

Capitolul 5

Organizarea procesuală și structurală a firmei

ORGANIZAREA PROCESUALĂ ȘI STRUCTURALĂ A FIRMEI

1. Organizarea procesuală
2. Organizarea structurală
3. Elaborarea structurii organizatorice de management
4. Tipuri de structuri organizatorice de management
5. Tipuri de organigrame
6. Regulamentul de organizare și funcționare

Organizarea



Organizarea

Activităților
(organizare
PROCESUALĂ)



Compartimentelor
(organizare
STRUCTURALĂ)



Organizarea
(din punct
de vedere al
obiectului)

1. ORGANIZAREA PROCESUALĂ



1. ORGANIZAREA PROCESUALĂ

FUNCTIUNI

ACTIVITĂȚI

ATRIBUȚII

SARCINI

OPERAȚII

**Cercetare-
Dezvoltare**

Producție

Comercial

**Financiar-
Contabil**

Personal

Salarizarea

**Angajarea și
motivarea...**

**Calcularea
salarilor în
fiecare lună**

**Centralizarea
timpului de
muncă efectiv**

**Cronometrarea
timpului lucrat**

**F
I
R
M
A**



1. ORGANIZAREA PROCESUALĂ

FUNCTIUNI

ACTIVITĂȚI

ATRIBUȚII

SARCINI

OPERAȚII

Cercetare-
Dezvoltare

Producție

Comercial

Financiar-
Contabil

Personal

F
I
R
M
A

ansamblul **activităților**
de aceeași natură sau
complementare,
efectuate de **personalul**
cu o anumită calificare;

1. ORGANIZAREA PROCESUALĂ

FUNCTIUNI

ACTIVITĂȚI

ATRIBUȚII

SARCINI

OPERAȚII

Cercetare-
Dezvoltare

Producție

Comercial

Financiar-
Contabil

Personal

Salarizarea

Angajarea și
motivarea...

ansamblul proceselor omogene
efectuate pentru atingerea unor
**obiective cu grad relativ ridicat
de generalitate**, necesitând
**cunoștințe profesionale dintr-un
domeniu mai restrâns.**

F
I
R
M
A

1. ORGANIZAREA PROCESUALĂ

FUNCTIUNI

ACTIVITĂȚI

ATRIBUȚII

SARCINI

OPERAȚII

Cercetare-
Dezvoltare

Producție

Comercial

Financiar-
Contabil

Personal

Salarizarea

Angajarea și
motivarea...

Calcularea
saliilor în
fiecare lună

ansamblul proceselor efectuate
sistematic în cadrul unor **locuri de
muncă asemănătoare**, prin care se
realizează o anumită componentă
importantă a activității, urmărindu-se
atingerea unor **obiective specifice**.

F
I
R
M
A

1. ORGANIZAREA PROCESUALĂ

FUNCTIUNI

ACTIVITĂȚI

ATRIBUȚII

SARCINI

OPERAȚII

Cercetare-
Dezvoltare

Producție

Comercial

Financiar-
Contabil

Personal

Salarizarea

Angajarea și
motivarea...

Calcularea
saliilor în
fiecare lună

Centralizarea
timpului de
muncă efectiv

ansamblul proceselor de
muncă desfășurate pentru
atingerea unui **obiectiv**
punctual.

F
I
R
M
A

1. ORGANIZAREA PROCESUALĂ

FUNCTIUNI

ACTIVITĂȚI

ATRIBUȚII

SARCINI

OPERAȚII

**Cercetare-
Dezvoltare**

Producție

Comercial

**Financiar-
Contabil**

Personal

Salarizarea

**Angajarea și
motivarea...**

**Calcularea
salarilor în
fiecare lună**

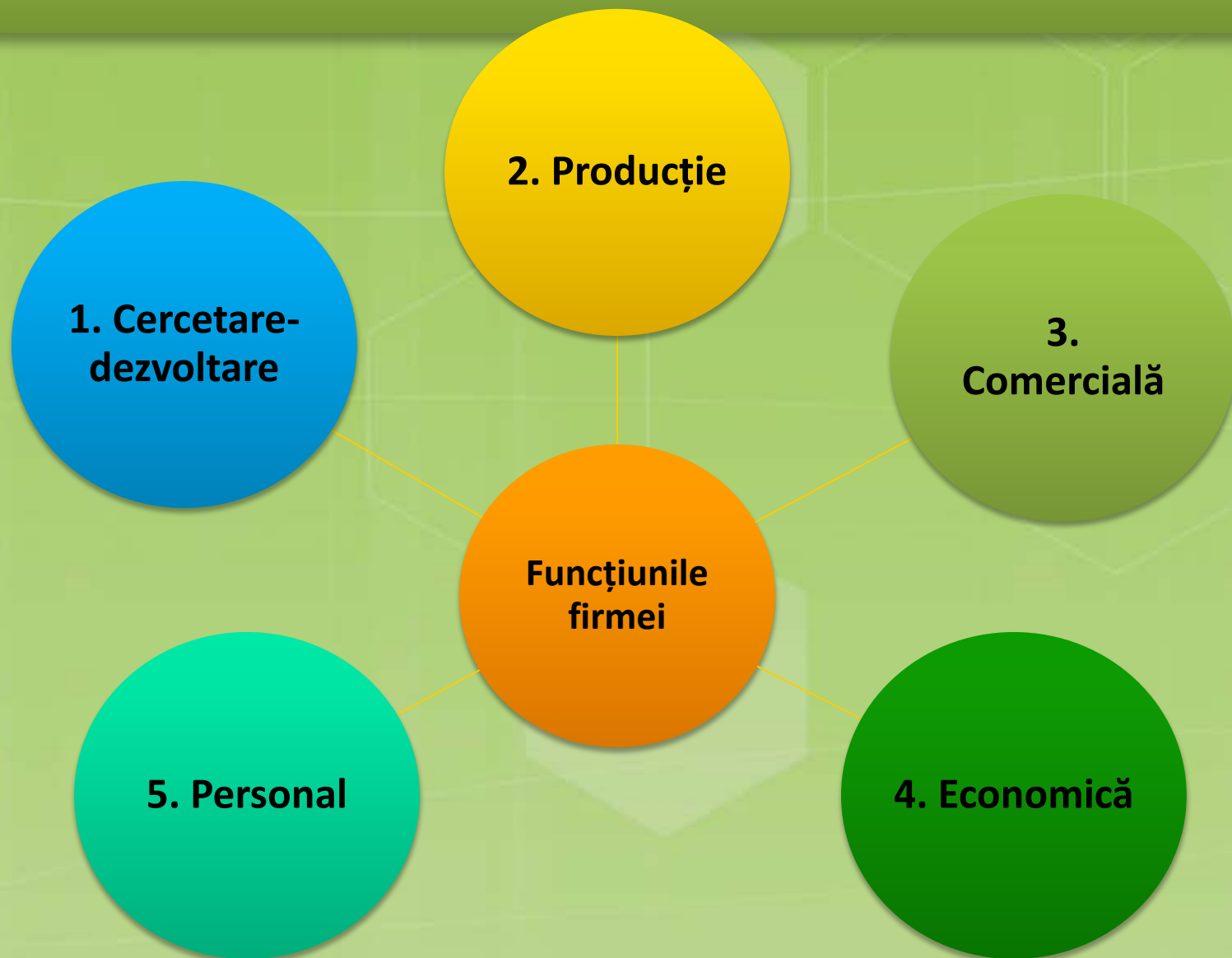
**Centralizarea
timpului de
muncă efectiv**

**Cronometrarea
timpului lucrat**

elementul de bază al organizării procesuale, un proces de muncă omogen, lipsit de complexitate, prin care se efectuează o parte a unei sarcini.

**F
I
R
M
A**

1. ORGANIZAREA PROCESUALĂ



1. ORGANIZAREA PROCESUALĂ

Funcțiunea de Cercetare-dezvoltare

1.
Cercetare-
dezvoltare

- DEF: ansamblul activităților care se desfășoară în cadrul firmei în vederea realizării obiectivelor din domeniul producerii de noi idei și transformării ideilor în noutăți utile dezvoltării în viitor a acesteia.
- Importanța – necesitatea adaptării permanente
- Lipsa cercetării VS. exagerarea cercetării**

1. ORGANIZAREA PROCESUALĂ

Funcțiunea de Cercetare-dezvoltare

1.
Cercetare-
dezvoltare



Activități:

- cercetarea științifică, ingineria tehnologică și introducerea progresului tehnic
- Investiții și construcții
- organizarea producției și a muncii

1. ORGANIZAREA PROCESUALĂ

Funcțiunea de Producție

2. Producție

DEF: Funcțiunea de producție reprezintă ansamblul activităților de **bază, auxiliare și de servire (anexe)** prin care se realizează obiectivele din domeniul fabricării produselor, executării lucrărilor și prestării serviciilor din cadrul firmei.

P. de bază

- produse finite, semifabricate ,lucrări și servicii cu caracter productiv
- **productia de masini si utilaje in industria constructoare de masini**

P. auxiliară

- obținerea unor anumite produse ajutatoare
- **scule , energie electrica , termica , ambalaje , reparatii, transporturi**

P. anexă

- asigurarea unor nevoi sociale și culturale ale salariaților
- **cantina firmei, gradinița de copii, punctul de ajutor sanitar**

1. ORGANIZAREA PROCESUALĂ

Funcțiunea de Producție

2. Producție

Activități:

- Fabricația sau exploatarea
- Controlul tehnic de calitate al materiilor prime, semifabricatelor și subansamblelor pe întregul flux de fabricație, precum și al produselor finite
- Întreținerea și repararea utilajelor
- Producția auxiliară

Exagerarea funcțiunii de producție – supraproducție, producție peste nivelul cererii

1. ORGANIZAREA PROCESUALĂ

Funcțiunea Comercială

3. Comercială

- ◆ Activități principale:
 - **aprovizionarea tehnico-materială**, menită să asigure în mod *complet, complex și la timp* mijloacele de producție necesare;
 - **desfacerea**, vizând livrarea produselor, serviciilor și lucrărilor;
 - **marketingul**, având drept scop crearea și descoperirea necesităților consumatorilor în vederea orientării producției proprii spre satisfacerea acestor necesități.
- ◆ **Abordarea occidentală VS abordarea românească**

1. ORGANIZAREA PROCESUALĂ

Funcțiunea Financiar-Contabilă

- DEF: ansamblul activităților privind obținerea și folosirea mijloacelor financiare necesare firmei, precum și înregistrarea și evidența în expresie valorică a fenomenelor economice din cadrul firmei.
- Rol preponderent static

1. ORGANIZAREA PROCESUALĂ

Funcțiunea Financiar-Contabilă

Activități:

- **activitatea financiară**, care se referă la obținerea și folosirea rațională a mijloacelor financiare necesare firmei;
- **activitatea contabilă**, care vizează înregistrarea și evidența în expresie valorică a fenomenelor din cadrul firmei.

1. ORGANIZAREA PROCESUALĂ

Funcțiunea de Personal

Funcțiunea de personal cuprinde ansamblul activităților din domeniul asigurării și dezvoltării potențialului uman necesar.

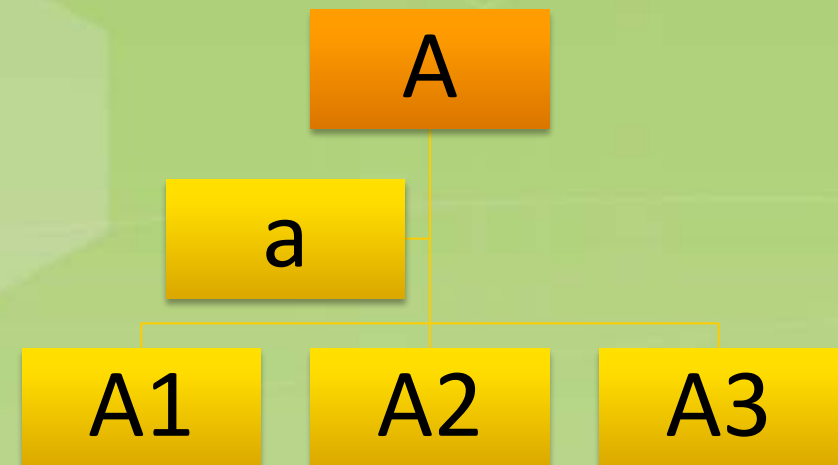
Activități:

- planificarea, recrutarea, selecția, perfecționarea, motivarea, salarizarea, dezvoltarea carierei și protecția personalului.
- **Abordarea occidentală (Resurse Umane) VS abordarea românească (Personal)**

2. ORGANIZAREA STRUCTURALĂ

Structura organizatorică

- Structura organizatorică = scheletul firmei
- DEF:** ansamblul **persoanelor, subdiviziunilor organizatorice și al relațiilor** dintre acestea, constituite în așa fel încât să asigure premisele organizatorice adecvate îndeplinirii obiectivelor stabilite



2. ORGANIZAREA STRUCTURALĂ

Structura organizatorică

- ◆ Structura organizatorică (2 componente):
 - **Structura de conducere sau funcțională** (persoane, compartimente și relații – desfășurarea procesului managerial și a proceselor de execuție)
 - **Structura de producție sau operațională** (persoane, compartimente și relații constituite în scopul realizării directe a obiectului de activitate al firmei)

2. ORGANIZAREA STRUCTURALĂ

Structura organizatorică - ELEMENTE

A. Postul - ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților desemnate pe un interval de timp unui membru al firmei.

Competența organizațională sau autoritatea formală a postului - **dreptul** de a acționa în vederea realizării obiectivelor individuale și a executării atribuțiilor.

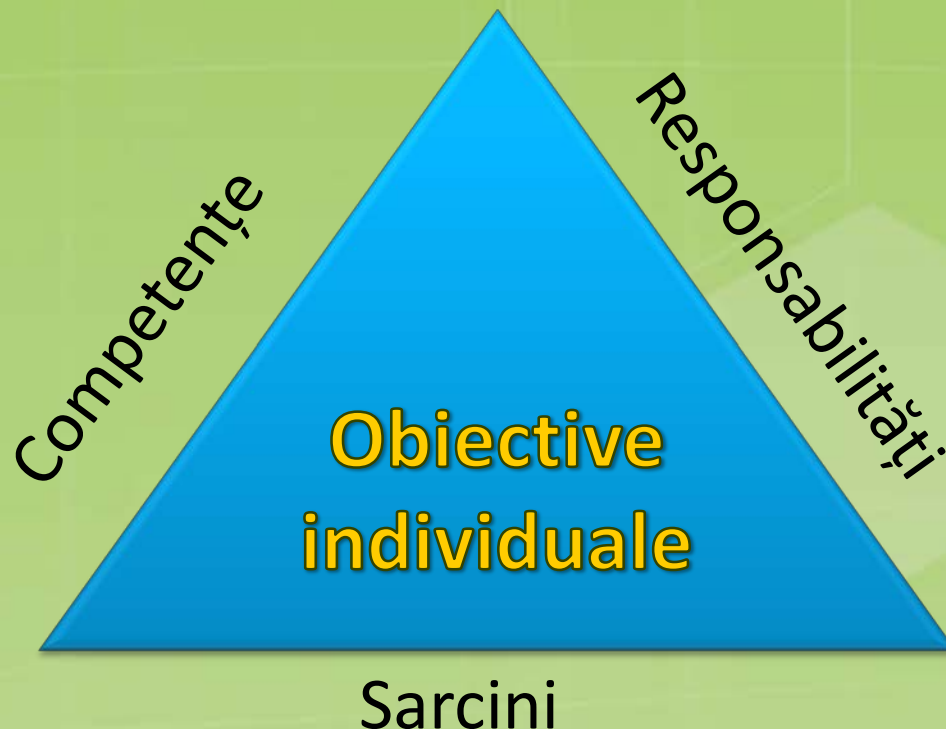
- *Autoritatea ierarhică* acționează asupra persoanelor
- *Autoritatea funcțională* se exercită asupra unor activități

Competență sau autoritate profesională - nivelul de pregătire și experiență.

2. ORGANIZAREA STRUCTURALĂ

Structura organizatorică - ELEMENTE

Responsabilitatea este **obligația** de a îndeplini anumite sarcini sau atribuții, de a realiza obiectivele individuale ce revin fiecărui post.



**Triunghiul de aur al
managementului**

2. ORGANIZAREA STRUCTURALĂ

Structura organizatorică - ELEMENTE

- B. Funcția** constituie factorul de generalizare al unor posturi asemănătoare din punctul de vedere al ariei de cuprindere a autorității și responsabilității.
- De conducere
 - De execuție
- C. Compartimentul** - număr de persoane subordonate unei autorități unice și care execută în mod permanent anumite activități precis determinate.

2. ORGANIZAREA STRUCTURALĂ

Structura organizatorică - ELEMENTE

C. Compartimentele:

- **Compartimentul de comandă** - decizii privind activitatea ce se desfășoară în firmă
- **Compartimentul de stat major** – pregătește elementele necesare procesului de luare a deciziilor de către compartimentul de comandă.
- **Compartimentul de execuție** - pune în practică deciziile luate de compartimentele de comandă.

◆ **Compartimente: Ierarhice și funcționale**

2. ORGANIZAREA STRUCTURALĂ

Structura organizatorică - ELEMENTE

D. Nivelul ierarhic – poziția succesivă față de organul superior de conducere a tuturor posturilor de conducere ale diferitelor compartimente situate pe aceeași linie ierarhică.

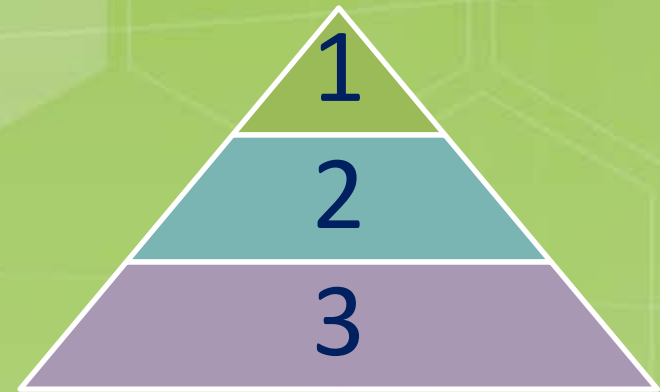
Numărul nivelurilor ierarhice depinde de:

- Dimensiunea firmei;
- diversitatea activităților;
- complexitatea producției;
- tipul producției;
- dispersarea teritorială a subunităților;
- competența cadrelor.

2. ORGANIZAREA STRUCTURALĂ

Structura organizatorică - ELEMENTE

- ◆ Piramida ierarhică – totalitatea posturilor situate pe diferite niveluri ierarhice
- ◆ Piramida aplatizată
- ◆ **Avantaje:**
 - asigură apropierea conducerii de producție (execuție);
 - asigură operativitatea și rapiditatea luării deciziilor;
 - asigură o operativitate mai mare a sistemelor informaționale;
 - presupune cheltuieli mai mici cu aparatul de conducere.

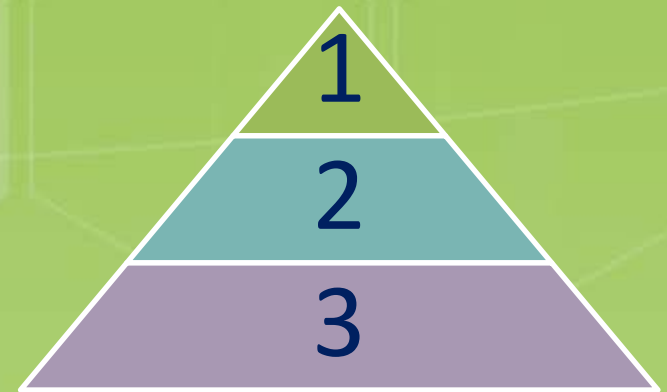


2. ORGANIZAREA STRUCTURALĂ

Structura organizatorică - ELEMENTE



Piramida aplatizată



Dezavantaje:

- Crește dificultatea cuprinderii ansamblului problemelor;
- Crește încărcarea excesivă a personalului de conducere;
- Deciziile pot avea într-o măsură mai mare elemente subiective, fapt care poate să conducă la o centralizare excesivă.

2. ORGANIZAREA STRUCTURALĂ

Structura organizatorică - ELEMENTE

- E. Ponderea ierarhică (norma de conducere)** - numărul de persoane conduse nemijlocit de către un cadru de conducere.
- Variază pe orizontală și pe verticală piramidei ierarhice
 - Ponderea ierarhică optimă: 4-6 persoane la nivelurile superioare, 20-30 persoane la nivelurile ierarhice inferioare

2. ORGANIZAREA STRUCTURALĂ

Structura organizatorică - ELEMENTE

F. Relațiile - contactele care se stabilesc între funcțiile și compartimentele aparatului de conducere în procesul desfășurării activității acestora.

- ***Relațiile de autoritate*** sunt cele instituite de conducerea firmei prin acte sau norme care atrag după sine obligativitatea exercitării lor:
- Relații de autoritate ierarhică;
 - Relații de autoritate funcțională;
 - Relații de autoritate de stat major.

2. ORGANIZAREA STRUCTURALĂ

Structura organizatorică - ELEMENTE

- ❖ **Relațiile de cooperare** - se manifestă pe orizontală între compartimente sau persoane situate pe același nivel ierarhic.
- ❖ **Relațiile de control** sunt relațiile care se stabilesc între anumite persoane care efectuează controlul și personalul firmei care este controlat.
- ❖ **Relațiile de reprezentare** sunt acele relații ce se stabilesc între anumite persoane (lideri) și conducerea firmei.

2. ORGANIZAREA STRUCTURALĂ

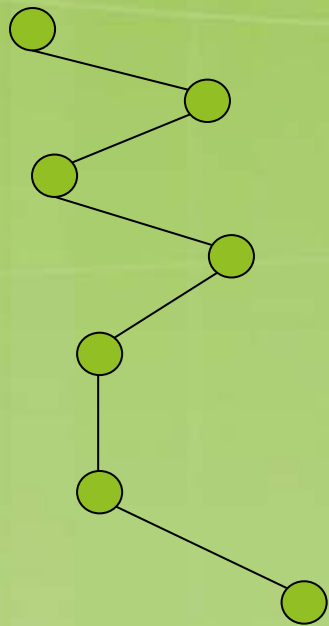
Organizarea informală

- Organizarea informală este formată din ansamblul grupurilor și al relațiilor interumane stabilite **spontan** între membrii unei organizații, orientate spre satisfacerea unor interese personale.
- Unitatea structurală – grupul informal
- Rolul – corespondentul postului din organizarea formală
- Leaderul informal

ORGANIZAREA STRUCTURALĂ

Organizarea informală

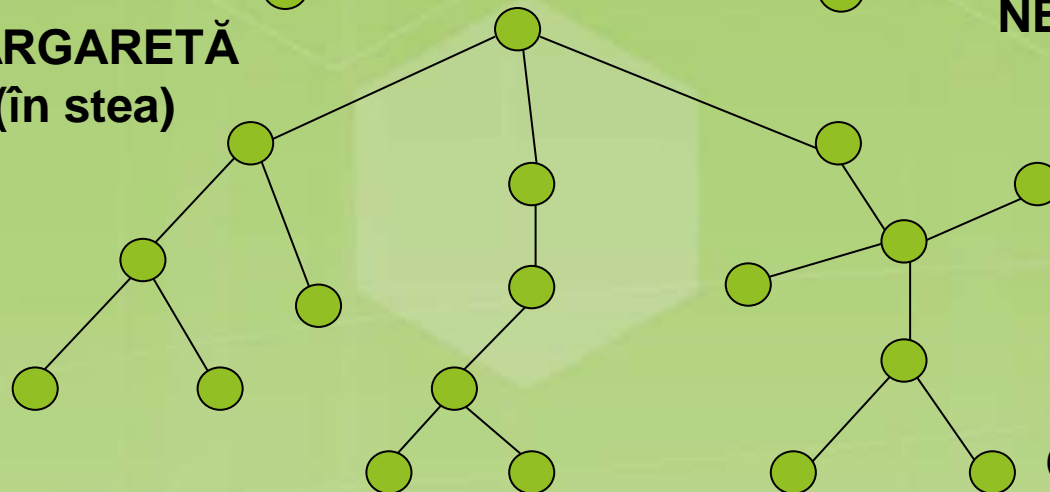
Tipuri de relații informale:



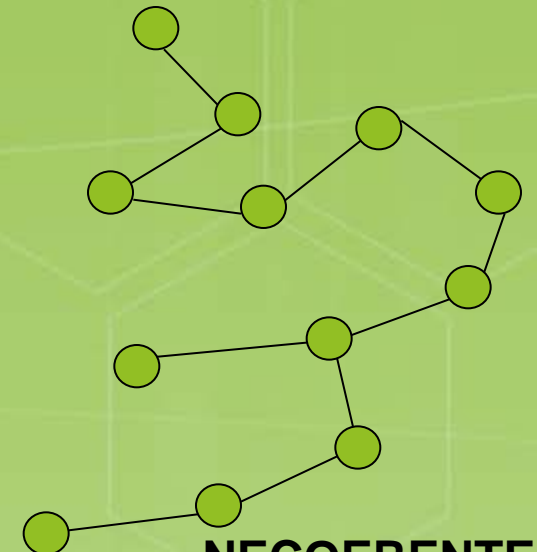
ȘUVIȚĂ
(în lanț)



MARGARETĂ
(în stea)



CIORCHINE
(în Y)



NECOERENTE

ORGANIZAREA STRUCTURALĂ

Organizarea formală vs. Organizarea informală

Organizarea formală

Organizarea informală

Asemănări

apar în cadrul aceleiași organizații, elementul uman fiind același
servesc realizării unor obiective

au caracter dinamic, imprimat de modificarea în timp a obiectivelor urmărite

au caracter cuprinzător, regăsindu-se în orice organizație, indiferent de dimensiune, ramură sau nivel ierarhic

Deosebiri

Deosebiri

Imobilă

Mobilă

realizarea unor obiective ce armonizează interesele individuale și de grup

realizarea unor aspirații personale

3. Elaborarea structurii organizatorice de management



Principii de structurare organizatorică:

1. Principiul supremației obiectivelor
2. Principiul specializării
3. Principiul economiei de legături
4. Principiul economiei de personal
5. Principiul unității de comandă
6. Principiul apropierii conducerii de execuție
7. Principiul flexibilității
8. Principiul managementului participativ
9. Principiul permanenței managementului
10. Principiul definirii armonizate a posturilor și funcțiilor
11. Principiul concordanței dintre cerințele postului și caracteristicile titularului



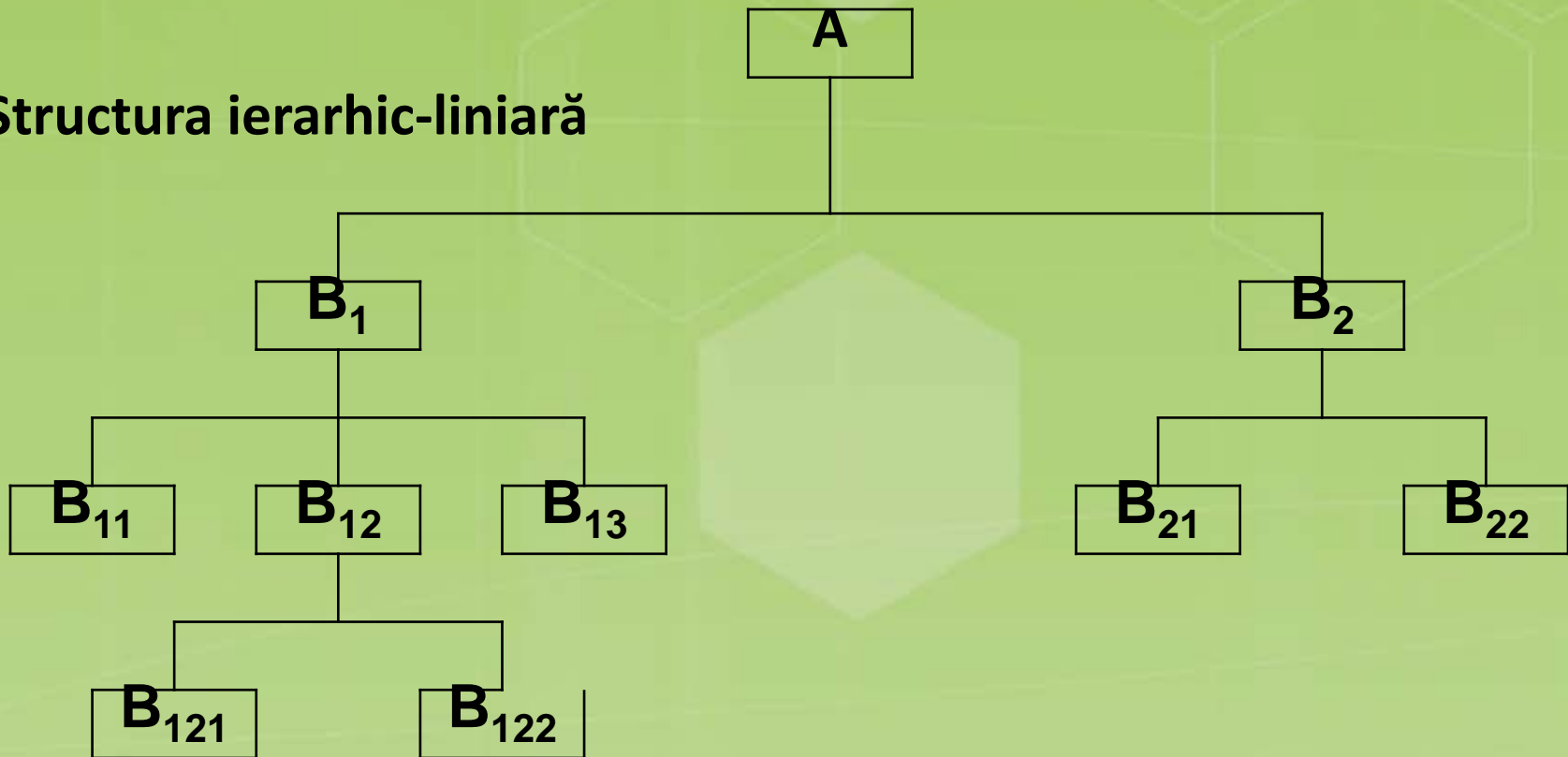
+ ETAPELE pg.137

4. Tipuri de structuri organizatorice de management



După modul de subordonare: 1. structura ierarhic-liniară, 2. structura funcțională și 3. structura ierarhic-funcțională (mixtă).

Structura ierarhic-liniară



4. Tipuri de structuri organizatorice de management



Avantaje:

- sistemele de comunicații sunt eficiente;
- prin numărul redus de membri autoritatea și răspunderea sunt bine definite;
- nu apare necesitatea solicitării specialiștilor în stabilirea schemelor organizatorice, acestea fiind destul de simple;
- posibilitatea elaborării operative a celor mai corespunzătoare decizii;
- sunt excluse contradicțiile.

4. Tipuri de structuri organizatorice de management

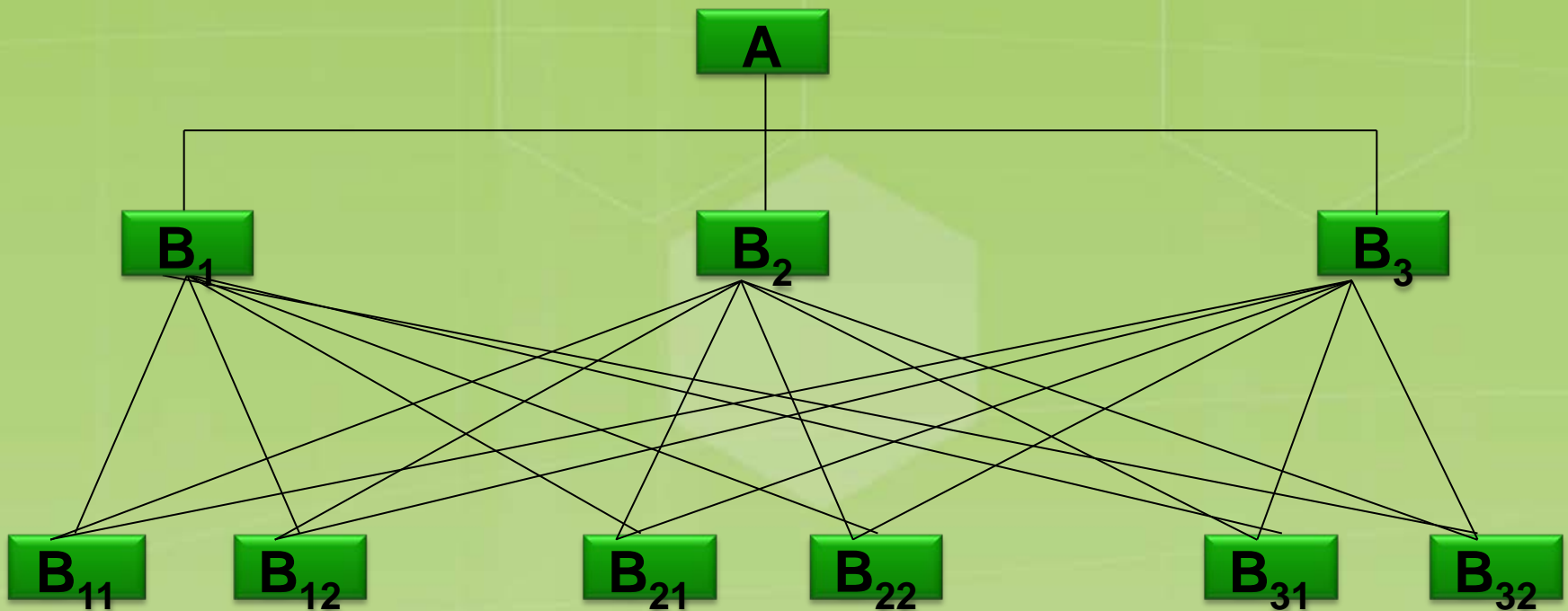
Dezavantaje:

- o circulație greoaie a informațiilor pe plan orizontal;
- nu se permite atragerea personalului în activitățile specializate, fundamentale, șeful trebuind să aibă o pregătire multilaterală;
- favorizează apariția inerției legată de adaptarea la o situație nouă.

4. Tipuri de structuri organizatorice de management

Structura funcțională – F. Taylor

Conducătorilor li se cere în primul rând o competență profesională superioară ca nivel, dar limitată ca domeniu și numai în subsidiar calitate de manageri și cunoștințe de sinteză.



4. Tipuri de structuri organizatorice de management

◆ Avantaje

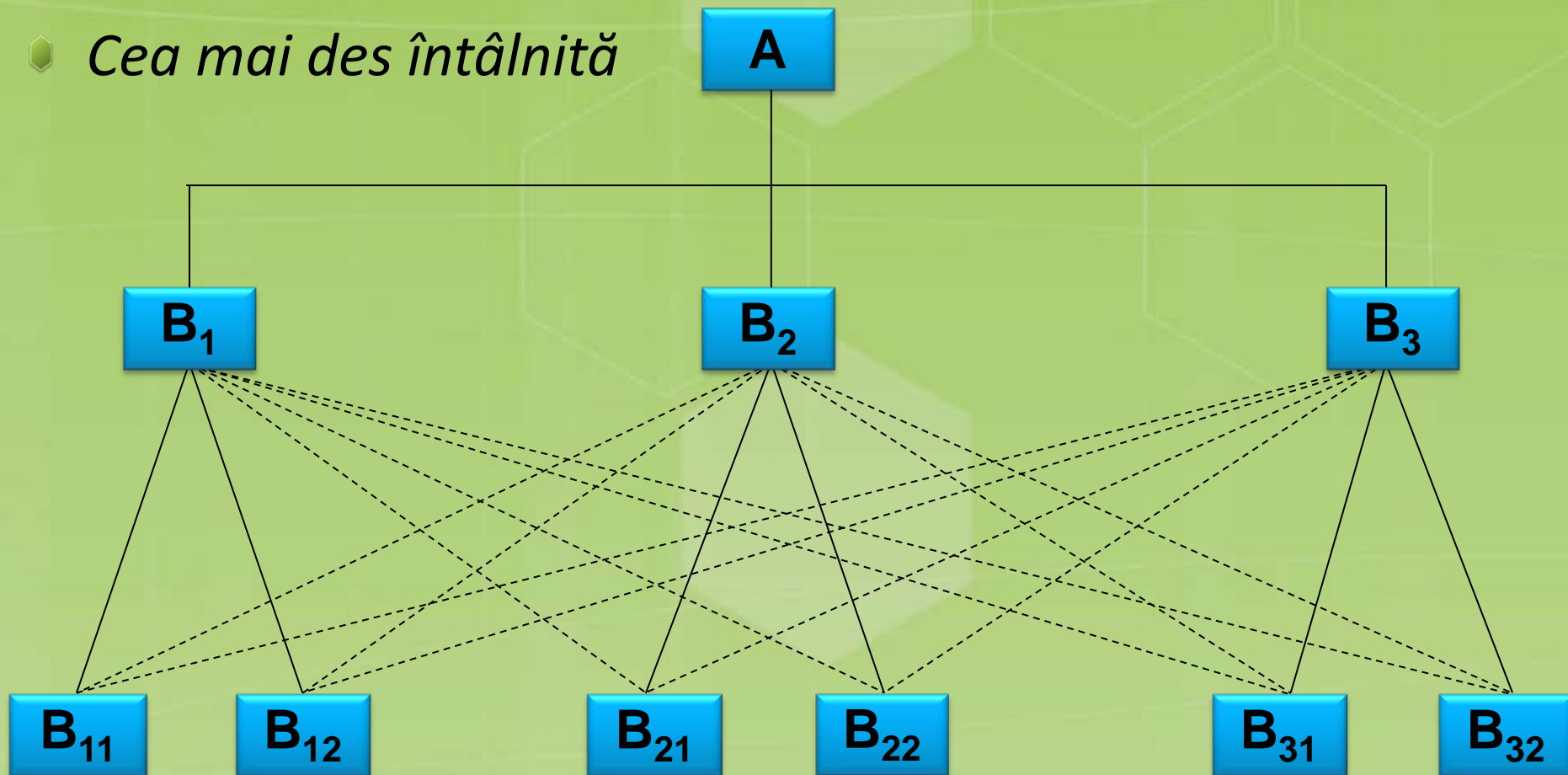
- pune în valoare a cunoștințele specialiștilor
- număr mic de conducători compleți - o competență mare în luarea deciziilor.

◆ Dezavantaje:

- se încalcă principiul unicității conducerii și răspunderii;
- crește complexitatea legăturilor între compartimente și persoane;
- se diluează responsabilitatea.

4. Tipuri de structuri organizatorice de management

- Structura ierarhic-funcțională (mixtă)
- Cea mai des întâlnită*



4. Tipuri de structuri organizatorice de management

◆ Avantaje:

- asigură încărcarea mai echilibrată a funcțiilor de conducere;
- asigură promovarea muncii de concepție;
- din punct de vedere teoretic înlătură dezavantajele tipurilor clasice.

◆ Dezavantaje:

- se poate ajunge la confuzii;
- prezintă legături complicate între compartimentele ierarhice și cele funcționale;
- pretinde o delimitare clară și completă a competențelor și răspunderilor.

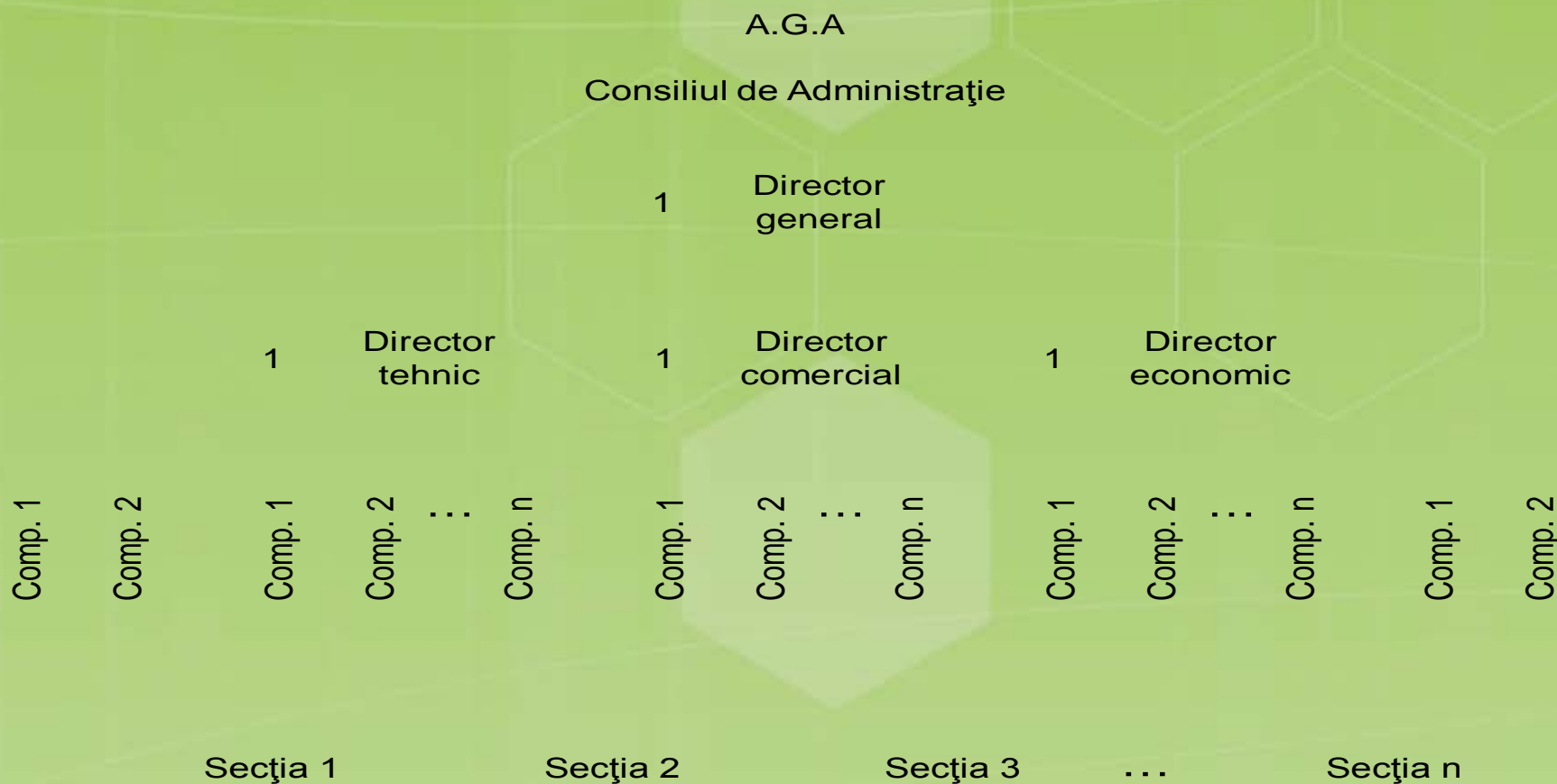
5. Tipuri de organigrame

- ◆ Reprezentarea grafică a structurii de conducere este denumită **organigramă**.
- ◆ Organigrama are ca obiectiv punerea în evidență a următoarelor elemente:
 - a funcțiilor;
 - a responsabilităților serviciilor cu nivelul lor ierarhic, numele și întinderea autorității;
 - a relațiilor (legăturilor) serviciilor care pot fi ierarhice sau funcționale.

5. Tipuri de organigrame

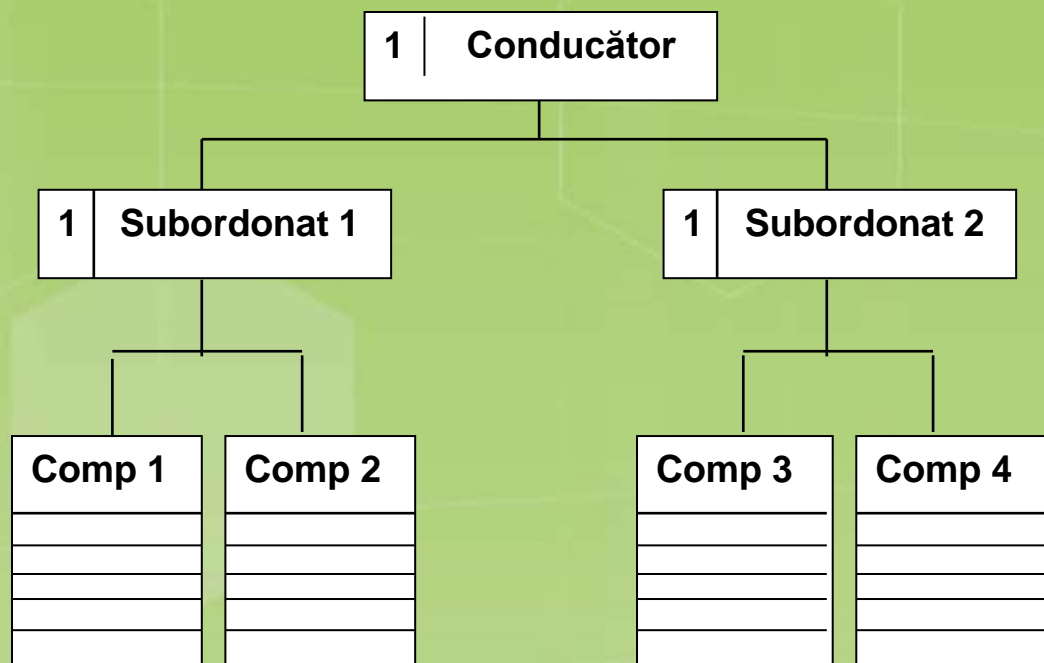
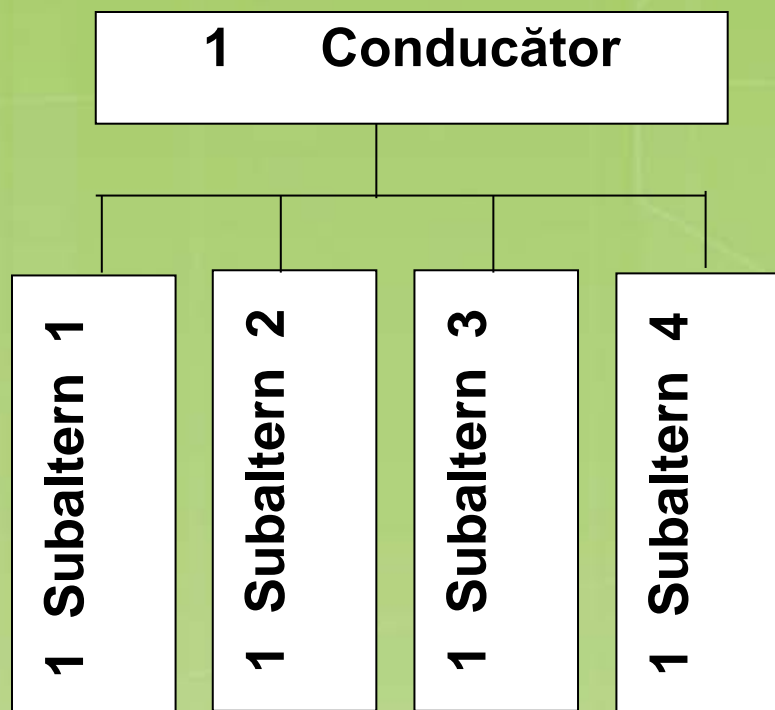
- Organigrame **rectangulare** (verticale sau orizontale) și **circulare**
 - Organigrama **rectangulară verticală**

B



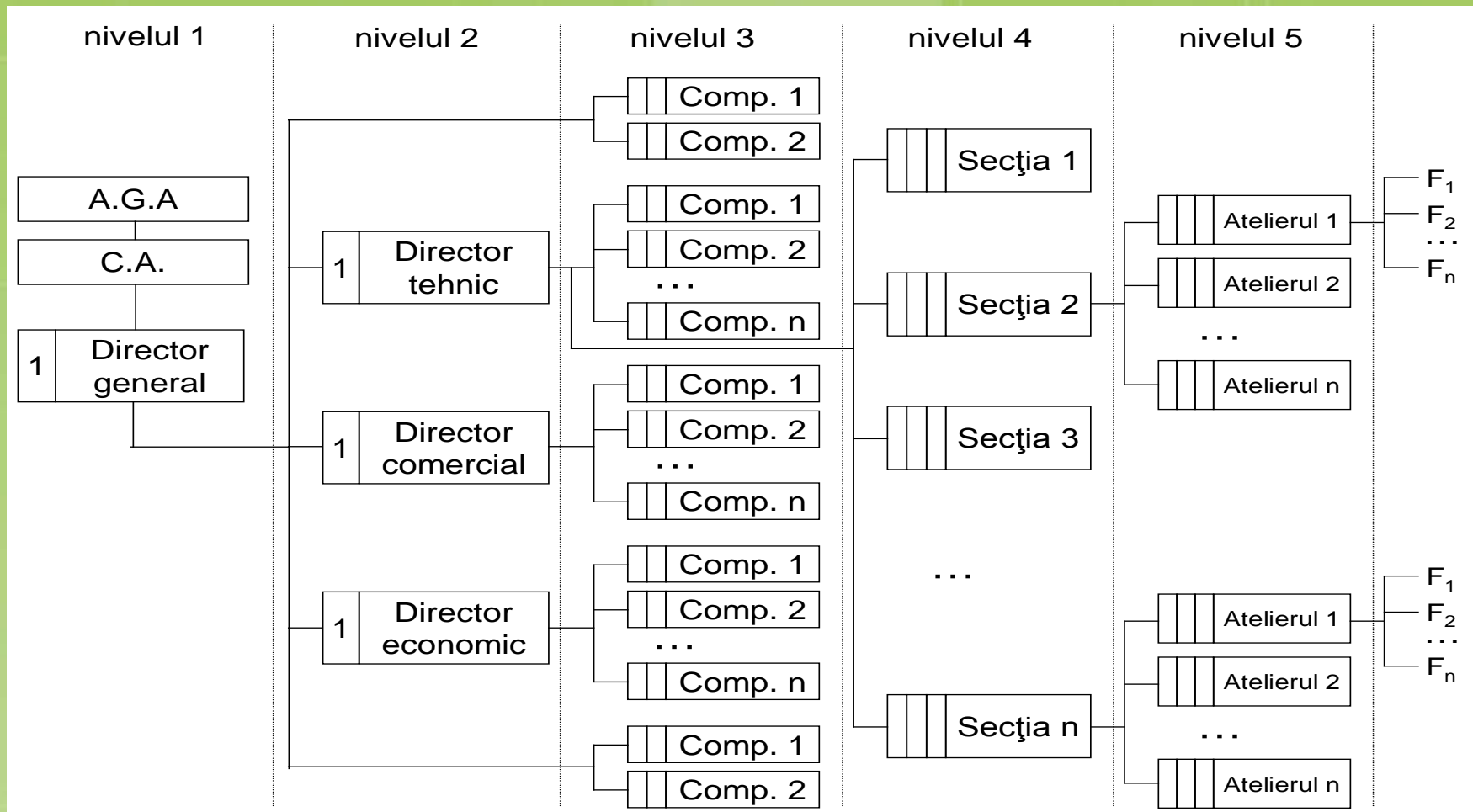
5. Tipuri de organigrame

- Organigramele verticale în raport de numărul de subordonați ce revin unui conducător pot fi:
- organigrame de tip grilă;
 - organigrame de tip evantai.



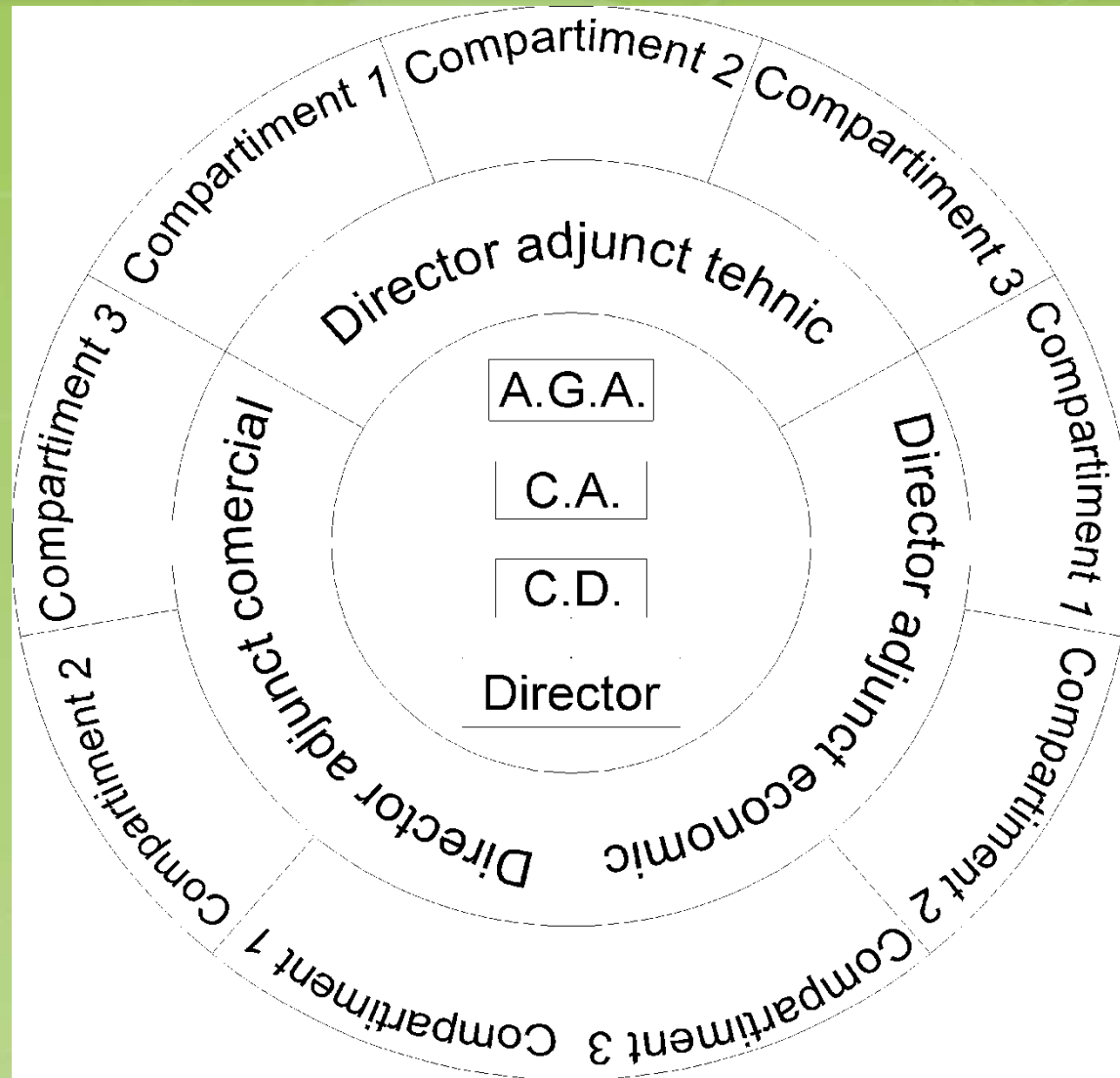
5. Tipuri de organigrame

Organigrama orizontală



5. Tipuri de organigrame

Organigrama circulară



6. Regulamentul de organizare și funcționare (R.O.F.)



R.O.F.:

- document normativ
- stabilește forma de organizare și conducere a firmei, organismele care alcătuiesc întreprinderea, atribuțiile, sarcinile și răspunderile care revin fiecărui compartiment de muncă, organ și funcție de conducere, descrierea detaliată a legăturilor din cadrul structurii, organigrama întreprinderii, alături de alte precizări.

6. Regulamentul de organizare și funcționare (R.O.F.)



Structura R.O.F.:

- **Organizarea unității** - dispoziții generale:
 - actul normativ de înființare, subordonarea ierarhică;
 - precizarea domeniului, ramurii și obiectului de activitate etc.;
 - statutul juridic al firmei și regimul său de finanțare;
- **Structura organizatorică:**
 - compartimentele de muncă și relațiile dintre acestea;
 - consiliile, comisiile și alte organe care funcționează în cadrul firmei;
 - unitățile subordonate; organigramele firmei (ca anexă).

6. Regulamentul de organizare și funcționare (R.O.F.)

- **Atribuții și sarcini:**
 - atribuțiile compartimentelor
 - diagramele de relații între compartimentele care colaborează
 - fișele posturilor
- **Conducerea unității:**
 - AGA și Consiliul de administrație;
 - componența organelor de conducere participativă;
 - numirea, alegerea sau revocarea membrilor
 - modul de funcționare a organelor de conducere participativă;
 - competențe și responsabilități.

6. Regulamentul de organizare și funcționare (R.O.F.)

– Dispoziții finale:

- modul și durata de aprobare și intrare în vigoare a ROF;
- obligativitatea cunoașterii și dispoziții privind difuzarea acestuia;
- modalitatea de completare și modificare;
- mecanismul de menținere în actualitate a prevederilor;
- dispoziții privind corelarea prevederilor regulamentului cu a altor documente cu caracter normativ.