații de comandă și autoritate (figura 5.5).

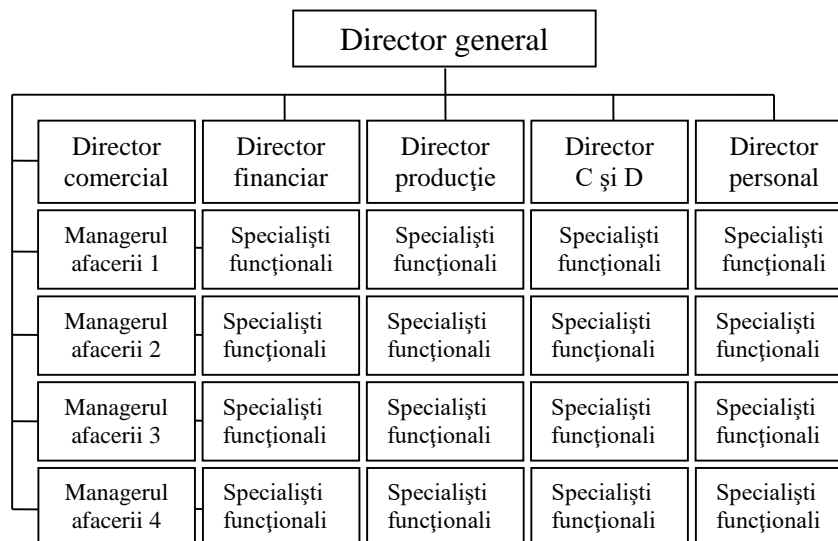


Figura 5.5. Structura organizatorică matriceală

Este un sistem de soluționare prin negociere a conflictului dintre strategia generală a firmei și scopurile operaționale ale unităților de afaceri.

În cadrul acestei structurii, afacerile și liniile funcționale formează un set de autoritate limitată ce se exercită asupra activităților din fiecare unitate de afaceri. Subordonații au o subordonare continuă dublă: pe linie de afaceri și pe linie funcțională. Această situație poate conduce la confuzii în cazul unor comenzi contradictorii.

Managerul de afacere are ca sarcină coordonarea eforturilor membrilor echipei în cadrul unui buget și, uneori, al unei perioade de timp date, în vederea realizării misiunii încredințate. El nu are, însă, nici o autoritate ierarhică asupra membrilor subdiviziunii pe care o coordonează. Numai superiorii ierarhici ai departamentelor specializate sunt cei ce procedează la evaluarea și recompensarea experților delegați.

**Avantajele structurii matriceale sunt următoarele:**

- facilitează specializarea companiilor pe diferite elemente strategice;
- promovează luarea deciziilor pe unitate de afaceri;
- încurajează cooperarea și coordonarea activităților strategice;
- permite verificarea și balansarea diferitelor viziuni competitive.

**Dezavantajele structurii matriceale sunt următoarele:**

- relațiile ierarhice și funcționale sunt foarte complexe;
- este dificilă menținerea balanței între liniile de autoritate;
- pot apărea conflicte între managerii diferitelor unități de afaceri;
- este posibilă apariția unor decizii contradictorii.

**f) Structura conglomerat** – îmbină mai multe tipuri de structură: funcțională, matriceală și divizionară. Acest tip de structură este caracteristic întreprinderilor transnaționale. Unul din avantajele pe care le presupune această structură este posibilitatea adaptării organizației la specificul fiecărei unități componente. Ea presupune diminuarea riscului financiar.

Fiecare din tipurile de structuri organizatorice enumerate are atât avantaje, cât și dezavantaje. De aceea, structura organizatorică trebuie adaptată la specificul întreprinderii și mediul în care aceasta evoluează. În acest sens, analiștii susțin:

- structurile funcționale și liniar-funcționale sunt adecvate atunci când companiile acționează în mediu stabil și previzibil; eficiența activității subdiviziunilor este mai importantă decât flexibilitatea structurii organizatorice; produsele și piețele întreprinderii nu sunt foarte diversificate;
- structurile divizionare sunt indicate în cazul întreprinderilor mari, diversificate, prezente în mai multe segmente strategice; când mediul extern al întreprinderii este foarte dinamic; flexibilitatea activității și structurii este primordială; are loc permanent lansarea și consolidarea pe noi piețe;
- structurile matriceale sunt adecvate în cazul întreprinderilor de mari dimensiuni, cu un grad înalt de diversificare; în situații complexe și incerte ale mediului.

#### 4. Postul de muncă

Unul din elementele de bază ale structurii organizatorice este postul de muncă. **Postul** este definit ca o multitudine de sarcini reprezentate pentru o anumită poziție într-o structură organizatorică.

Fiecare post presupune următoarele componente:

**a) Obiectivele.** Obiectivele postului reprezintă definirea calitativă și cantitativă a scopurilor avute în vedere la crearea sa, justifică rațiunea înființării și funcționării lui. Realizarea obiectivelor se efectuează prin intermediul sarcinilor.

**b) Sarcina** reprezintă o acțiune clar formulată, orientată spre realizarea unui obiectiv precis.

**c) Autoritatea** exprimă limitele în cadrul cărora titularul postului are dreptul de a acționa pentru realizarea sarcinilor/obiectivelor individuale. Conceptul de autoritate este strâns legat de cele de influență și putere.

- **Influența** reprezintă schimbarea de comportament sau atitudinea unei persoane sau a unui grup de persoane în urma acțiunii directe sau indirecte a altei persoane sau a altui grup. Influența poate fi **pozitivă**, când se produce în sensul dorit de cel care o exercită, sau **negativă**, când sensul este contrar celui dorit.

- **Puterea** reprezintă potențialul de influențare a unei persoane, capacitatea de a produce schimbarea dorită în comportamentul sau atitudinea altei persoane.

**d) Responsabilitatea** reprezintă obligația titularului postului de a îndeplini sarcinile și atribuțiile derivate din obiectivele individuale ale postului. Responsabilitatea trebuie să fie corelată cu sarcinile și autoritatea postului pentru a se putea evita subdimensionarea și supradimensionarea postului.

**Subdimensionarea postului** se reflectă în diminuarea interesului și efortului titularului postului pentru îndeplinirea în mod corespunzător a sarcinilor atribuite. **Supradimensionarea postului** constă în obținerea de către titularul postului a unor recompense necorespunzătoare în raport cu eforturile depuse și rezultatele obținute.

Analiza posturilor se referă la conținutul și cerințele posturilor și nu la analiza persoanelor care le ocupă. Analiza posturilor include colectarea, sistematizarea și examinarea informațiilor cu privire la ceea ce fac oamenii într-un anumit post.

Pentru ca analiza posturilor să se desfășoare în condiții corespunzătoare și să finalizeze cu rezultate cât mai bune trebuie respectate unele cerințe:

1) analiza posturilor trebuie să fie în permanență axată pe obiective clare și să se utilizeze metode și tehnici adecvate;

2) postul trebuie prezentat așa cum este în momentul analizei;

3) trebuie înțelese cât mai potrivit sarcinile și cerințele postului și nu să se evalueze persoanele care obțin postul;

4) mai multă obiectivitate și precizie, poate fi realizată prin utilizarea mai multor metode de analiză a posturilor;

5) deținătorii posturilor trebuie să fie reprezentativi pentru categoria de angajați care îndeplinesc sarcinile respective;

6) înainte de a se efectua analiza postului titularului postului trebuie să i se explice motivele și obiectivele analizei;

7) selecția și instruirea corespunzătoare a persoanelor care urmează a fi angajate în procesul de analiză a posturilor;

8) analiza posturilor trebuie raportată permanent la viziunea de ansamblu proceselor de muncă;

9) rezultatele analizei posturilor trebuie prezentate într-o formă cât mai clară și ușor de înțeles.

Analiza posturilor are o serie de avantaje și pentru angajați:

- deținătorii postului obțin o imagine mult mai clară asupra principalelor sale responsabilități;
- oferă angajatului informații privind unele evaluări pe care acesta dorește să le cunoască;
- poate oferi individului posibilitatea de a participa la stabilirea propriilor obiective pe termen scurt.

**Descrierea postului** este rezultatul analizei postului orientată spre descrierea sarcinilor care trebuie îndeplinite și trebuie să ofere un răspuns cât mai adecvat la întrebarea: „Va înțelege noul angajat postul, dacă studiază descrierea postului.”

Descrierea postului poate fi mai complexă sau mai simplă în funcție de natura postului. Descrierea postului este reflectată într-un document denumit **fișa postului**. Majoritatea descrierilor posturilor conțin următoarele secțiuni:

- identificarea postului (denumirea, localizarea, superiorul imediat etc.);
- conținutul postului (natura generală a postului, principalele activități);
- sarcinile, responsabilitățile și relațiile postului cu altele;
- autoritatea postului;
- condițiile de muncă;
- specificațiile postului.

Pentru ca descrierea postului să fie cât mai realistă, trebuie respectate următoarele cerințe:

- să se bazeze pe informațiile oferite de analiza postului;
- să definească clar sarcinile și limitele de responsabilitate, acordându-i angajatului maximă libertate pentru a acționa;
- să ofere angajatului informații noi și semnificative despre postul său.

**Specificația postului** exprimă aptitudinile specifice, cunoștințele, abilitățile și alte caracteristici fizice și personale care sunt necesare pentru îndeplinirea unor lucrări. Specificația postului își propune să răspundă la întrebarea: „Ce trăsături umane și ce experiență sunt necesare pentru a corespunde cât mai bine unui anumit post?”

În elaborarea specificației postului există unele riscuri:

- tentația de a ne baza prea mult pe descrierea calităților persoanei care a deținut anterior postul. Dacă persoana anterioară a fost deosebită, riscăm să căutăm o persoană identică acesteia;
- tentația de a ne baza pe descrierea cerințelor ce trebuie îndeplinite, pe calitățile persoanei care urmează să ocupe un anumit post, pentru ca în felul acesta să se mărească valoarea relativă a postului;
- introducerea în descrierea posturilor a unor criterii nejustificate restrictive cum ar fi limita de vârstă.