

VASILE COMAN VASILE HOTEA

MANAGEMENT INDUSTRIAL



**Editura Universității de Nord
Baia Mare, 2009**

VASILE COMAN

VASILE HOTEA

MANAGEMENT INDUSTRIAL



Editura Universității de Nord
Baia Mare 2009

2009 UNIVERSITATEA DE NORD

Toate drepturile rezervate autorului

Editura Universității de Nord este acreditată de C.N.C.S.I.S. -cod 22

**(Consiliul Național al Cercetării Științifice
din Învățământul Superior)**

Pagina web a CNCSIS: www.cncsis.ro

Toate drepturile rezervate. Tipărit în România. Nici o parte din această lucrare nu poate fi reprodusă sub nici o formă, prin nici un mijloc mecanic sau electronic, sau stocată într-o bază de date fără acordul prealabil, în scris, al autorului.

All rights reserved. Printed in Romania. No parts of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the author.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

COMAN, VASILE

Management industrial / Vasile Coman, Vasile Hotea. - Baia Mare :
Editura Universității de Nord, 2009

Bibliogr.

ISBN 978-606-536-030-3

I. Hotea, Vasile

65.012.4:62

Referenți științifici:

Prof.univ.dr.ing. Rita Toader

Director editură: Mircea FĂRCAȘ

Consilier editorial: Constantin Corniță

Tipar executat la S.C. DESIGNPRINT S.R.L
SEDIU: SĂLAJ, CEHU-SILVANIEI, Str. Cetății nr. 14

e-mail : designprint_ro@yahoo.com

mobil : 0740 417 892

BAIA MARE, MARAMUREȘ, Str. Victor Babeș 43/2

I. Compartimentarea pe servicii

Acest gen de structură este gândit de cele mai multe ori ca structurare de personal. Ea grupează activități ce se pot desfășura în diferite compartimente, dar din rațiuni de eficiență și control ele sunt reușite într-un compartiment specializat. Astfel, se poate admite că compartimentele pe servicii constituie ele însele o formă de compartimentare.

În fig. 4.8 se pune în evidență faptul că mai multe activități - ce pot fi efectuate în compartimente diferite - aparțin de un și același compartiment, motivele fiind evidențiate mai sus.

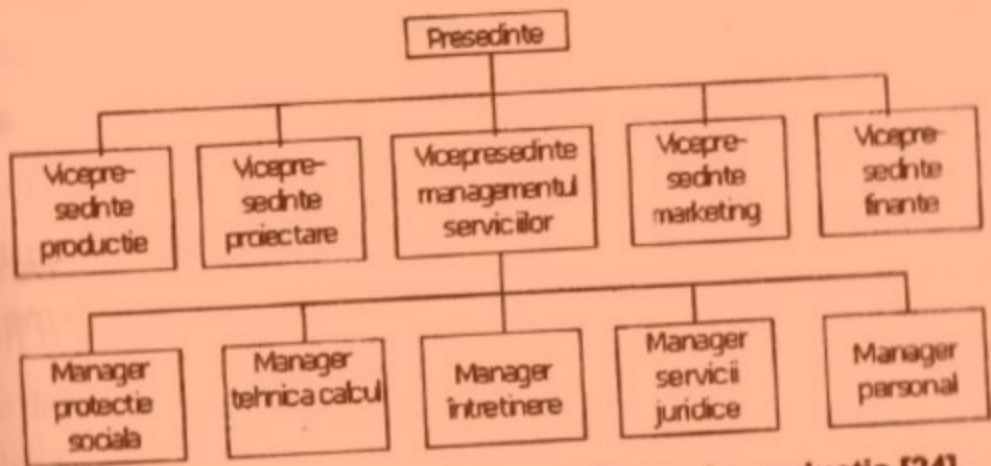


Fig. 4.8. Structura pe servicii a unei firme de producție [24].

Pentru această compartimentare ce se poate regăsi a întreprinderi lucrative cât și nelucrative, sunt caracteristice următoarele servicii: personalul (recrutarea și formarea personalului), contabilitatea, fabricația, întreținerea utilajelor, controlul calității, raportare statistică tehnică de calcul.

Avantajele prezentate de această organizare sunt:

- reducerea costurilor prin concentrarea activităților de servicii în compartimente speciale.

- dezvoltarea unui grad înalt de profesionalism în cadrul serviciilor.
- Dezavantajele sunt:
- distanțarea conducerii de locul unde se prestează serviciul;
- pericolul exercitării unui control prea mare din partea compartimentelor de servicii;
- probleme în obținerea unor servicii adecvate pentru solicitanți.

Una din tendințele ce pot fi observate în cadrul organizațiilor mari este de a centraliza atât de mult activitățile de servicii încât compartimentele respective se îndepărtează prea mult de clienți.

În multe cazuri, aceasta s-a întâmplat în domeniul procesării computerizate. Din cauza uriașei capacități și costurilor mari ale sistemelor moderne de calcul multe organizații, cu acest profil, au ajuns să deservească un mare număr de utilizatori.

Rezultatul a fost că multe companii și agenții guvernamentale au ajuns să descentralizeze măcar parțial operațiile efectuate de aceste sisteme.

J. Compartimentarea matriceală

În termeni practici, proiectarea unei structuri matriceale combină compartimentarea funcțională cu cea pe produs.

Această structură este redată în figura 4.9. în care personalul cuprins într-un compartiment al structurii matriceale aparține nu numai de compartimentul funcțional ci și de un produs sau un proiect particular. De exemplu: producția, marketingul, proiectarea sau finanțele pot cuprinde specialiști ce lucrează la unul sau mai multe proiecte sau produse A, B, C, D. În consecință personalul va raporta la doi manageri: unul din compartimentul funcțional, celălalt din compartimentul de produs. Existența

unui sistem dual de activitate este o trăsătură definitorie a unei organizări matriceale.

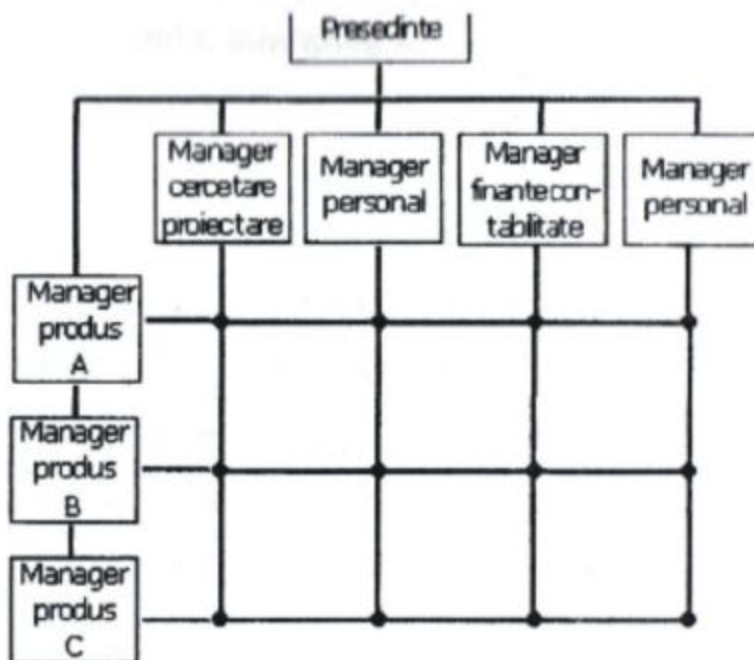


Fig. 4.9 Structura matriceală pentru o firmă de producție [25].

Structurile matriceale sunt întâlnite în cadrul unor organizații ce presupun răspunsuri rapide în schimbări în două sau mai multe direcții (de exemplu tehnologia și piața), ținând însă cont de restricțiile din domeniul resurselor financiare și umane.

Managerii ce se confundă cu circumstanțele de acest gen ar trebui să desprindă, prin activitatea lor, avantajele unei asemenea structuri matriceale.

Există o serie de avantaje ce pot fi asociate acestei matrici. Unele dintre cele mai importante sunt următoarele:

1. **Utilizarea eficientă a resurselor** - organizarea matriceală înlesnește utilizarea unui personal foarte specializat. Orice proiect sau unitate de produs, poate de regulă, să împartă resursele necesare cu altele. Acest avantaj este pus în evidență în special la proiecte care cer doar c

parte din munca pe care o poate face un specialist. De exemplu, un proiect poată să solicite numai jumătate din timpul pe care un specialist îl are afectat lucrului la computer. În loc de avea mai multe computere neutilizate integral pentru fiecare proiect, organizația poate să păstreze mai puține, utilizate 100%, dar translatându-le de la un proiect la altul.

- **2. Flexibilitate în condiții de schimbare și incertitudine** - orice schimbare în timp necesită canale informaționale și de comunicații care trebuie să aducă informația exact la cei cărora le este adresată, la timpul potrivit. Structurile matriciale încurajează o interacțiune constantă între unitatea de proiect și membrii componentelor funcționale. Informația este canalizată atât vertical cât și orizontal după cum se efectuează transferul de know-how între oameni. Rezultatul este în mod evident un răspuns mai rapid în condiții de competitivitate.

3. Performanța tehnică - specialiștii în domeniul tehnicii interacționează cu alți specialiști în cadrul lucrărilor efectuate la un proiect. Aceste interacțiuni încurajează o „încrucișare fertilă a ideilor” cum ar fi, de pildă, discuția neapărat necesară între orice specialist în compunere și un expert financiar. Orice specialist trebuie să fie în stare să asculte, să înțeleagă și să răspundă la punctele de vedere ale altora. În același timp, el trebuie să păstreze un contact permanent cu alți membri din cadrul propriei discipline și aceasta, datorită faptului că, împreună, ei fac parte dintr-un compartiment funcțional.

4. Stimularea managementului de vârf pentru planificarea pe termen lung - un stimulent inițial al dezvoltării unei structuri matriceale este dat de faptul că managementul de vârf se implică din ce în ce mai mult în operații cotidiene. Schimbările de mediu tind să creeze numeroase probleme compartimentelor de produs, probleme ce nu pot fi rezolvate de

managerii de pe nivelurile inferioare. De exemplu, când condițiile de competitivitate crează nevoia realizării unor produse noi, într-un timp mai rapid și de o calitate superioară, toate procedurile existente devin inefficiente. Atunci managementul este chemat să identifice conflictele dintre managerii funcționali. Organizarea matriceală face posibilă pentru managementul de vârf delegarea în domeniul luării deciziei, ceea ce conduce la găsirea unui timp suplimentar pentru planificarea pe termen lung.

5. Îmbunătățirea motivației și a angajării - în cadrul proiectelor grupurilor de produse sunt cuprinși indivizi ce au cunoștințe de specialitate deosebite. Pentru ei managementul apare doar ca o responsabilitate deosebită pentru îndeplinirea unor aspecte specifice ale muncii. Luarea deciziei în astfel de grupuri tinde să fie mai participativă și democratică decât în structurile ierarhice. Oportunitatea de a participa la luarea unei decizii cheie crește la un nivel superior gradului de motivație și angajare, special la indivizii bine orientați profesional și care au cunoștințe temeinice de specialitate.

6. Crearea unor oportunități pentru dezvoltarea personalului membrii unei organizații matriceale sunt confrunțați cu numeroase oportunități de a-și îmbunătăți performanțele și cunoștințele. Ei sunt, regulă, plasați în grupuri alcătuite din indivizi de orientări diferite. În acest sens, ei sunt deprinși să aprecieze puncte de vedere diferite exprimate de diverși indivizi. Este de altfel, motivul pentru care fiecare devine independent de organizație și o apreciază mai mult în întregul său. Mai mult, ei au multe oportunități de a învăța și lucruri care nu țin neapărat de specialitatea lor. Astfel, inginerii învață despre treburile financiare, contabile despre marketing ș.a.m.d. Experiența lărgiște cunoștințele fiecă