

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A ÎNTREPRINDERII

Autor: Eugeniu URSACHI

Conducător științific: lect. sup. Maria Liliana MARIAN

Universitatea Tehnică a Moldovei

Abstract: Organizarea și funcționarea întreprinderii sunt orientate spre realizarea obiectivelor sale în sensul că fiecare componentă organizatorică sau acțiune trebuie să corespundă unor cerințe clar definite reiesite din obiectivele acesteia.

Cuvinte cheie: sistem de conducere, structură organizatorică, post, funcție, compartiment, relații organizatorice, nivel ierarhic, pondere ierarhică

Sistemele de conducere a unei întreprinderi reprezintă totalitatea elementelor componente și a relațiilor dintre acestea structurate într-un anumit cadru organizatoric în care se desfășoară procesele de conducere ale activității în ansamblul său.

Sistemul de conducere al unei întreprinderi și componentele sale se prezintă astfel: Există un sistem alcătuit din două componente principale:

1. structura de conducere
2. procesul de conducere.

La rândul său, structura de conducere cuprinde structura organizatorică și sistemul informațional. Procesul de conducere este structurat în 4 componente și anume:

1. structura informală,
2. metodele și tehnicile de conducere utilizate,
3. stilurile de conducere,
4. metodele de fundamentare și transmitere a deciziilor.

Se mai poate spune că sistemul de conducere a unei întreprinderi este definit de următoarele componente și anume: subsistemul decizional sau conducător; subsistemul operațional sau condus; subsistemul informațional sau de legătură.

Elementele care formează cadrul organizațional sunt decisive pentru existența, funcționarea și dezvoltarea întreprinderii.

Structura organizatorică este definită ca ansamblul persoanelor, al subdiviziunilor organizatorice și al relațiilor dintre acestea astfel constituite încât să asigure premisele organizatorice adecvate realizării obiectivelor prestabilite.

Structura organizatorică poate fi considerată drept scheletul firmei și cuprinde două părți:

- a) structura de conducere sau funcțională;
- b) structura de producție sau operațională.

În cadrul acestor părți se regăsesc componentele primare și anume postul, funcția, compartimentul, relațiile organizatorice, ponderea ierarhică, nivelul ierarhic.

Postul este alcătuit din ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților desemnate pe anumite perioade de timp fiecărui component al firmei. Obiectivele postului se regăsesc în sistemul piramidal al obiectivelor firmei. O altă componentă a postului este autoritatea formală sau competența organizațională ce poate fi ierarhică atunci când acționează asupra persoanelor și funcțională când se exercită asupra unor activități.

În afara autorității formale, titularii postului dețin și autoritate profesională exprimată de nivelul de pregătire și experiența de care dispune o persoană.

Funcția constituie factorul care generalizează posturi asemănătoare din punct de vedere al ariei de cuprindere, a autorității și responsabilității.

Funcțiile pot fi grupate în:

- funcții de conducere
- funcții de execuție.

Compartimentele sunt rezultatul agregării unor posturi și funcții cu conținut similar și/sau complementar reunind persoane care desfășoară activități relativ omogene și solicită cunoștințe specializate

dintr-un anumit domeniu, sunt amplasate într-un anumit spațiu și subordonate nemijlocit unei singure persoane.

Compartimentele pot fi:

- operationale
- functionale.

Relatiile organizatorice sunt alcătuite din ansamblul legăturilor dintre componentele structurii stabilite prin reglementări oficiale. Relatiile organizatorice pot fi:

- autoritate
- cooperare
- de control
- de reprezentare.

Nivelurile ierarhice sunt alcătuite din ansamblul subdiviziunilor organizatorice plasate pe linii orizontale la aceeași distanță față de managementul de vârf al firmei.

Numărul de niveluri ierarhice este influențat de dimensionarea firmei, diversitatea activităților, complexitatea producției dar și de competența managerilor.

Ponderea ierarhica reprezintă numărul persoanelor conduse nemijlocit de un cadru de conducere și înregistrează valori diferite. Astfel pe verticala structurii organizatorice crește către nivelurile inferioare iar pe orizontala structurii organizatorice se amplifică pe măsura trecerii de la compartimente cu activitate tehnico-economică spre compartimente cu activitate operațională.

Structura organizatorică prin modul de combinare a resurselor umane, materiale și financiare condiționează eficiența desfășurării activității necesare realizării obiectivelor, precum și calitatea și operativitatea sistemului decizional și configurația sistemului informațional.

Sistemul organizațional trebuie să realizeze obiectivele stabilite în condițiile minimizării costului economic și social, contribuind astfel la armonizarea intereselor individuale și de grup.

Funcționalitatea structurii organizatorice este condiționată atât de factori endogeni cât și exogeni firmei, analiza acestora constituind o rezervă nelimitată în creșterea eficienței managementului firmei. Alături de această formă de organizare poate exista și o organizare informală alcătuită din ansamblul grupurilor și al relațiilor interumane stabilite spre satisfacerea unor interese personale.

Această organizare informală, deși însoțește organizarea formală acționează, de cele mai multe ori, independent de aceasta. Cauzele apariției organizării informale tin de afectivitate, satisfacții, interese, aspirații, nivel de pregătire, calificare și origine socială.

Componentele organizării informale sunt grupul informal, liderul informal, relațiile informale. Între cele două tipuri de organizare este o strânsă interdependentă determinată de unele asemănări și anume: sunt constituite în cadrul aceleiași organizații, servesc realizării unor obiective, au un caracter dinamic și general.

Se deosebesc prin marea mobilitate a organizării informale și subordonarea acesteia realizării unor aspirații personale.

Influențele organizării informale pot fi atât pozitive cât și negative, rolul managementului formal constând în cadrul organizării formale, realizându-se astfel încât obiectivele individuale cât și cele de grup. Variabila organizațională este reprezentată de factorii interni sau externi unității care condiționează caracteristicile acesteia dar și factorii tipologici utilizați în abordarea comparativă a mai multor firme.

Variabilele organizatorice sunt:

- dimensiunea firmei
- complexitatea firmei
- caracteristicile procesului tehnologic
- nivelul dotării tehnice
- gradul de specializare și cooperare în producție
- dispoziția teritorială
- caracterul procesului de desfășurare
- ritmul de înnoire a produselor și tehnologiilor.

Acestea influențează configurația structurii organizatorice precum și componentele acesteia. De aici reiese necesitatea identificării factorilor care tin de managementul firmei și de luarea lor în considerare, când se utilizează diferite metode și tehnici de conducere.

Clasificarea structurii organizatorice se face folosind 2 criterii:

1. după morfologia structurii respectiv componente, mod de îmbinare și raporturile ce se stabilesc între elementele de natură funcțională și operațională se disting următoarele tipuri de structuri;

a) structura ierarhică se caracterizează printr-un număr redus de componente operaționale, fiecare persoană fiind subordonată unui singur șef iar conducerea fiecărui compartiment exercită toate atribuțiile conducerii la acel nivel;

b) structura funcțională caracterizată prin existența compartimentelor operaționale și funcționale, conducătorii sunt specializați într-un anumit domeniu iar executanții primesc ordine atât de la șefii ierarhici cât și de la conducerea compartimentelor funcționale;

c) structura ierarhic-funcțională caracterizată prin existența componentelor operaționale și funcționale. Executanții sunt subordonați șefului ierarhic.

2. Criteriul ce ține seama de funcționalitatea, eficiența, flexibilitatea structurii:

a) privat tradițională

b) sisteme birocratice

c) sisteme moderne.

Procesul de analiză, proiectare, evaluare și îmbunătățire a structurii organizatorice presupune respectarea următoarelor cerințe:

1. asigurarea unui avantaj optim al subordonării adică una dintre cele mai valoroase calități ale unei structuri organizatorice este supletea ei caracterizată printr-un număr mic de nivele ierarhice;

2. crearea și dependența compartimentelor, adică fiecare funcțiune ce prezintă importanță pentru realizarea politicii și obiectivelor unei întreprinderi trebuie să se constituie într-un compartiment specializat.

Există patru criterii de corelare a compartimentelor specializate:

- importanța lor
- frecvența legăturilor dintre ele
- interdependența lor
- competența managerului.

3. asigurarea unei conduceri și a unor servicii funcționale competente. Un serviciu funcțional nu este eficient pentru întreprindere decât dacă este alcătuit din persoane responsabile, operaționale, competente, active și eficiente.

4. asigurarea economiei de comunicații. O structură eficientă trebuie să minimizeze volumul comunicațiilor nestandardizate și necodificate

5. folosirea delegării în cadrul procesului de conducere. Pentru problemele curente de rutină conducerea trebuie să fie descentralizată și cât mai aproape de executanți.

Procesul de analiză și proiectare a structurii organizatorice presupune parcurgerea următoarelor etape:

- analiza obiectivelor întreprinderii
- definirea activităților și stabilirea conținutului lor
- proiectarea compartimentelor, gruparea lor și stabilirea relațiilor dintre ele
- proiectarea propriu-zisă a structurii organizatorice
- evaluarea funcționalității și a laturii constructive a întreprinderii.

Pentru formalizarea unei structuri organizaționale se folosesc următoarele documente:

a) regulamentul de organizare și funcționare care cuprinde cinci părți și anume:

- prima parte, denumită organizarea firmei, cuprinde dispoziții generale, actul normativ de înființare, obiectul de activitate, tipul societății, statutul juridic și prezentarea structurii organizatorice;

- partea a doua se referă la atribuțiile firmei;

- în partea a treia se fac precizări cu privire la conducerea firmei. Se precizează care sunt atribuțiile adunării generale a acționarilor, atribuțiile consiliului de administrație, atribuțiile conducerii executive cu detalierea responsabilităților pentru funcțiile de director general și director pe funcțiuni;

- partea a patra cuprinde atribuțiile și diagrama de relații pentru fiecare compartiment funcțional și operațional;

- partea a cincea cuprinde dispoziții generale.

b) fișa postului este un document operațional important ce prezintă în detaliu elementele cerute unui salariat pentru ca acesta să-și poată exercita în condiții normale activitatea. Fișa postului cuprinde:

- denumirea și obiectivele postului
- compartimentul din care face parte
- competențele și responsabil

- cerințe referitoare la studii, vechime și aptitudini.

Fisa postului servește ca document organizatoric indispensabil fiecărui salariat și ca suport pentru evaluarea muncii acestuia.

c) organigrama - o reprezentare grafică a structurii organizatorice a întreprinderii și redă o parte din componentele structurii, și anume:

- compartimente
- nivelurile ierarhice
- relațiile organizatorice
- ponderea ierarhică.

Organigrama este un instrument important folosit în analiza managementului firmei. Din punct de vedere al sferei de cuprindere pot fi:

- organigrame generale
- organigrame parțiale.

Din punct de vedere al modului de ordonare a compartimentelor și a relațiilor dintre ele, organigramele pot fi:

- piramidale,
- circulare,
- orientate de la dreapta la stânga.

Fiind un element dinamic și complex, structura organizatorică necesită perfecționări continue pe baza unor studii realiste care să fie bazate pe conceptele științei manageriale.

Bibliografie

1. I. Ursachi, Management, București, 2001
2. O. Nicolescu, Management, Editura Economică, 1999
3. M. Vlasceanu, Psihosociologia organizațiilor și conducerii, Paideea, București, 1993
4. L. Stog, M. Caluschi, Psihologia managerială, Iași, 2006
5. V. Hagi, Managementul proiectelor de construcție, Polirom, Iași, 2005