

3. FUNCȚIA DE ORGANIZARE

3.1 Considerații generale

În limba greacă „organon” înseamnă armonie.

În dicționarul limbii române, verbul **a organiza** este astfel definit: “a face un grup social, o instituție etc., să funcționeze sau să acționeze organic (repartizând însărcinările și coordonându-le conform unui plan adecvat).

Organizarea din cadrul firmelor este realizată într-o concepție sistemică prin intermediul unor subsisteme independente, conectate între ele într-o structură ierarhică (fiecare subsistem este subordonat celui imediat superior). O astfel de structură se numește **Organigrama firmei**.

Deși conceptelor de *sistem organizatoric*, respectiv, *structură organizatorică*, nu li s-a stabilit câte o definiție unică, părerile specialiștilor din domeniu sunt încă nuanțate, fiecare accentuând câte un aspect particular, după cum urmează:

H. Mintzberg [Min - 82] caracterizează *structura organizatorică* ca fiind un mijloc de diviziune a muncii între un anumit număr de sarcini și de coordonare între acestea.

W. R. Plunket [Plu - 85] consideră *sistemul organizatoric* al unei firme ca fiind *sistemul osos al întregii firmei, cel care face legătura între activitate și autoritate*.

A.D. Chandler [Cha - 85] consideră că *structura organizatorică* este o schemă a căilor ierarhice și de comunicare între diferite niveluri și cadre administrative, informațiile necesare circulând prin intermediul acestora.

O afacere, oricât de mică ar fi, necesită o structură organizatorică pentru o funcționare normală, având în vedere că aceasta este singura cale de exercitare a autorității (dreptul de a comanda un grup de angajați să acționeze în cadrul firmei). Indiferent de tipul firmei, stabilirea unei structuri organizatorice conferă următoarele avantaje pentru derularea activităților:

- evidențiază diviziunea muncii pe verticală și pe orizontală;
- evidențiază scopurile firmei din perspectiva managerială prin:
 - clarificarea compartimentelor;
 - clarificarea posturilor și sarcinilor pentru fiecare post;
 - stabilirea responsabilităților;
 - stabilirea canalelor de comunicare.

Pentru o percepere armonioasă a sarcinilor atribuite angajaților din firmă, este necesar ca fiecare persoană, implicată în afacere, să știe foarte exact: *cine este însărcinat?, cu ce?, de către cine?* Astfel, diviziunea muncii din cadrul firmei este dependentă de corelația *autoritate ↔ responsabilitate*, iar subsistemele independente ale organigramei firmei se bazează pe modelul *superior ↔ subordonat*. (fig. 3.1)

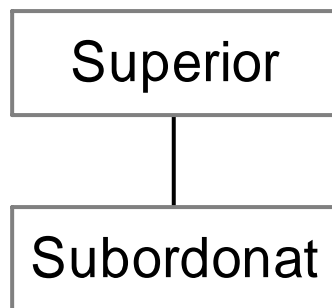


Fig. 3.1 Modelul superior-subordonat

În general, afacerile mici și mijlocii presupun o organigramă graduală, pe măsura stadiilor de maturizare a domeniului activităților din firmă.

O organizație industrială încorporează în structura sa organizatorică trei subsisteme principale:

- sistemul operațional (de producție);
- sistemul executiv (de conducere);
- structura reprezentativ.

Sistemul operațional reprezintă ansamblul compartimentelor implicate în mod direct la realizarea obiectivelor firmei, fiind denumite **compartimente de linie (de bază)** (ex. dacă obiectivul firmei este să producă, respectiv să vândă un produs – compartimentele de linie sunt cele responsabile de fabricarea, respectiv vânzarea produsului).

Sistemul executiv reprezintă ansamblul persoanelor și compartimentelor funcționale care conduc, coordonează și reglează activitatea compartimentelor de linie. Compartimentele implicate în susținerea compartimentelor de linie se numesc **compartimente de sprijin (staff)** (ex. compartimentul financiar-contabil, compartimentul de resurse umane).

Sistemul reprezentativ include ansamblul persoanelor și compartimentelor prin care se realizează consultarea și negocierea cu membrii din interiorul sau exteriorul organizației.

Performanțele economice ale unei firme sunt în strânsă legătură cu modelul de structurare organizatorică. Structura organizatorică se determină prin gruparea, respectiv alocarea sarcinilor specializate în diferite compartimente și subcompartimente, pentru direcționarea eficientă a eforturilor depuse, respectiv, stabilirea unor relații facile de legătură între compartimente.

3.2 Proiectarea structurii organizatorice

Ținând cont de specificul fiecărui tip de firmă (organizație), respectiv de particularitățile fiecăreia, structura organizatorică diferă de la o firmă la alta. Fiecare firmă își adoptă astfel structura organizatorică, pentru a-și putea îndeplini planul strategic într-un mod flexibil.

Proiectarea structurii organizatorice se realizează pentru a crea o nouă organizație, sau pentru a adapta una existentă, pentru a-i asigura un grad sporit de flexibilitate.

Proiectarea structurii organizatorice presupune:

- **Analiza și corelarea următorilor factori esențiali :**

- 1) *planul strategic sau scopul pe care-l urmărește organizația – se evaluează obiectivele întreprinderii, respectiv se extrag și se grupează sarcinile care decurg din acesta;*
- 2) *statutul legal al organizației, răspunderea și resursele de finanțare;*
- 3) *metodele tehnologice adoptate de organizație;*
- 4) *procesul informațional;*
- 5) *procedurile de elaborare a deciziilor pentru planificare și control;*
- 6) *gama de activități și resurse care trebuie controlate;*
- 7) *distribuția geografică a resurselor și piețelor.*

• **Stabilirea criteriilor de grupare a sarcinilor**, care au la bază principiile diviziunii pe:

- 1) **verticală**, stabilindu-se nivelurile ierarhice, problemele legate de lanțul de comandă și de centralizare –descentralizare;
- 2) **orizontală**, stabilindu-se sarcinile specializate, respectiv, *proiectarea posturilor*.

• **Proiectarea compartimentelor** – prin gruparea posturilor, respectiv, stabilirea relațiilor dintre ele.

• **Determinarea variantei optime** – se elaborează mai multe variante pentru structura organizatorică (stabilirea ierarhiei), din care se selectează cea optimă, în funcție de ponderea avantajelor, respectiv, facilitățile de eliminare a dezavantajelor.

• **Stabilirea interdependențelor** – se concep diviziunile structurii organizatorice astfel încât să se minimizeze dependența dintre obiectivele specifice și individuale ale sarcinilor, deprinderilor și responsabilităților.

• **Evaluarea funcționalității** structurii organizatorice rezultate.

Elementele structurii organizatorice sunt:

- **Posturile**
- **Compartimentele**
- **Nivelurile ierarhice**
- **Delegarea de autoritate**
- **Relațiile organizatorice**
- **Aria de control**

3.2.1 Proiectarea postului

În decursul stadiilor de creștere a firmelor, cresc bineînțeles și responsabilitățile, numărul de activități și de sarcini care devin tot mai multe și mai specifice. În consecință, posturile ocupate de fiecare angajat trebuie să fie în mod adecvat proiectate.

Postul – reprezintă *unitatea structurală* din cadrul organigramei unei firme. Postul precizează setul de sarcini specializate, obligații și responsabilități, pe care trebuie să le realizeze un angajat în mod permanent și organizat, pentru atingerea obiectivelor organizaționale.

Inițial, prin proiectarea postului se înțelegea specificarea **sarcinilor specializate** pentru un anumit angajat în scopul eficientizării muncii acestuia.

Sarcinile specializate sunt identificate prin descompunerea proceselor din cadrul sistemului de producție în acțiuni elementare, care sunt ulterior asignate persoanelor cu pregătire corespunzătoare.

Tendința actuală este de a se angaja persoane cu aptitudini în abordarea mai multor **sarcini specializate** astfel încât, aceștia să facă față diferitelor situații neprevăzute, generate de bulversările economice actuale.

Analiza postului – reprezintă procesul de investigare și determinare sistematică a sarcinilor, caracteristicilor, îndatoririlor și responsabilităților, respectiv, a cunoștințelor, deprinderilor și abilităților pe care trebuie să le aibă ocupantul postului.

Rezultatele analizei postului sunt utilizate pentru proiectarea postului.

Proiectarea postului – reprezintă procesul de stabilire a setului de sarcini specializate pentru ocupantul postului, a *autorității și responsabilităților* acestuia în luarea deciziilor, respectiv, a relațiilor cu alte posturi.

Autoritatea pe care o poate avea titularul postului este cea care să-i permită realizarea obiectivelor individuale și a sarcinilor atribuite. Autoritatea se clasifică în modul următor:

- **formală:**
 - de tip *ierarhic*- se exercită asupra persoanelor;
 - de tip *funcțional*-se exercită asupra activităților
- **profesională**
 - dobândită prin *nivelul de pregătire și experiență*

Responsabilitatea reprezintă obligația realizării sarcinilor specificate de obiectivele postului.

H. Fayol [Fay - 49], prin formularea principiilor conducerii operaționale, consideră că *responsabilitatea* trebuie să fie în echilibru cu *autoritatea*. Responsabilitatea este de fapt un răspuns al autorității, deoarece autoritatea este delegată, iar responsabilitatea este cerută.

Descrierea postului

În funcție de natura responsabilităților, sarcinilor și competențelor, postul poate fi:

- post managerial – denumit și *poziție*;
- post de execuție.

Descrierea postului comportă două părți:

1. prezentarea postului;
 2. specificarea postului
(cerințele față de ocupantul postului)
- } pentru posturi
nonmanageriale

respectiv,

1. prezentarea poziției;
 2. specificarea poziției
(cerințele față de ocupantul postului)
- } pentru posturi
manageriale

Descrierea postului este utilă pentru selectarea, angajarea, evaluarea și promovarea salariaților. (fig.3.2)

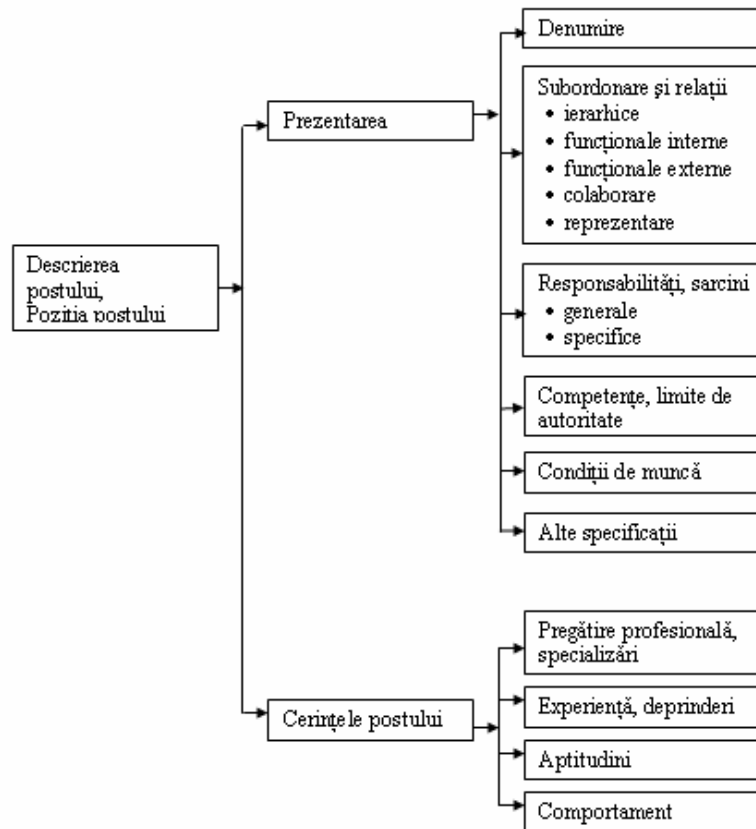


Fig.3.2 Schema descrierii postului

Exemplu: Descrierea postului de programator

Denumirea postului este preluată din Nomenclatorul Național al Profesiilor, iar poziția postului este descrisă în format numeric (cod CAEN), fiind preluat din Clasificarea Ocupațiilor din România (COR).

Exemplu : Programator , cod CAEN 213102

Integrarea în structura organizatorică se refera la subordonarea postului, respectiv, la relațiile ierarhice, funcționale interne, externe, de colaborare și reprezentare, pe care le are ocupantul postului în relațiile cu ceilalți angajați.

Exemplu: Este supervizat de un superior tehnic (team leader) sau de un manager funcțional

Responsabilitățile specifică sarcinile angajatului și obligațiile față de oameni, materiale, bani, instrumente, echipamente etc., fiind redactate în mod clar și ordonate pe puncte.

- Exemplu:**
- solicită dezbateri cu designer-ul sistemului preconizat în vederea clarificării cerințelor de programare;
 - scrie codul sistemului;
 - verifică codul sistemului;
 - solicită consultații și asistență din partea superiorului atunci când apar situații care depășesc sfera sa de înțelegere sau autoritate;
 - informează superiorul asupra modificărilor aduse în dezvoltarea și proiectarea sistemului preconizat;
 - asistă la testarea sistemului preconizat;
 - asistă la implementarea sistemului preconizat;
 - contribuie la instruirea utilizatorilor finali;
 - elaborează instrucțiuni de utilizarea sistemelor propuse;
 - își asumă progresiv sarcini complexe independente, în măsura în care experiența îi permite;
 - realizează toate sarcinile, respectând standardele departamentului și companiei.

Competențele reprezintă partea esențială a fișei postului, reliefând performanțele solicitate ocupantului postului.

Exemplu:

- **Educație:** absolvent automatizări și calculatoare, informatică
- **Experiență:** programare orientată pe obiecte

Cunoștințe și deprinderi:

- cunoașterea sistemelor de operare;
- să lucreze în Java, C++ ;
- spirit de echipă;
- deprinderi de rezolvare a problemelor decizionale;
- cunoștințe despre practicile gestiunii economice;
- deprinderi de comunicare;
- limba engleză, limba germană.

Condițiile de muncă reprezintă contextul în care-și desfășoară activitatea fiecare angajat și are o influență puternică asupra capacității de exprimare, respectiv, a eficienței fiecărui angajat. Prin urmare, în fișa postului se vor specifica :

- condițiile fizice de muncă (care pot influența sănătatea sau stare de confort);
- condițiile de mediu;
- relațiile interpersonale;
- dacă angajatul trebuie să lucreze în echipă.

Alte specificații

Deși competențele ocupantului postului sunt prevăzute în fișa postului, ca o condiție a angajării, în foarte multe situații sunt prevăzute la capitolul *alte specificații* cursurile pe care le va urma, respectiv, pregătirea ulterioară a angajatului.

De asemenea la capitolul *alte specificații* se pot face referiri la salariul minim și cel maxim, pe care-l poate obține ocupantul postului, respectiv, schema de promovare.

Fișa postului reprezintă o descriere a sarcinilor care-i revin oricărei persoane, care va ocupa un anumit post. Fișa postului este semnată de fiecare persoană, care ocupă un anumit post, respectiv, de directorul organizației și/sau directorul de departament.

3.2.2 Compartimentarea

Posturile identificate și specificate, sunt ulterior grupate în funcție de anumite criterii în compartimente (departamente). Cele mai uzuale criterii de compartimentare sunt: **funcția, produsul, localizarea și clientul.**

Compartimentarea pe criteriul funcției reprezintă gruparea posturilor proiectate care, în ansamblul lor, îndeplinesc o funcție a firmei. De exemplu, ansamblul posturilor a căror sarcini specifice îndeplinesc funcția de producție a firmei, sunt grupate în compartimentul de producție. În mod analog se grupează compartimentul de marketing, compartimentul financiar contabil, compartimentul de personal. Având în vedere faptul că angajații din cadrul unui compartiment grupat pe criteriul funcției, au cunoștințe și aptitudini în același domeniu de specializare, conducerea unor astfel de compartimente este foarte eficientă. Acesta este motivul pentru care în majoritatea firmelor mici și mijlocii, se practică compartimentarea pe criteriul funcției.

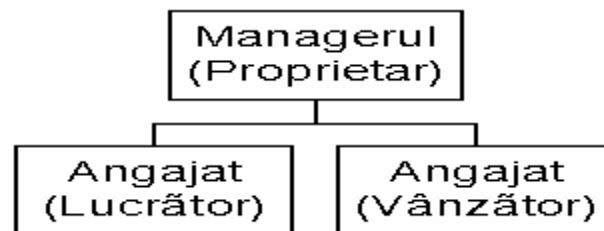


Fig.3.3 Organigrama firmei în stadiul inițial al înființării afacerii

În stadiul înființării unei afaceri mici, organigrama este cea din fig. 3.3. Într-un astfel de stadiu incipient, managerul-proprietar este de cele mai multe ori lucrător ca și ceilalți angajați.

Pe măsură ce activitățile din firmă se dezvoltă și oferta firmei se bucură de tot mai multe cereri, se mai pot angaja și alți lucrători, parcurgându-se astfel primul stadiu de creștere a firmei (fig.3.4)

Atât în stadiul înființării, precum și în primul stadiu de creștere, managerul-proprietar al firmei este singur responsabil pentru îndeplinirea tuturor funcțiilor firmei (cercetare-dezvoltare, producție, marketing, financiar, personal). Pe măsura maturizării firmei, managerul-proprietar este în măsură să delege pe rând din funcțiile firmei, creându-se astfel un nou nivel de autoritate.(fig.3.5)

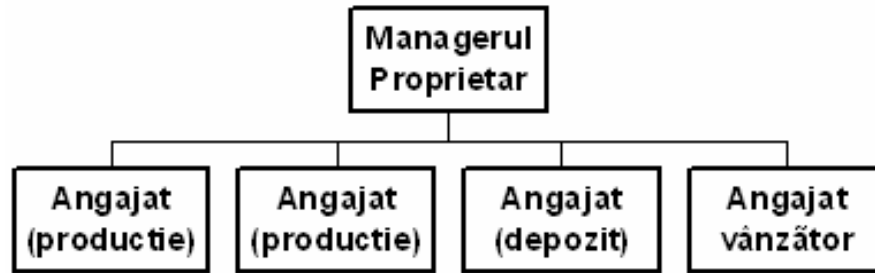


Fig.3.4 Organigrama firmei – primul stadiu de creștere

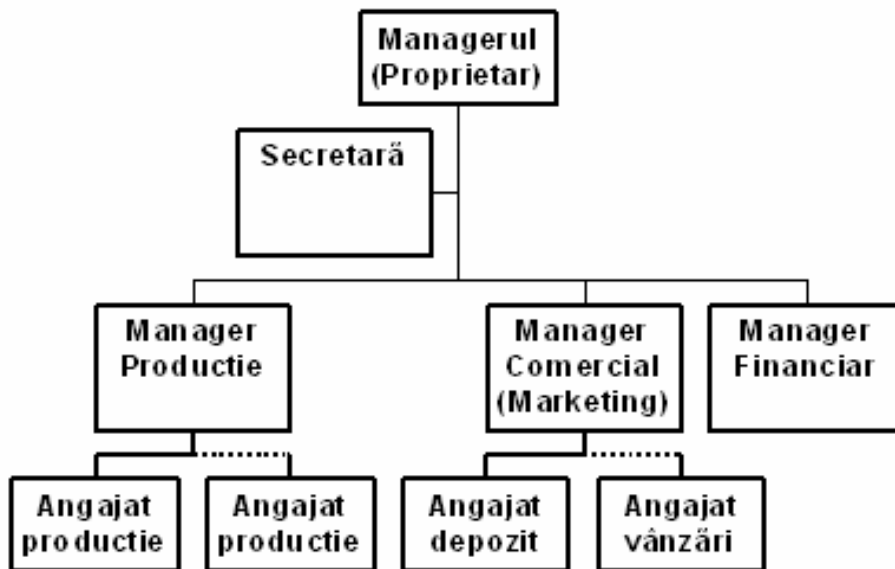


Fig.3.5 Organigrama firmei cu un nou nivel de autoritate

Organigrama unei firme considerate deja într-un stadiu avansat de maturizare este prezentată în fig.3.6.

În această figură se observă deja niveluri suplimentare de autoritate.

În stadii avansate de maturitate, obținute prin extinderea capacității de producție și a instalării de noi echipamente, există posibilitatea înființării afacerilor partenoriale, care din punct de vedere juridic pot fi tot societăți cu răspundere limitată.

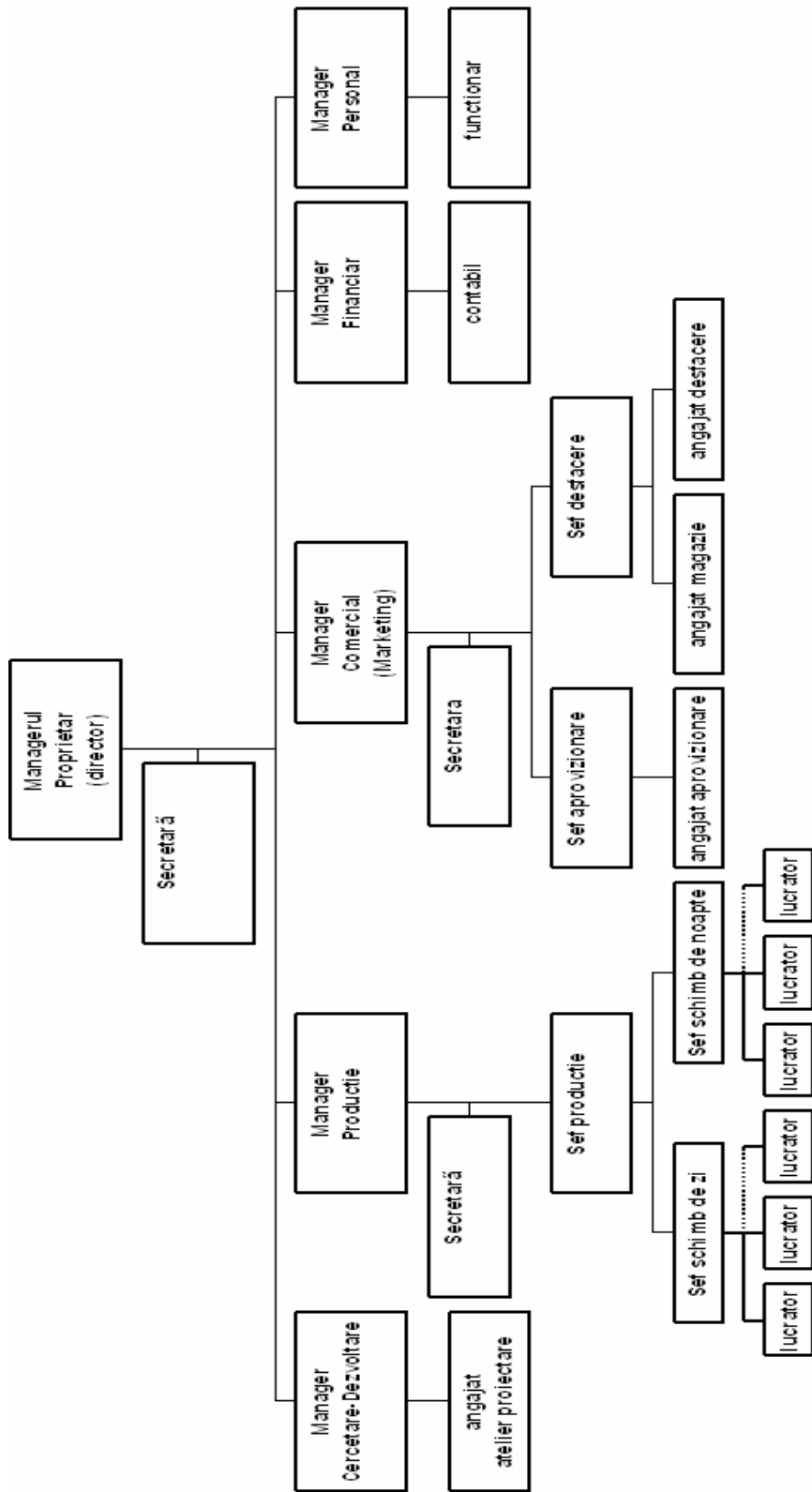


Fig.3.6 Organigrama firmei într-un stadiu avansat de maturizare

Compartimentarea pe criteriul produsului, reprezintă gruparea posturilor proiectate care, în ansamblul lor, determină realizarea unui produs sau a unei familii de produse. **Ex:** Este citat în literatura de specialitate cazul companiei **Digital Equipment Corporation**, una din cele mai mari companii de producție a computerelor, care a fost organizată inițial pe 18 grupuri separate de produse. Problema esențială, căreia trebuia să-i facă față staff-ul companiei, era aceea că, fiecare departament de produse era mai curând în competiție cu celelalte, decât în cooperare, cum ar fi fost normal. În loc de a lucra împreună pentru obiectivele comune ale companiei, personalul departamentelor lucra preponderent pentru obiective specifice.

Compartimentarea pe criteriul localizării, se referă la gruparea împreună a tuturor activităților dintr-o arie geografică (cazul firmelor multinaționale), la teritoriul câtorva regiuni din interiorul unei țări (firme la nivel național), sau la câteva localități (firme mici). Acest tip de departamentare permite organizarea într-o asemenea manieră, încât, la orice moment, firma poate răspunde la cererea unor consumatori specifici din diferite locuri, dar implică și un mare dezavantaj, relativ la mărimea personalului de conducere și administrativ, precum și la dimensiunea sistemului de control, în vederea coordonării activității din zone diferite.

Compartimentarea în funcție de clienți, constituie gruparea împreună a tuturor activităților în acord cu satisfacerea cerințelor diferitelor grupuri de clienți. Avantajul acestei forme departamentale, este acela al posibilităților firmei de a lucra eficient cu clienții unici sau grupuri de clienți. Dezavantajul este cel similar formei anterioare și anume necesitatea unui personal administrativ numeros. Alternativa compartimentării în funcție de clienți se poate aplica cu succes în organizațiile comerciale, învățământ, sănătate, administrație publică.

Compartimentarea după criterii multiple, este întâlnită în firmele mari, care, la un anumit nivel al organigramei, abordează un anumit criteriu de compartimentare, respectiv, în cele inferioare să abordeze alte criterii. (fig.3.7)

Compartimentarea matriceala, implică o dublă subordonare, respectiv, coordonare a compartimentelor, îmbinând structurile funcționale cu evoluția fiecărui produs sau proiect individual.(fig.3.8)

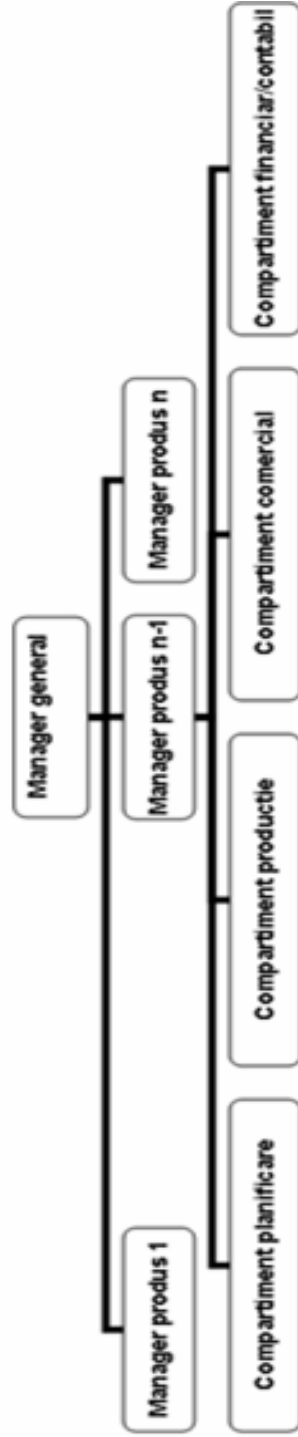


Fig. 3.7 Compartimentarea după criterii multiple

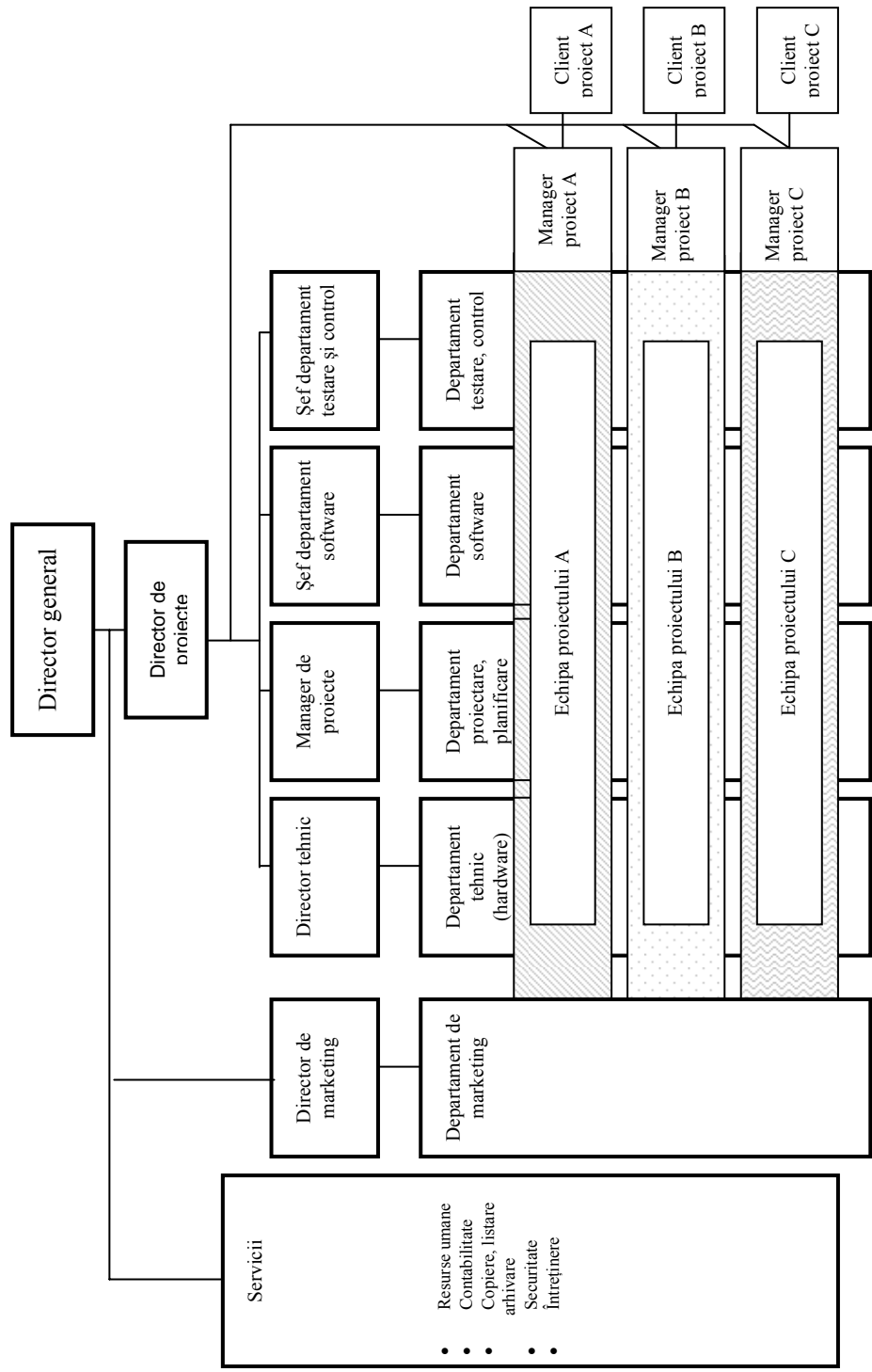


Fig. 3.8 Compartimentarea matriceală

3.2.3 Nivelurile ierarhice

Nivelurile ierarhice reprezintă treptele intermediare în cadrul structurii organizatorice, modul corect de stabilire a lor constituind una din principalele condiții ale elaborării unei structuri de conducere rațională.

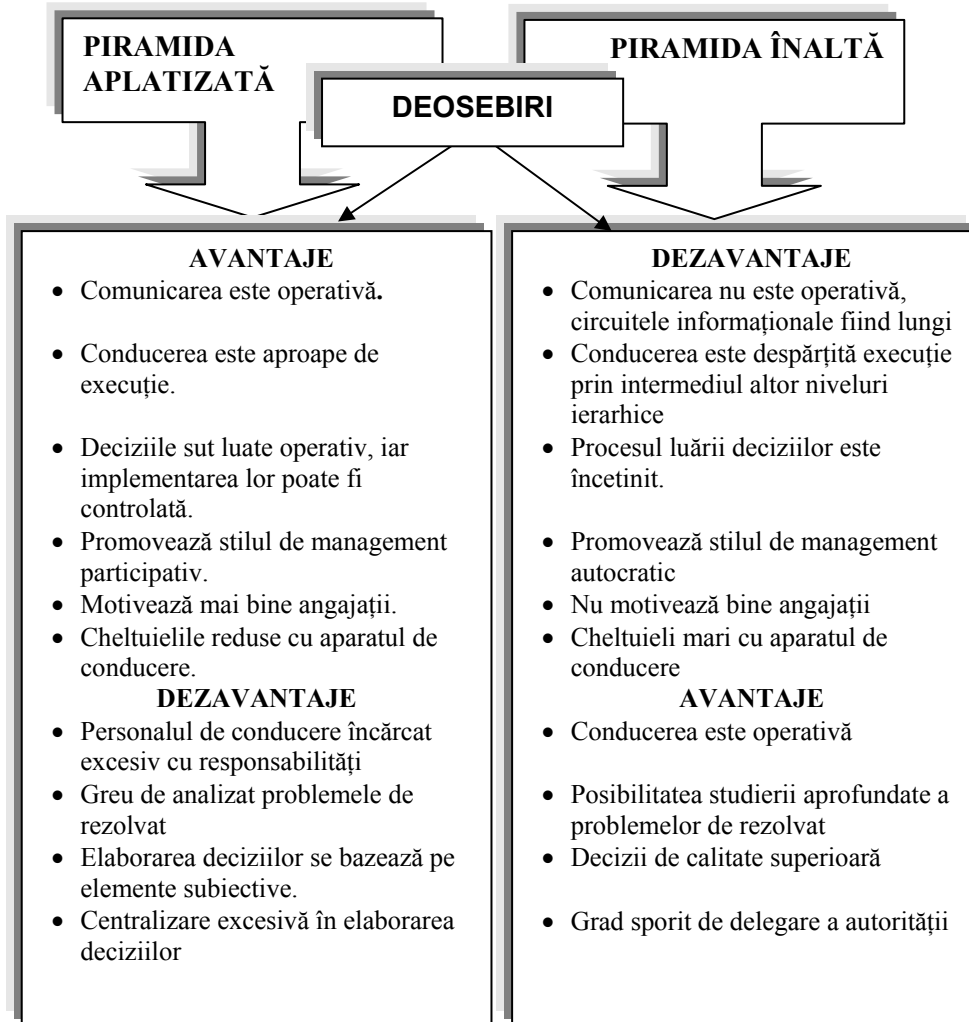


Fig.3.9 Deosebirile dintre o piramidă ierarhică aplatizată și una înaltă

Numărul nivelurilor ierarhice depinde de următorii factori:

- dimensiunea firmei;
- mărimea, diversitatea și complexitatea activității;
- tipul producției
- amplasarea teritorială a subunităților
- capacitatea managerială a conducătorilor.

Ansamblul posturilor de conducere, situate pe treptele intermediare din cadrul structurii organizatorice, constituie *piramida ierarhică*.

Piramida ierarhică se caracterizează prin înălțimea și baza piramidei, între ele stabilindu-se un raport, care să optimizeze avantajele și dezavantajele aduse de aplatizarea, respectiv înălțarea piramidei. (fig.3.9)

3.2.4. Delegarea autorității

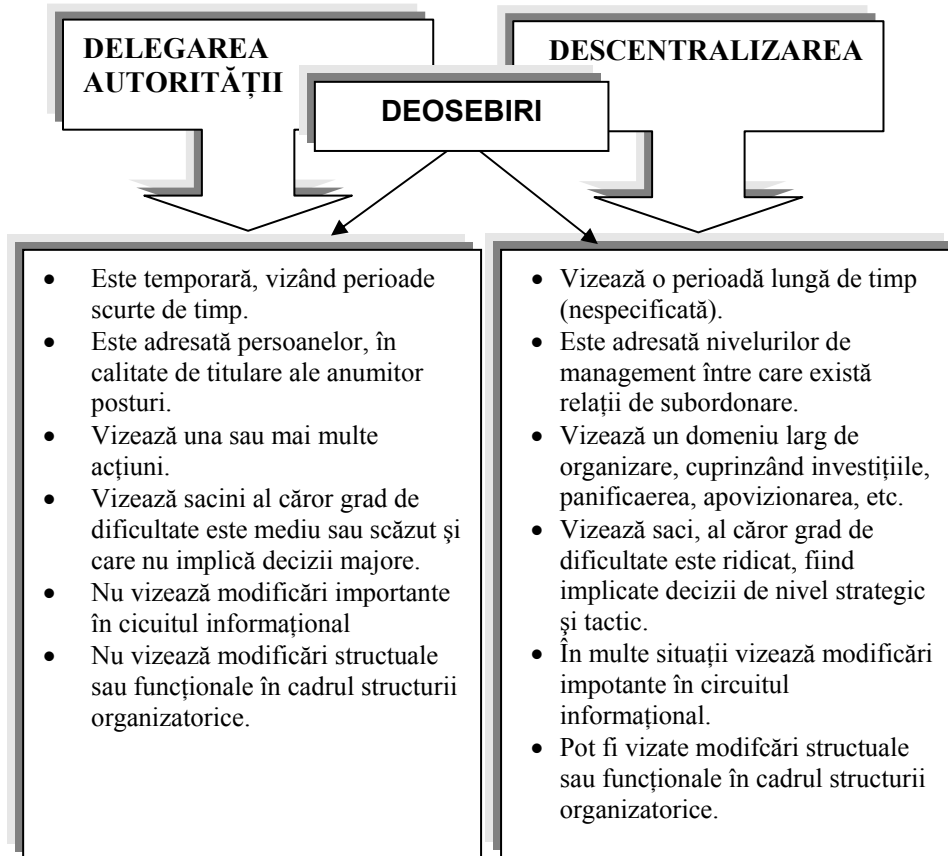


Fig.3.10 Deosebirea dintre delegarea autorității și descentralizare

Autoritatea reprezintă dreptul și libertatea de a lua decizii, împuternicirea de a comanda, fără aprobarea șefului de pe nivelul ierarhic superior.

În urma dezvoltării structurii organizatorice, autoritatea se propagă pe verticală dinspre nivelul superior al organigramei spre nivelul inferior.

Centralizarea presupune concentrarea autorității la nivelul superior de management, în care se elaborează majoritatea deciziilor și se deține un control puternic asupra întregii ierarhii a structurii organizatorice.

Decentralizarea permite luarea deciziilor la nivelul mediu și inferior de management .

Delegarea autorității presupune înzestrarea temporară a deținătorilor unor posturi cu dreptul și libertatea de a lua decizii fără aprobarea superiorului.

De multe ori noțiunea de „**descentralizare**” este confundată cu cea de „**delegare a autorității**”, între cele două concepte existând mai multe deosebiri (fig.3.10)

3.2.5 Relațiile organizatorice

Relațiile organizatorice reprezintă ansamblul legăturilor, care se stabilesc între componentele primare (post, funcție) și subdiviziunile structurale (compartimente, departamente). Relațiile organizatorice se clasifică în modul următor:

- *relațiile de autoritate* – stabilite de conducerea firmei prin intermediul reglementărilor sau normelor elaborate și se clasifică în:
 - *relațiile ierarhice* - se stabilesc între titularii posturilor de conducere și titularii posturilor de execuție, direcția de exercitare a autorității, pornind de la nivelul conducerii spre cel de execuție.
 - *relațiile funcționale* – se stabilesc prin exercitarea autorității funcționale, de care dispun compartimentele funcționale, concretizate prin: norme, indicații metodologice, referate, reglementări, regulamente, prescripții.
- *relațiile de cooperare* – se stabilesc între posturile situate pe același nivel ierarhic, dar în compartimente diferite, pentru desăvârșirea proiectelor comune, sau a anumitor acțiuni complexe.
- *relațiile de control* – se stabilesc între compartimentele specializate în realizarea acțiunilor de control și celelalte compartimente sau subdiviziuni ale structurii organizatoric.

3.2.6 Aria de control

Aria de control se referă la numărul de persoane care se subordonează direct unui manager și pot fi controlate nemijlocit.

Deși există un complex de factori care influențează aria de control, punctul de vedere al anumitor autori [URL - 3] este că, numărul optim de subordonați este de șase până la opt, considerându-se că un manager nu reușește să stabilească mai multe relații cu fiecare în parte, respectiv, dacă numărul este mai mic, managerul poate deveni autoritar.

În procesul de stabilire a ariei de control sunt analizați următorii factori esențiali:

- complexitatea sarcinilor;
- pregătirea, experiența și deprinderile persoanelor din subordine;
- politica firmei;
- dimensiunea piramidei ierarhice;
- capacitatea și experiența managerului;
- cererea produsului/serviciului.