

## Funcția de organizare în contextul managementului producției

Orice sistem cibernetic, și deci și sistemul de producție – întreprinderea - are o organizare structurală care să-i permită să-și atingă obiectivul în mod eficient. Această organizare este concretizată în **structura generală a întreprinderii** (figura 1). La rândul său, structura generală a întreprinderii are două componente fundamentale: **structura socială** și **structura organizatorică**.

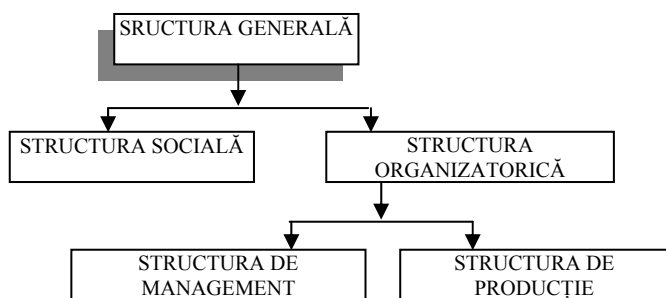


Figura 1 Structura generală a întreprinderii

**Structura socială a întreprinderii** reprezintă ansamblul unităților de servire socială (cantină, dispensar medical etc.). În fine, **structura organizatorică** cuprinde **structura de management** și **structura de producție** a întreprinderii, care reflectă, prima, modul de organizare sub raportul desfășurării managementului și, a doua, modul de organizare sub raportul desfășurării procesului de producție.

Structura de producție a întreprinderii este influențată de o serie de factori (figura 3), ca:

- apartenența la un anumit domeniu de activitate;
- mărimea întreprinderii;
- nivelul și formele de specializare și cooperare în producție;
- amplasarea teritorială.

Sub raport organizatoric, **structura de producție**, suportul principal al procesului de producție, cuprinde (figura 2) următoarele verigi:

- ▲ de bază – secții și ateliere;
- ▲ de asigurare a calității producției – control și recepție;
- ▲ auxiliare – întreținere și reparare;
- ▲ de servire a producției – depozite, transport, energie;
- ▲ de inovare a producției (de concepție), cercetare, proiectare;
- ▲ anexe – balotare, epurare;
- ▲ de service – secții și ateliere.

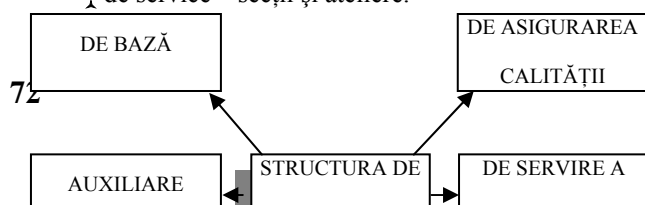


Figura 2 Elementele (verigile) structurii de producție

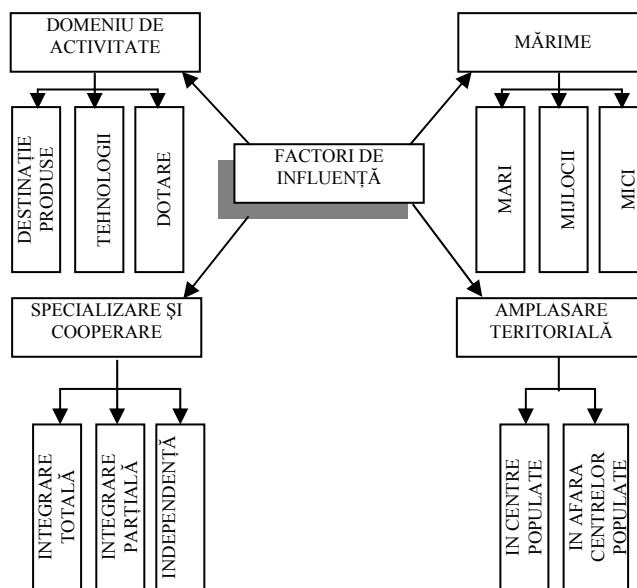


Figura 3 Factorii care influențează structura de producție

În funcție de principiile de constituire a regiilor de bază (tehnologic, pe obiect și mixt), întreprinderile pot adopta unul din următoarele trei **tipuri de structuri de producție** (figura 4):

– **structura de producție de tip tehnologic** reprezintă o structură organizată pe baza principiului tehnologic și cuprinde:

- secții și ateliere specializate pe etape sau activități tehnologice;
- locuri de muncă grupate pe lucrări executate;
- verigi de bază, dotări și resurse umane cu caracter de producție universală.

– **structura de producție de tip obiect** reprezintă o structură organizatorică pe baza principiului pe obiect și cuprinde:

- amplasarea locurilor de muncă pe linii de producție;
- verigi de bază, dotări și resurse umane strict specializate.

– **structura de producție de tip mixt** îmbină avantajele celor două tipuri de structuri prezentate anterior.

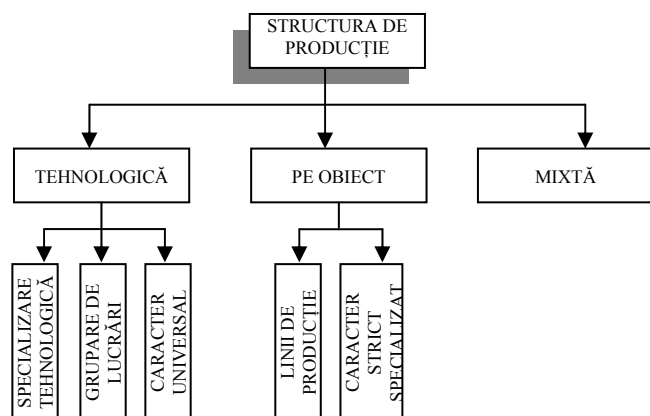


Figura 4 Tipologia structurilor de producție

**Proiectarea organizării structurale a producției** reprezintă una din etapele de bază ale proiectării întreprinderii și presupune selectarea din mai multe variante de structură a variantei celei mai corespunzătoare, din punctul de vedere al atingerii eficiente a obiectivelor de producție. În timpul proiectării se realizează:

- alegerea principiului de organizare a verigilor de bază și a tipului de structuri de producție;
- stabilirea verigilor structurii de producție și a legăturilor dintre acestea;
- determinarea mărimii, componenței și organizării interne a verigilor de bază și a legăturilor de producție din interiorul acestora;
- dimensionarea celorlalte verigi structurale ale întreprinderii, precizarea componenței, organizării interne și a legăturilor de producție endogene specifice lor.

Toate aceste realizări se bazează pe analiza situației existente la data proiectului și pe strategiile de perfecționare sau de restricționare a vechii structuri de producție.

În cadrul analizei se iau în considerare următorii indicatori (figura 5):

- **ponderile** verigilor de bază organizate pe obiect sau tehnologic, în funcție de numărul total al verigilor de bază, de numărul salariaților, de cheltuielile de muncă, de volumul producției sau de cifra de afaceri etc.;
- **mărimea** verigilor de bază sub raportul capacităților sau volumului de producție, al numărului de muncitori, al valorii mijloacelor fixe etc.;
- **excedentele** sau **deficitele** de capacități de producție;
- **excedentele** sau **deficitele** de resurse umane și utilaje;

– **ponderile asigurării** prin forțe proprii sau prin cooperare pentru producția de bază.

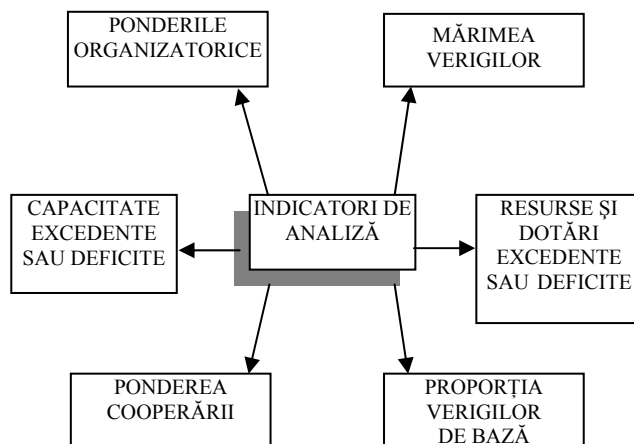


Figura 5 Indicatorii de analiză

– **proporțiile** verigilor de bază în ansamblul sistemului de producție (față de celelalte verigi structurale) sub raportul numărului de muncitori, cheltuielilor de timp de muncă, valorii mijloacelor fixe din dotare etc.

Măsurile de perfecționare pentru structura de producție vizează următoarele direcții (figura 6):

- creșterea ponderii verigilor de bază în ansamblul sistemului de producție;
- acoperirea deficitelor și înlăturarea excedentelor de muncitori și utilaje;
- creșterea ponderii cooperării specializate;
- realizarea unor fluxuri tehnologice și de materiale eficiente.

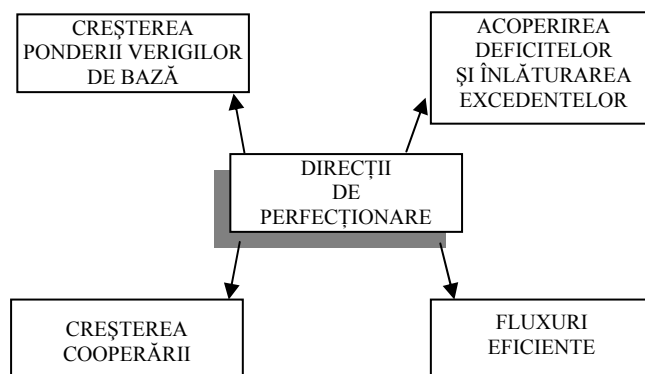


Figura 6 Direcțiile de perfecționare a structurii de producție

Organizarea structurală a producției, pentru a fi validată, trebuie să se materializeze în obținerea următoarelor efecte economice:

- micșorarea ponderii cheltuielilor de transport și auxiliare în costurile de producție;
- micșorarea ponderii numărului personalului din verigile auxiliare sau de conducere;

# Management

---

- optimizarea duratei medii a ciclului de producție;
- creșterea vitezei de rotație a activelor circulante ale întreprinderii
- optimizarea caracteristicilor de relaționalitate (continuitatea, întoarcerile, încrucișările etc.).
- optimizarea gradului de folosire a utilajelor și suprafețelor întreprinderii.

*Conf. univ. dr. Ilie GHEORGHE*  
*Conf. univ. dr. Roxana ȘTEFĂNESCU*

## Bibliografie

1. BĂRBULESCU, C., BĂGU, C. *Managementul producției* vol. I, București, Editura Tribuna Economică, 2001
2. JABA, O. *Gestiunea producției și operațiilor*, București, Editura Economică, 2002
3. MOLDOVEANU, G. *Managementul operațional al producției*, București, Editura Economică, 1999
4. NICOLESCU, O., VERBONCU, I. *Management, Ediția a III-a revizuită*, București, Editura Economică, 1999
5. IONESCU, S., PĂUNESCU, I. *Managementul producției*, București, Editura Eficient, 2001