

Un succes notabil în acest domeniu l-a reprezentat adoptarea Directivei cu privire la **Raporturile Financiare între guverne și firmele de stat**, fiind clarificate în acest fel raporturile financiare dintre stat și întreprinderile publice.

În acest sector concurența poate fi denaturată prin următoarele modalități:

- prin **privilegiile** de care s-ar putea bucura întreprinderile publice producătoare de bunuri și servicii comerciale, pe calea tratamentelor preferențiale în raport cu alte întreprinderi similare din sectorul privat;

- prin existența unor **monopoluri naționale cu caracter comercial** în domeniul transporturilor, energiei și telecomunicațiilor, care erau subvenționate de stat în tendința acestora de a câștiga supremația în economia europeană;

- prin **ajutoarele de stat** sub forma subvențiilor, creditelor cu dobânzi preferențiale, reducerilor de datorii, reduceri de impozite.

Aceste noi reglementări cu privire la intervenția statelor în distorsionarea concurenței constituie conținutul Art.92 din Tratat. Tot acest articol cuprinde și **excepții** și anume: ajutorul cu caracter social acordat consumatorilor individuali; al subvențiilor acordate regiunilor cu nivel de trai foarte scăzut sau cu grave probleme de șomaj; al subvențiilor destinate promovării culturii și conservării patrimoniului cultural; al subvențiilor acordate pentru dezvoltarea unor regiuni sau desfășurarea unor activități, al subvențiilor ce urmăresc realizarea unui important proiect comun; remedierea unor perturbări grave în economia unui stat membru.

MANAGEMENT

Sursa bibliografică: Constantinescu, D. ș.a. - *Management. Funcții. Structuri. Procese*, Editura Universitaria, Craiova, 2008.

1. Caracteristicile procesului de management

Procesele de management, spre deosebire de procesele de execuție, se caracterizează prin aceea că o parte (dar o minoritate) a elementului uman acționează asupra celeilalte părți (a majorității) în vederea realizării obiectivelor întreprinderii (Nicolescu, 2001, pg. 9).

În cadrul proceselor de management sunt desemnate mai multe componente denumite *funcții* sau *atribute ale managementului*:

- previziunea;
- organizarea;
- coordonarea;
- antrenarea;
- control-evaluarea.

Ansamblul funcțiilor (atributelor) managementului dau conținutul procesului tipic de management care se exercită în toate sistemele social-economice.

2. Intensitatea funcțiilor procesului de management în faza previzională, de operaționalizare și faza finală

Procesul tipic de management, în raport de modul în care sunt concepute și exercitate funcțiile sale, se realizează în trei faze: previzională; de operaționalizare; de evaluare și interpretare.

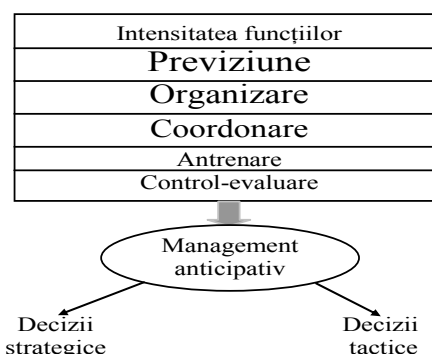


Fig. 1. Intensitatea manifestării funcțiilor managementului în faza previzională

Faza previzională (Fig. 1) se caracterizează prin preponderența funcției de previziune dar și prin exercitarea, într-o măsură mai mică sau mai mare, a celorlalte funcții ale managementului. Această fază este axată pe anticiparea de modalități, metode, soluții organizatorice, motivaționale și de evaluare conform evoluției predeterminate a întreprinderii respective. Fazei previzionale îi corespunde *managementul de tip anticipativ* concentrat asupra stabilirii de obiective, de decizii strategice și

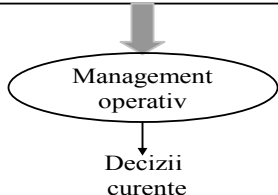


Fig. 2. Intensitatea manifestării funcțiilor managementului în faza de operaționalizare

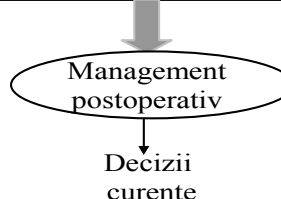


Fig. 3. Intensitatea manifestării funcțiilor managementului în faza de evaluare și interpretare a rezultatelor

tactice.

Faza de operaționalizare (Fig. 2.) se caracterizează prin preponderența funcțiilor de organizare, coordonare și antrenare a elementului uman la realizarea obiectivelor cuprinse în planurile și prognozele întreprinderii. Acestei faze îi corespunde *managementul operativ* în care predomină adaptarea și implementarea de decizii curente, referitoare la activitatea de producție.

Faza de evaluare și interpretare a rezultatelor (Fig. 3) denumită și *faza finală* se caracterizează prin preponderența exercitării funcției de control-evaluare asupra obiectivelor și deciziilor stabilite în faza previzională, cât mai ales a celor din faza de operaționalizare. În această fază, pe baza unui șir de verificări și evaluări ale deciziilor adoptate, se introduc corecțiile impuse de schimbările produse în componentele mediului ambiant.

Fazei finale îi corespunde *managementul postoperativ* și are un puternic caracter constatativ. Această fază încheie un proces de management și pregătește condițiile pentru abordarea unui nou.

3. Componentele funcțiunii de previziune

Funcția de previziune (planificare) cuprinde un ansamblu de activități prin care se asigură identificarea tendințelor existente, prefigurarea proceselor și fenomenelor viitoare, stabilirea obiectivelor de îndeplinit și a resurselor necesare.

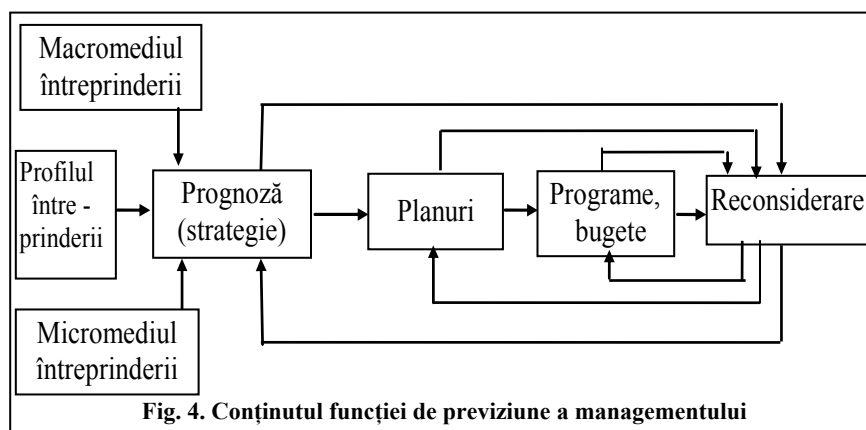


Fig. 4. Conținutul funcției de previziune a managementului

întreprinderii.

În procesul de manifestare a funcției de previziune se disting patru componente:

- elaborarea prognozei sau strategiei întreprinderii;
- elaborarea planurilor de medie durată;
- elaborarea programelor sau bugetelor;
- reconsiderarea prognozei (strategiei)

Prognoza reprezintă evaluarea probabilă efectuată pe bază științifică a evoluției viitoare a componentelor cantitative și calitative ale unui domeniu de activitate, pentru o perioadă delimitată de orizontul de timp ales (câțiva ani).

Prognoza furnizează factorilor de decizie soluții alternative (varianțe) de natură strategică, reprezentând căi posibile de urmat fără a avea un caracter imperativ. Întrucât evidențiază tendințele dezvoltării și prezintă variante posibile de evoluție, prognoza este un instrument de investigație și cunoaștere, de prefigurare a viitorului. Esența prognozei este să ofere întreprinderii o *strategie*.

Planificarea cuprinde un ansamblu de activități orientate spre stabilirea și fundamentarea, pe bază de studii și analize, a obiectivelor și surselor necesare realizării obiectivelor pe o perioadă determinată (trimestru, semestru, an sau mai mult de un an).

Pe baza planurilor se face legătura dintre orientările generale oferite de strategie și operațiunile curente. Locul elaborării planurilor în structurile organizatorice ale întreprinderilor depinde, de dimensiunea întreprinderii și de stilul de management: centralizat sau descentralizat.

Programarea reprezintă defalcarea obiectivelor conținute în planul întreprinderii pe perioade scurte de timp (lună, decadă, săptămână, zi) și în spațiu (compartimente de muncă, persoane), precum și coordonarea activităților care concură la realizarea obiectivelor. Ca urmare, înainte de a se trece la acțiunea propriu-zisă, se impune stabilirea unor obiective operaționale cu scopul ca fiecare salariat al întreprinderii să știe ce trebuie să facă și ce se așteaptă din partea lui. Având ca bază de plecare fiecare obiectiv al planului (obiectivul general) se stabilește o întregă rețea de subobiective sau altfel spus o rețea de obiective principale și secundare. Instrumentele programării sunt *programele operative și bugetele*; aceste instrumente descriu rețeaua de obiective.

Reconsiderarea îndeplinește rolul de feed-back al funcției de previziune. O reconsiderare a programelor, planurilor și prognozelor constituie o operație absolut necesară, realizată gradual. Intervalele de reconsiderare se stabilesc de fiecare întreprindere, în funcție de particularități.

Reconsiderarea are la bază un șir de verificări și evaluări ale tuturor componentelor previziunii: programe, bugete, planuri și prognoze în raport de situațiile concrete în care se află întreprinderea. Verificarea și evaluarea fiecărei componente a previziunii poate impune unele corecturi. De aceea, etapa de reconsiderare trebuie apreciată ca un proces iterativ între mijloace și scop, precum și între succese și eșecuri.

4. Conținutul funcției de organizare a procesului de management

Organizarea este atributul procesului de management care asigură coerență acțională, disciplină, ordine funcțională și capacitate de adaptare a întreprinderii la schimbările generate de mediul ambiant.

Spre deosebire de previziune, care vizează punerea în operă a deciziei adoptate, organizarea urmărește să grupeze salariații, să angajeze sarcinile și activitățile și să stabilească legăturile necesare în scopul dirijării tuturor eforturilor în direcția realizării obiectivelor fixate de manager. Organizarea creează cadrul care facilitează utilizarea eficientă a resurselor materiale, financiare și umane, antrenează și valorifică experiența și competența profesională a managerilor și salariaților.

Organizarea, ca funcție managerială, stabilește parametrii constructivi și funcționali ai structurii manageriale, precum și modalitățile de realizare a proceselor manageriale. Prin organizare managerul conturează structura producției, analizează domeniul înzestrării tehnice și al proceselor tehnologice. Prin organizare se urmărește formarea sistemului conducător, capabil să influențeze în mod corespunzător sistemul condus în vederea realizării obiectivelor și sarcinilor stabilite de către manager cu ajutorul unor metode și mijloace eficiente. Abordarea organizării ca funcție managerială permite să se constate că, în cadrul organizării, locul central îl ocupă factorul uman.

Cele mai răspândite *forme de organizare* sunt: organizarea pe produs, organizarea pe procese, organizarea după clienți, organizarea geografică și organizarea după criteriul timp.

După conținut său, organizarea întreprinderii poate fi organizare procesuală și structurală.

Organizarea procesuală constă în descompunerea proceselor de muncă fizică și intelectuală în elementele lor componente, adică în timpi, operații, mișcări, însoțite de analiza acestora în scopul regrupărilor în funcție de nivelul obiectivelor la realizarea cărora participă. Prin intermediul organizării procesuale se conturează, ordonează și antrenează ansamblul proceselor de muncă fizică și intelectuală ce se desfășoară în cadrul întreprinderii. Rezultatele organizării procesuale se concretizează în delimitarea și definirea funcțiilor întreprinderii.

Organizarea structurală se concretizează în gruparea funcțiilor, activităților și sarcinilor în raport de anumite criterii și repartizarea acestora pe grupuri de muncă și salariați, în vederea asigurării condițiilor care să permită îndeplinirea obiectivelor întreprinderii. Rezultatul organizării structurale îl reprezintă secțiile, atelierelor, serviciile, birourile (structura organizatorică).

5. Funcțiile de coordonare și de antrenare

Armonizarea și sincronizarea acțiunilor individuale și colective din cadrul întreprinderii și orientarea acestora spre îndeplinirea obiectivelor, în condiții de profitabilitate maximă formează conținutul **funcției de coordonare**.

Coordonarea permite diferitelor subunități sau părți componente ale întreprinderii să asigure orientarea eforturilor fiecăruia spre un scop general comun, în aceeași direcție de acțiune. Funcția de coordonare poate fi realizată în două modalități: planificare și organizare. Planul este unul din cele mai importante mijloace de coordonare, cuprinzând orientări precise cu privire la obiective, politică, programe etc. pe care managerii trebuie să le aplice. Organizarea, prin conținut, reprezintă un instrument dinamic de coordonare. Coordonarea prin organizare se realizează pe baza procesului de analiză și raționalizare a sarcinilor și operațiilor, utilizând metode și tehnici manageriale.

Activitățile conținute de funcția de coordonare sunt mai puțin formalizate și, ca urmare, depind într-o mare măsură de latura umană a potențialului managerial.

Îndeplinirea corespunzătoare a funcției de coordonare este condiționată de existența unor *comunicații* intense verticale (între diferite niveluri ierarhice, între manageri-executanți și reciproc), orizontale (între manageri-manageri și executanți-executanți situați la același nivel ierarhic) și oblice (între persoane care se situează pe diferite niveluri ierarhice și operează în diferite activități).

Funcția de coordonare, după specificul procesului de comunicare, îmbracă două forme: coordonarea bilaterală și coordonarea multilaterală. *Coordonarea bilaterală* este un proces de comunicare între două persoane (de regulă între manager și subordonat) prin care se asigură preîntâmpinarea filtraului, distorsiunii și obținerea operativă a feed-back-ului. *Coordonarea multilaterală* reprezintă un proces de comunicare între un manager și mai mulți subordonați. În condițiile întreprinderii moderne, ponderea coordonării multilaterale crește ca urmare a extinderii sistemelor de management de tip participativ.

Funcția de antrenare este strâns legată de relațiile interpersonale ale managerului și constă în stimularea personalului întreprinderii, în organizarea participării sale eficiente la acțiuni orientate spre atingerea obiectivelor fixate, luând în considerare factorii care îi motivează pe oameni.

Îndeplinirea corespunzătoare a funcției de antrenare presupune înțelegerea de către manager a rolului și particularităților factorului uman în cadrul întreprinderii, a motivațiilor oamenilor, practicarea unui stil corespunzător de management și stabilirea unor comunicații interne eficiente.

Funcția de antrenare are un pronunțat caracter operațional și răspunde la întrebarea: de ce personalul întreprinderii participă la stabilirea și realizarea obiectivelor? Analiza întrebării

conduce la concluzia că fundamentul antrenării îl reprezintă *motivarea*. Motivarea asigură corelarea satisfacerii necesităților și intereselor personalului cu îndeplinirea obiectivelor și sarcinilor.

6. Caracteristicile postului de muncă

Postul de muncă este cea mai simplă subdiviziune organizatorică și cuprinde totalitatea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților care revin în mod permanent spre executare unui angajat.

Obiectivul postului constituie caracteristicile sintetice ale utilităților postului, rațiunile creării sale și criteriile de evaluare a muncii personalului căruia îi este atribuit.

Sarcina este un proces de muncă simplu sau o componentă de bază a unui proces de muncă complex ce prezintă o autonomie funcțională, fiind efectuată, de regulă, de o persoană. Sarcina reprezintă instrumentul de rezolvare a obiectivelor. Caracteristicile sarcinilor de muncă pot fi descrise prin: varietatea îndemânărilor, identitatea și semnificația sarcinii, autonomia și feedback-ul.

Competența sau autoritatea, cea de-a treia caracteristică a postului de muncă, definește limitele în cadrul cărora titularii de posturi pot acționa pentru realizarea obiectivelor individuale.

Responsabilitatea reprezintă obligația ce revine titularului postului de muncă pe linia efectuării sarcinilor aferente obiectivelor individuale.

Pentru fiecare post de muncă managerii compartimentelor întocmesc fișa postului, în care se precizează: denumirea postului, obiectivele, sarcinile, competențele, responsabilitățile, relațiile cu alte posturi și condițiile necesare unei persoane pentru a ocupa postul.

7. Tipuri de compartimente de muncă

Compartimentul de muncă reprezintă un grup de persoane, subordonate unui manager, care efectuează permanent sarcini omogene sau complementare în vederea realizării acelorași obiective.

În cadrul structurilor organizatorice ale întreprinderilor din țara noastră, compartimentul de muncă poate fi reprezentat de: atelier, secție, birou, serviciu, direcție etc.

Compartimentele de muncă pot fi analizate după mai multe criterii.

■ După modul de exercitare a autorității managerului, distingem: compartimente elementare (simple) și compartimente de ansamblu (complexe).

Compartimentele elementare (simple) sunt grupări de persoane în cadrul cărora managerii au autoritate directă asupra persoanelor care execută funcții de execuție (formații de lucru, laboratoare, birouri etc.).

Compartimentele de ansamblu (complexe) reprezintă o grupare a cel puțin două compartimente elementare aflate sub o autoritate unică a managerului de compartiment. În acest caz, autoritatea managerului de compartiment se exercită mediat asupra subordonaților, prin managerii compartimentelor elementare. Managerul compartimentului de ansamblu poate delega o parte din autoritatea sa managerilor compartimentelor elementare (de exemplu, șeful unei secții de producție poate delega o parte din autoritatea maiștrilor care conduc atelierele secției de producție).

■ După natura autorității exercitate, compartimentele de muncă pot fi: ierarhice și funcționale.

Compartimentele ierarhice se caracterizează prin autoritatea pe care o au managerii lor asupra managerilor compartimentelor situate pe nivelurile imediat inferioare de pe aceeași linie sau filieră ierarhică, de a da dispoziții și de a fi informați asupra felului în care se transpun în

practică dispozițiile (secția de producție este un compartiment ierarhic deoarece șeful de secție are autoritatea de a da dispoziții șefilor de ateliere din secție, adică maiștrilor).

Compartimentele funcționale se caracterizează prin autoritatea funcțională pe care o au managerii lor asupra managerilor altor compartimente, situate pe același nivel ierarhic, de a da îndrumări pe linia specialității lor (compartimentul P.L.U.P., în raport cu secția de producție este un compartiment funcțional, deoarece șeful compartimentului P.L.U.P., face recomandări șefului de secție pe linia programării, lansării și urmăririi producției).

■ După modul de participare la elaborarea deciziilor și punerea lor în acțiune, deosebim: compartimente de decizie (de management), compartimente de stat-major și compartimente de execuție.

Compartimentele de decizie (de management) se caracterizează prin autoritatea decizională și dreptul de dispoziție într-un anumit domeniu.

Compartimentele de stat-major sunt cele care desfășoară o activitate de pregătire a elementelor necesare procesului de luare a deciziilor de către compartimentele de decizie. Compartimentul de marketing este un compartiment de stat-major.

Compartimentele de execuție sunt cele care desfășoară o activitate de aplicare și realizare a deciziilor elaborate în compartimentele de decizie.

8. Tipuri de relații dintre compartimentele de muncă și persoane

În cadrul unei întreprinderi se desfășoară o varietate de relații care pot fi evidențiate și structurate dacă sunt analizate după următoarele criterii: din punct de vedere juridic; după sensul de transmitere a informațiilor; și după conținutul informațiilor.

- Din punct de vedere juridic, relațiile pot fi: formale (reglementate) și informale.

Relațiile formale (reglementate) sunt acele legături stabilite prin prevederile regulamentului de organizare și funcționare a întreprinderii sau prin alte acte normative. Aceste relații constituie coordonata esențială pe baza căreia își desfășoară activitatea un compartiment în raport cu celelalte compartimente. **Relațiile informale** sunt acele legături care apar spontan în cadrul sau între compartimentele de muncă; astfel de relații nu sunt prevăzute în regulamente sau acte normative.

- După sensul de transmitere a informațiilor se disting: relații unilaterale și relații bilaterale

Relațiile unilaterale sunt legături care se stabilesc între două compartimente și constau în obligația unei părți să transmită informații celeilalte părți fără ca cea din urmă să fie obligată să răspundă mesajului.

Relațiile bilaterale sunt legăturile care se realizează în ambele sensuri. Fiecare compartiment este când furnizor când beneficiar de informații.

- După conținutul informațiilor se disting: relații de autoritate și relații de cooperare.

Relațiile de autoritate se stabilesc între două sau mai multe compartimente și provin din autoritatea pe care una din părți o are față de cealaltă parte. Astfel de relații, în raport de felul cum se exercită autoritatea, sunt relații de autoritate ierarhică și relații de autoritate funcțională.

Relațiile de autoritate ierarhică reprezintă legăturile dintre două compartimente situate la niveluri diferite, dar pe aceeași linie ierarhică. În cadrul relațiilor de autoritate ierarhică se poate manifesta fenomenul de **scurtcircuitare**, apreciat, în general, ca un fenomen negativ care afectează unitatea de management. În cazuri de urgență, fenomenul de scurtcircuitare poate fi admis.

Relațiile de autoritate funcțională sunt legăturile ce se stabilesc între două compartimente situate pe același nivel ierarhic. În cadrul acestor relații se poate manifesta fenomenul de **pasarelă**, când un compartiment funcțional transmite recomandările sale direct unui compartiment de nivel ierarhic inferior, aflat pe o altă linie ierarhică, și nu prin intermediul compartimentului ierarhic situat pe același nivel.

Relațiile de cooperare sunt legături ce se stabilesc între compartimente de muncă diferite ca profil, situate de regulă la același nivel ierarhic. Aceste legături sunt determinate de necesitatea elaborării în comun a unor lucrări, prestării de servicii sau consultării cu privire la modul de rezolvare a unor probleme. Relațiile de cooperare, în funcție de scopul urmărit, pot fi: de colaborare, de tip furnizor-beneficiar, de informare.

9. Elementele deciziei

Decizia reprezintă cel mai important moment din activitatea de management și presupune alegerea unei căi de acțiune în vederea realizării unor obiective, prin a cărei aplicare se influențează activitatea a cel puțin unei alte persoane decât decidentul.

Analiza deciziei ca moment esențial al procesului de management presupune o interpretare a situației elementelor componente care sunt: decidentul (factorul de decizie), mediul ambiant și relația (legătura) dintre decident și mediu.

Decidentul este reprezentat de individul sau gruparea (colectivitatea) care urmează să aleagă varianta cea mai avantajoasă din mai multe posibile. Calitatea deciziei depinde de calitățile, cunoștințele și aptitudinile decidentului (Nicolescu, 1982).

Mediul ambiant este format din totalitatea condițiilor interne și externe întreprinderii care influențează și sunt influențate, direct sau indirect de decizia respectivă. În mediul ambiant se pot manifesta pentru o anumită situație decizională, mai multe stări ale condițiilor obiective.

În țările cu economie de piață, mediul ambiant este caracterizat de schimbări frecvente și rapide care induc în sistemul de management și chiar în cel condus factori perturbatori ai activității.

Condițiile interne și externe caracteristice întreprinderii generează cadrul în limitele căruia acționează decidentul prin informațiile de care dispune. Mediul ambiant extern influențează decizia ce se manifestă în cadrul întreprinderii prin cele două componente ale sale: mediul extern național și mediul extern internațional. Mediul extern internațional își exercită influența asupra întreprinderilor prin intermediul raporturilor dintre state, de acordare sau neacordare de facilități în schimburile reciproce economice, comerciale, juridice etc.

Evoluția mediului ambiant se manifestă uneori contradictoriu în ceea ce privește influența asupra procesului de elaborare a deciziilor în cadrul întreprinderii. Astfel, creșterea complexității activității întreprinderii influențează în mod nefavorabil fundamentarea deciziilor, în timp ce ridicarea nivelului de pregătire de specialitate și în domeniul managementului are efecte favorabile asupra luării deciziilor.

Relația dintre decident și mediu se exprimă prin natura legăturilor dintre decizie și implicațiile ei economice, științifice, sociale, politice, culturale, umane etc. În legătură cu această relație decident - mediu, există în principal trei situații de luare a deciziilor: în condiții de certitudine (siguranță), de risc (incertitudine cuantificată) și de incertitudine (nesiguranță).

10. Structura procesului decizional – modelul normativ

Orice proces decizional abordat secvențial specifică un *model normativ* care furnizează un model logic de luare a deciziilor. Modelul normativ este o „propunere” de model ideal de abordare a deciziilor. Capacitatea procesului decizional de a furniza cele mai bune decizii depinde de felul și calitatea deciziilor care compun procesul și de ordinea în care sunt realizate.

Modelul normativ de luare a deciziilor are ca punct de plecare specificul activității întreprinderii, care, la rândul său, generează scopuri și obiective specifice.

Structura generală a modelului normativ al procesului decizional este redată schematic în figura 5. În această reprezentare pot fi urmărite cu ușurință etapele „clasice” ale procesului decizional: identificarea problemei, generarea soluțiilor de rezolvare (liniile de acțiune alternativă sau variantele decizionale), evaluarea și alegerea unei soluții și implementarea și monitorizarea soluției alese. Etapa se descompune în faze, iar faza în activități.

În modelul normativ, etapele procesului decizional sunt: *pregătirea luării deciziei și luarea propriu-zisă a deciziei*. Etapa de *pregătire a luării deciziei* include fazele: identificarea problemei de rezolvat și generarea alternativelor. Etapa de *luare propriu-zisă a deciziei* începe cu faza de *evaluarea unor alternative și alegere a deciziei*. Finalul acestei faze este reprezentat prin *decizie*. Pentru ca procesul decizional să reprezinte un succes este nevoie ca managerii să acorde o considerabilă atenție *implementării și monitorizării soluției alese, a deciziei*.

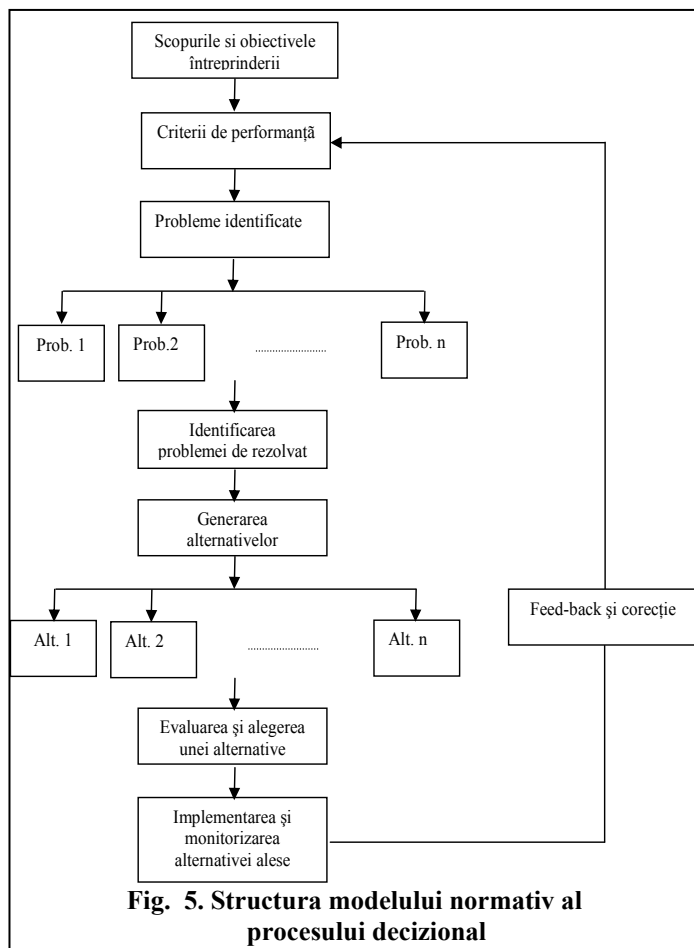


Fig. 5. Structura modelului normativ al procesului decizional

11. Componentele metodei managementului prin obiective

Managementul prin obiective este definit ca o metodă de management bazată pe determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanților (care participă nemijlocit la stabilirea lor) și pe corelarea strânsă a recompenselor și, respectiv, a sarcinilor cu nivelul realizării obiectivelor prestabilite. Managementul prin obiective are o structură complexă, alcătuită din șase componente: *sistemul de obiective; programele de acțiuni; calendarele de termene; bugetele de venituri și cheltuieli; repertoarele de metode și tehnici; instrucțiunile*.

Sistemul de obiective cuprinde obiectivele fundamentale, derivate, specifice și individuale.

Obiectivele fundamentale (mai pot fi denumite obiective generale, strategice) sunt stabilite de top-managerii întreprinderii, pe o perioadă mai lungă de timp. În fixarea și eșalonarea acestor obiective își găsește expresie atributul de previziune al managementului. *Obiectivele derivate* sunt părți ale obiectivului fundamental astfel eșalonate în timp încât prin realizarea lor să se atingă obiectivul fundamental. *Obiectivele specifice* sunt fixate unei anumite activități, sunt obiective care se stabilesc pentru o subdiviziune organizatorică a întreprinderii. Obiectivele individuale sunt direct legate de sarcinile de muncă și se stabilesc pentru fiecare persoană ce ocupă un post de muncă.

Programele de acțiuni se întocmesc pentru fiecare subdiviziune organizatorică a întreprinderii care, în concepția managementului prin obiective, poartă numele de "centru de cheltuieli și venituri". **Calendarele de termene** servesc pentru sincronizarea calendaristică (în timp) a elementelor cuprinse în programele de acțiuni. **Bugetele de venituri și cheltuieli** reprezintă fundamentul economic și motivațional pentru fiecare subdiviziune organizatorică și pentru întreprindere în ansamblul său. Pe baza bugetelor se asigură o determinare precisă a resurselor cheltuite de subdiviziunile întreprinderii și a rezultatelor efectiv obținute.

Repertoarele de metode și tehnici reprezintă suportul logistic al managementului prin obiective atât în munca managerială, cât și în cea de execuție. **Instrucțiunile** exprimă concepția managerială a întreprinderii asupra modului cum trebuie utilizate repertoarele de metode și tehnici.

12. Sisteme de caracterizare a stilurilor de management

Stilul de management exprimă modalitățile prin care managerii își exercită atribuțiile ce le revin în realizarea atributelor procesului de management, precum și atitudinea pe care o au față de subordonați. Stilul de management reflectă modul în care un manager gândește și acționează.

Stilurile de management pot fi caracterizate pe baza unor sisteme (criterii) unidimensionale și multidimensionale. Criteriile care servesc la caracterizarea **unidimensională a stilurilor de management** sunt: atitudinea față de responsabilitate și autoritatea managerilor.

Atitudinea față de responsabilitate evidențiază existența a trei stiluri de management: stilul repulsiv, stilul dominant și stilul indiferent.

Stilul repulsiv corespunde persoanelor care refuză promovarea în funcții de management, manifestând în schimb un respect exagerat față de independența celorlalți. În general, acest tip de manager are complexe de inferioritate și încredere redusă în forțele proprii.

Stilul dominant caracterizează acele persoane care manifestă un comportament orientat spre ocuparea unor posturi cât mai înalte în ierarhia întreprinderii. Persoanele cu acest stil au în general păreri foarte bune despre ei înșiși, o încredere deosebită și convingerea că numai ei sunt apti și dotați să ocupe posturile superioare de management. Managerii cu stil dominant sunt dinamici, activi, plasează responsabilitatea în sarcina subordonaților dar generează în jurul lor un climat căruia îi sunt specifice tensiunile și conflictele.

Stilul indiferent desemnează managerii care nu manifestă, în mod direct, un interes deosebit față de evoluția lor în ierarhia întreprinderii. Persoanele cu acest stil nu sunt preocupate de ocuparea unor funcții de management, dar odată promovate au șanse mari să fie eficiente datorită orientării lor spre ponderație și străduință în îndeplinirea atribuțiilor.

În funcție de modul de **manifestare a autorității manageriale**, R. Lippit și R.K. White, apreciază că sunt trei stiluri de management: autoritar, democrat și permisiv.

Stilul autoritar corespunde acelor manageri care refuză orice sugestie din partea subordonaților fiind preocupați de realizarea atribuțiilor și de controlul modului în care sunt executate sarcinile repartizate. Sub aspectul consecințelor produse, un astfel de stil declanșează rezistența neexprimată a subalternilor, formează tendințele de exagerare a atitudinii critice de sus în jos, determină apariția apatiei și limitează interesul profesional al subordonaților.

Stilul democrat este propriu managerilor care asigură participarea subordonaților atât la stabilirea obiectivelor cât și la repartizarea sarcinilor. Stilul democrat determină reducerea tensiunilor interpersonale, participarea activă și cu interes sporit a subalternilor la îndeplinirea sarcinilor. În prezența sau absența managerului, randamentul grupului nu prezintă oscilații majore.

Stilul permisiv se caracterizează prin evitarea oricăror intervenții în organizarea și antrenarea grupului. Managerii cu acest stil pun accentul pe organizarea și antrenarea spontană.

Sistemele multidimensionale permit gruparea stilurilor de management în funcție de: aria deciziilor și volumul informațiilor; interesul pentru rezultate, oameni și eficiență; valoarea profesională și modul de manifestare în relațiile interumane; comportamentul și atitudinea.