

**MANAGERUL FUNCȚIONAL,
SUBSISTEMUL ORGANIZATORIC ȘI
MANAGEMENTUL PRIN OBIECTIVE ÎN
ORGANIZAȚII**

Doctorand: Munteanu Stolojanu Victoria-Ileana
Universitatea din Craiova
Facultatea de Științe Economice
Email: lastolojanlafinante@yahoo.com

**FUNCTIONAL MANAGER
SUBSYSTEM OF THE
ORGANIZATION END
MANAGEMENT BY OBJECTIVES OF
THE ORGANIZATION**

Munteanu Stolojanu Victoria-Ileana
Ph.D candidate, University of Craiova,
Faculty of Economic Sciences,
Departament Management Romania,
Email: lastolojanlafinante@yahoo.com

***Rezumat:** Proces continuu de administrare a activelor dar și de comunicare între superior și subaltern, metodă de evaluare a angajaților ce permite determinarea, măsurarea, urmărirea și îndeplinirea obiectivelor organizațiilor dar și eliminarea deviaționismului funcțional, managementul prin obiective continuă să incite cercetători. Caracterul inovativ al lucrării este faptul că ea prezintă cum rezolvă managerul funcțional, utilizând managementul prin obiective și subsistemul organizatoric al organizației, problemele ce decurg din caracterul dinamic al funcțiunilor (cercetare-dezvoltare, producție, comercială, financiar-contabilă, de personal), activităților și atribuțiilor organizațiilor și până la nivelul sarcinilor individuale ale angajaților, pentru a-și realiza programele de acțiune.*

Provocarea științifică ne-a fost făcută de o problemă actuală a funcțiunilor, activităților și atribuțiilor organizațiilor: statuarea unui comportament de concentrare a compartimentelor funcționale asupra obiectivelor proprii. Urmările sunt grave: neglijarea intereselor generale ale organizației, apariția deviaționismului funcțional, nerealizarea obiectivelor din contractele de management.

Implicarea managerilor funcționali în implementarea strategiilor lor funcționale presupune obiective comune. Eficiența cu care este cheltuită munca socială este dată de organizarea resurselor organizațiilor. Totodată este recunoscută de cercetători, ca un element ce împiedică buna organizare, insuficiența în practică a elementelor metodologice, absolut obligatorii în utilizarea oricăror metode și tehnici manageriale, situație ce alimentează și amplifică diletantismul în exercitarea proceselor de management. Managementul prin obiective rezolvă aceste deficiențe.

Managementul prin obiective are componentele (elementele metodologice) necesare atingerii obiectivelor organizațiilor: sistem categorial de obiective, programe de acțiune (veritabile strategii funcționale), calendare de termene, repertoare de metode, instrucțiuni, trusa de scule care profesionalizează meseria de manager, nelăsându-l pe acesta cu mâini le goale și doar cu propriul fler în marea rece și nelipsită de valuri a concurenței. De asemenea managementul prin obiective este o metodă de management complexă, un cadru propice folosirii și altor

***Summary:** Continuous process of asset management and communication between higher and subordinate employee evaluation method that allows determining, measuring, monitoring and performance objectives and eliminating deviationism of functional organizations, management by objectives continue to encourage researchers.*

The innovative character of the paper is that it shows how the functional manager solved using management by objective and organizational subsystem of the organization, problems arising from the dynamic nature of the functions (research and development, production, trade, finance and accounting staff), activities and powers of organizations and individual tasks to the workers to realize programs of action.

Scientific challenge we have been made by an actual problem functions, activities and functions of organizations: the statutory concentration behavior of the functional compartments of their targets. The consequences are serious: neglect of the general interests of the organization, functioning deviationism appearance, failure to achieve the management contracts. The involvement of functional managers in implementing their strategies involves functional common goals.

The efficiency with which social work is spent is given by the organizing resources of the organizations

At the same time researchers recognize it as an element that prevents the proper organization, lack of methodological elements in practice, absolutely mandatory to any use management methods and techniques, a situation that nourishes and enhances the diletantism in performing the management processes. Management by objectives solves these deficiencies. Management by objectives has components (detailed items) necessary to achieve the organizations objectives: categorical system of objectives, action programs (true functional strategies), calendars, timelines, directories of methods, guidelines, tool kit, which

metode și tehnici de management utile în satisfacerea cerințelor fiecărei etape ale sale și care contribuie la realizarea obiectivelor prin intermediul cărora se stabilesc și delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală și componentele lor. Este readusă în atenție piramida obiectivelor și organizarea procesuală dar prin prisma acceptării ideii de strategie funcțională ca program de acțiune al managerului funcțional obiective, programe de acțiune (veritabile strategii funcționale), calendare de termene, repertoare de metode, instrucțiuni, trusa de scule care profesionalizează meseria de manager, nelăsându-l pe acesta cu mâinile goale și doar cu propriul fler în marea rece și nelipsită de valuri a concurenței. De asemenea managementul prin obiective este o metodă de management complexă, un cadru propice folosirii și altor metode și tehnici de management utile în satisfacerea cerințelor fiecărei etape ale sale și care contribuie la realizarea obiectivelor

Bogăția de componente ale managementului prin obiective nu lasă loc de îmbunătățiri însă modalitatea de aplicare în practică poate fi una mai simplă și suplă, față de metodologiile propuse de predecesori.

Singura condiție a aplicării cu succes a metodologiei propuse este buna cunoaștere de către managerul funcțional a organizării procesuale și a organizării structurale și să aibă o viziune clară asupra organizării, ca ansamblu al proceselor de management prin intermediul cărora se stabilesc și delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală și componentele lor. Este readusă în atenție piramida obiectivelor și organizarea procesuală dar prin prisma acceptării ideii de strategie funcțională ca program de acțiune al managerului funcțional.

Cuvinte-cheie: fișa postului, strategii funcționale, contract de management, sistem categorial de obiective, insuficiența elementelor metodologice, deviaționism funcțional,

Introducere

Partizani ai profesionalizării managementului în România, subscriem ideii de management știință și artă și pledăm pentru ridicarea continuă a standardelor acestei profesii, recunoscând la fel de valabile atât practicile de incubare locală din organizațiile bazate pe cunoaștere (generația a V-a de practici manageriale) cât și practicile manageriale ale generației I, orientată către tehnologie; ale generației a II-a, orientată către proiecte; ale generației a III-a, orientată către organizație și ale generației a IV-a, orientată către clientelă.

După un proces complex de planificare prin stabilirea obiectivelor organizației, în condițiile în care managerul nu le are stabilite prin contractul de management, echipa managerială se focalizează pe modul în care trebuie să-și organizeze activitatea și pe realizarea obiectivelor (emergența acțiunilor și emergența soluțiilor în scopul realizării obiectivelor organizației).

Întreg sistemul de management al organizației, cu subsistemul organizatoric, subsistemul informațional, subsistemul decizional și cel metodologic, dau întâietate

makes profesional the manager job, not letting him with his bare hands and only with great flair in the cold sea of competition.

Management by objectives is also a complex method of management, a framework for use and other management methods and techniques useful in meeting the requirements of each stage and contribute to its achievement. The multitude of components of the management by objective leaves no room for improvement, but how in practice can be a simple and flexible, to the methodologies proposed by predecessors

The only condition for successful implementation of the methodology proposed by the manager is good knowledge of procedural and functional organization of the structural organization and have a clear vision of the organizing as overall management of the processes through which establish and define the work processes and their physical intellectual components

The pyramid of objectives and the organization goals are reminded again through the acceptance of the idea of functional strategy as an action program of the functional manager.

Key words:

job, functional strategies, contract management, system categories of objects, the insufficiency of methodological deviationism operational

Introduction

The proponents of management in Romania, I agree with the idea of arts management and I plead for the continuous raise of the standards of the profession, recognizing as valid as local incubation practices of knowledge-based organizations (the fifth generation of management practices) and practice management of the first generation oriented to the technology; of the second generation, oriented to the projects; of the Third generation, organization and gender oriented to the organization and of the fourth generation oriented to the customer.

After a comprehensive planning process by establishing organizational objectives, while the manager has not set in the contract management, the managerial team is focused on how to organize their work and achieving objectives (actions and the emergence of the emergence of solutions To achieve the objectives of the organization). The whole management system of the organization, with organizational subsystem, the subsystem information, decision-making subsystem and method, give preference objectives.

The organizational subsystem manager is support operation of the other subsystems. It includes formal organization (laws, internal regulations, defined in the rules of organization and functioning, job, etc.) and organizing information (found in the

obiectivelor. Subsistemul organizatoric constituie suportul funcționării celorlalte subsisteme managerile. Cuprinde organizarea formală (acte normative, reglementări cu caracter intern, stabilite prin regulamentul de organizare și funcționare, fișe de post etc.) și organizarea informațională (regăsită în constituirea și funcționarea grupurilor de lucru și a relațiilor dintre acestea, orientate spre realizarea unor interese ale organizației). Stabilirea de obiective clare în cazul factorilor umani și organizatoric aduce eficiența.

Eforturile statuării în organizații a unui management prin obiective, impus de realitatea economică românească, și nu numai, depind în mare măsură de calitatea organizării existente, de potențialul și consecvența sistemului de urmărire, evaluare și aliniere la noi obiective și cerințe, de sistemul de metode, tehnici și instrumente folosite în acest scop. Pentru realizarea obiectivelor, managerul general trebuie să cunoască și să implice organizarea procesuală și structurală a organizației, nu să pună la îndoială necesitatea activității unor funcțiuni. Aspecte practice ce trebuie cunoscute de managerul funcțional sunt: care sunt obiectivele funcțiunii organizației pe care o conduc din organizație, cum să facă conducerea executivă eficientă, dacă există stabilitate funcțională a acestei funcțiuni (cercetare-dezvoltare, producție, comercială, resurse umane, economică) dacă obiectivele sunt stabilite la nivel de compartiment și dacă sarcinile posturilor urmăresc în final realizarea unui obiectiv.

Lucrarea propune managerilor sistemul categorial de obiective al organizației, instrument principal al planificării pe termen scurt, ca soluție a organizării, a folosirii cu maximum de randament, a resurselor organizațiilor limitate în condiții de criză.

Conținut

Conținutul organizării și modul său de manifestare este condiționat de caracteristicile obiectivelor pe termen lung, mediu și scurt. S-a previzionat sistemul de obiective, acestea fiind caracterizări cantitative și calitative ale scopurilor urmărite de organizație.

Pentru realizarea acestor obiective, care se regăsesc în orice organizație, managerul organizează, implică organizarea procesuală și structurală a organizației. Organizarea procesuală și structurală implică, în acest fel, noțiunea de obiectiv. Rezultatul organizării procesuale sunt funcțiunile activităților, atribuțiile și sarcinile necesare realizării ansamblului de obiective ale organizației. Astfel, funcțiunea (cercetare-dezvoltare, comercială, producție, financiar-contabilă, personal) contribuie la realizarea obiectivelor derivate de gradul I, activitățile (componentele funcțiunilor) concură la realizarea obiectivelor de gradul II, atribuțiile (elemente ale activităților) concură la realizarea obiectivelor specifice, atribuțiile divizându-se în sarcini care contribuie la realizarea obiectivelor individuale.

Rezultatul organizării structurale este structura organizatorică, scopul acesteia fiind tot îndeplinirea obiectivelor.

establishment and operation of working groups and relations between them, oriented towards the interests organization). Setting clear objectives for human and organizational factors brings efficiency.

The efforts in organization management by objectives, as required by the Romanian economic reality largely depend on the quality of the existing on the potential consistency of following the system, evaluation and adjustment to new goals and requirements, methods of system techniques and tools used for this purpose. To achieve the objectives, the general manager has to know and to involve procedural and structural organization of the organization, not to doubt the necessity of activity of some functions.

Practical issues that the functional managers must know are: what are the objectives of the organization they leadhow to realize an efficient leadership in the organization, if there is functional stabilityof this function research-development,production, manufacturing, trade, human resources,) if the objectives are established at the department and if the job duties aim to finally achieve an objective. The paper proposes to the managers the categorial systemof objectives of the organization as the main instrument of short-term planning as solution of the organizing, with maximum efficiency of use of the limited resources of organizations under stress conditions.

Content

The organizing content and mode of expression is conditional on the characteristics of long-term, medium and short goals. The System was planned on objectives, which are quantitative and qualitative characterization of the aims pursued by the organization. To achieve these objectives, which are found in any organization, the manager organizes, involving procedural and structural organizing of the organization. Procedural and structural organization involving, in this way, the notion of goal The result process is the organization functions, activities, functions and tasks necessary to achieve the overall objectives of the organization. activities, functions and tasks necessary to achieve the overall objectives of the organization.

Thus, the function (research-development, commercial, manufacturing, finance and accounting, personnel) is contributing to the degree derivative activities (functions, components) contributes to the achievement of the Grade II tasks (elements of activities) contributes to the achievement of objectives specific dividing tasks derivative activities (functions, components) contributes to the achievement of the Grade II tasks (elements of activities) contributes to the achievement of objectives specific dividing tasks into tasks that contribute to the achievement of individual objectives. The result of the structural organization

1. Legătura dintre strategiile funcționale, organizarea procesuală și managementul prin obiective

Organizarea este nemijlocit subordonată atingerii obiectivelor previzionate ale organizației, constituind un mijloc esențial pentru realizarea lor (Burlea Șchiopoiu, A.2002).

Nu face obiectul lucrării demersul de stabilire a obiectivelor fie că este cazul ideal când acestea sunt clare prin contractul de management sau au fost stabilite la primele întâlniri de către echipa managerială. Legătura și specificul metodologic introdus în organizarea procesuală de folosirea managementului prin obiective, da.

Astfel, sistemul categorial de obiective, în funcție de sfera de cuprindere și de importanță cuprinde mai multe categorii de obiective în strânsă legătură cu organizarea procesuală: obiectivele fundamentale, derivate 1, derivate 2, specifice și individuale, definite de o manieră cât mai concretă și operațională, facilitând astfel realizarea lor.

Obiectivele fundamentale exprimă principalele scopuri urmărite de organizație în ansamblul sau. Au caracter sintetic și integrator.

Obiectivele derivate de gradul I se deduc nemijlocit din obiectivele fundamentale, a căror realizare implică o parte apreciabilă din procesele de muncă desfășurate în organizație. Obiectivele derivate de gradul II se deduc direct din obiectivele derivate de gradul I, sunt definite concret și constau în procese de muncă restrânse, cu aceleași caracteristici esențiale.

Obiectivele specifice sunt cele ce sintetizează mobilurile sau utilitatea unor lucrări sau acțiuni care contribuie la realizarea obiectivelor derivate.

Obiective individuale sunt cele care concretizează obiectivele specifice la nivelul persoanei. În ceea ce privește definirea obiectivelor, am identificat două etape istorice (Stolojanu-Munteanu Victoria-Ileana, 2010) : prima constând în alcătuirea unor piramide ale obiectivelor, cu cinci sau șase niveluri, prea amănunțite și de multe ori nefolositoare;

a doua etapă, care acordă mai multă libertate managerilor operaționali, care vor alcătui propriile strategii funcționale, ce se vor constitui în adevărate programe de acțiune (componenta managementului prin obiective) pentru obiectivele organizației, dar care se pliază tot pe cunoașterea bună a organizării procesuale

Piramida obiectivelor și organizarea procesuală trebuie privită de managerul funcțional prin prisma problemelor actuale ale funcțiunilor, activităților și atribuțiilor organizațiilor, dată de evoluția acestora și de încorporarea de noi atribuții, sarcini dar și de dispariția altora, organizația fiind un organism viu.

Exemplificăm doar două probleme, una din funcțiunea economică și cealaltă dintre funcțiunile cercetare-dezvoltare și producție, mai precis necesitatea apropierii, după o individualizare de decenii, a concepției de producție și control).

În funcțiunea economică necesitatea readuce în atenție planificarea (altfel apare deviaționismul funcțional), chiar dacă s-a ascuns aceasta și sub termenul

organizational structure, its aim is still fulfilling its objective

1. The link of the operational strategies, the organization and the management by objectives

The organization is directly subordinate to the expected goals of the organization, constituting an essential means to achieve them (Burlea Șchiopoiu, A.2002). It is not subject to given work the approach of targeting whether is ideally when they are clear in the contract management or have been established in the first team meeting by the managerial team. The link and the methodological specificity introduced by the use procedural organization management by objectives, it is.

Thus, the categories of objects, depending on the scope and importance include several categories of targets close connected with the procedural organization: fundamental objectives, deriving 1 derived 2 specific and individual, as defined by a concrete manner operational, thus facilitating their implementation. The fundamental objectives express the main goals pursued by the organization as a whole. They have a synthetic and integrative nature. The derived objectives of first degree are deducted directly from the fundamental objectives whose achievement involves a considerable part of the work processes in the organization. Second grade derived objectives are deducted directly from objectives derived of first degree, consisting of concrete and defined work processes restricted to the same essential characteristics. The specific objectives are to summarize the motives or utility works or actions that contribute to the achievement thereof. Individual goals are specific objectives which embodies the individual. In terms of objectives, we identified two historical stages (Stolojanu-Munteanu Victoria-Ileana, 2010) beginning with the composition of the objectives of pyramids, five or six levels, too detailed and often useless; -the second stage, which gives managers more operational freedom, that will make up their own operational strategies, which will be the truth action programs (management by objective component) for the organization objectives, but also on the knowledge that focuses on the knowledge of the procedure organization. The pyramid of the objectives and the organization must be understood by the functional manager through the current issues activities and functions of organizations, given their evolution and incorporating new functions, tasks and the disappearance of others, the organization is a living organism. As examples only two questions, one of economic function and the other of the research-development, and production functions, namely the need for proximity to the best of an individualization of decades, production design and control). The economical function recalls the need for planning (otherwise it appears functional deviationism), however the mechanism and hid it under the term of

de „strategie”.

Pentru a realiza o organizare reală managerul funcțional trebuie să mai cunoască răspunsul la o întrebare: sunt suprapuse structurile formală-informală sau coexistă simultan cele două? Este întrebarea ce arată deviaționismul funcțional la care duce lipsa planificării și o organizare neprofesionistă. Structura formală reflectă funcțiile și metodele de rezolvare a problemelor la nivel oficial. Structura informală reflectă modelele, comportamentale și rutinele funcționale existente în realitate (ex: „de ce să ne ducem la inginer, că el ne spune din hârtii, noi facem cum știm că trebuie”). Structurile formale și informale au surse relativ independente. Acesta este alt aspect al deviaționismului funcțional.

A doua problemă: în evoluția managementului s-a pus problema separării sarcinilor de concepție de cele de execuție și de control. În situația actuală, caracterizată prin deviaționism, este necesară apropierea „tehnicienilor” de executanți, apropierea de producție, ruperea structurii informale și unificarea cu structura formală în soluții acceptate de majoritate. Organizațiile au, majoritatea, sarcini precise definite și deci posibilitatea de tratare sistematică a operațiilor, de formalizare și centralizare în tehnos structură (nu e o libertate de acțiune a operatorilor). Totuși (Constantinescu D, 2009) au o planificare informală care nu se bazează pe existența compartimentului de planificare specializat, nu folosesc metode și proceduri stabilite și are caracter de discontinuitate. Corneir spunea în 1992: planificarea trebuie să fie suplă, mai mult incitativă și indicativă decât directă, descentralizată pentru a facilita motivarea personalului. De aceea structurile formală și informală trebuie să se suprapună. Necesitatea reintegrării planificării în sistemul de management, ca funcție importantă a acestuia este reală, de aceea propunem ca organigrama să reprimască un compartiment de planificare chiar dacă denumirea acestuia va fi strategie, important va fi numai să desfășoare și activități de planificare nu numai cercetări de piață, cum s-a dovedit clar a fi insuficient. De ce strategie? Pentru că dezvoltării normale a organismului economic al unei organizații, tendința actuală din România, cu importuri de management fără o cunoaștere bună a realității îi opune structuri organizatorice inadecvate, improprii, care nu numai că nu rezolvă problemele acute, dar le acutizează și mai rău.

Stabilirea obiectivelor întregii organizații creează o cascadă a obiectivelor prin ierarhia organizațională. Etapele implicate au strânsă legătură cu structura organizatorică:

- procesul de stabilire a obiectivelor începe la vârful organizației cu expunerea misiunii;
- sunt stabilite apoi obiectivele pe termen lung;
- obiectivele pe termen lung conduc la stabilirea sistemului categorial de obiective (obiective pe termen scurt) pentru toată organizația;
- obiectivele pe termen lung și scurt sunt apoi stabilite pentru fiecare funcțiune (direcție);
- obiectivele pe termen lung și scurt sunt apoi stabilite pentru domeniile funcționale; marketing, finanțe,

strategy. To achieve a real organisation the functional manager has to know the response to a question: are overlapping the formal-informal structures or do they coexist simultaneously?

It is the question that shows the functional deviationism, as a result of a lack of planning and organization. It reflects the formal structure functions and methods of solving problems at the official level. The informal structure reflects models, behavioral and functional routines existing in reality (eg, Why to go to an engineer, he tells us of papers, we must do as we know). Formal and informal structures are relatively independent sources. It is another aspect of functional deviationism. A second problem: in the evolution of the management to put the issue of the design separating tasks from those of execution and control. In the present time depicted as deviationism is necessary the approach of the technicians near production, breaking the informal structure and unify with the formal structure as most acceptable solutions. Most of the organizations have, precisely defined tasks and therefore the possibility of systematically treating of operations, of formalization and centralization in a technos structure (it is not a freedom of action of operators). However (Constantinescu D, 2009) they have informal planning which is not based on the existence of specialized planning department, they do not use established methods and procedures and the nature of a discontinuity Corneir said in 1992: the planning should be more incentive and indicative than direct decentralised, facilitate staff motivation. That's why the formal and informal structures need to overlap.

The need for reintegration of planning in the management system as a function of it is a real important challenge, therefore, we suggest that organizational planning to receive again a compartment, even if its name will be strategy, will be important only to realize and planning activities not only researches as clearly proved to be insufficient.

Why strategy? Because the normal development of the economical body of an organization, actual trend in Romania, with imports of management without a good knowledge of the reality opposes the inappropriate organizational structures, improper, only that they do not solve acute problems, but make the things go worse. Setting goals creates an entire burst of objectives through the organizational hierarchy. Steps involved in a close link with the structure: goals-setting process begins at the top of the organization with the mission statement;

- are set then long-term objectives,
- long-term objectives lead to the determination of the categories of objectives (short term goals) for all due organization
- Long-and short-term objectives are then established for each service (direction),

producție, cercetare-dezvoltare ;

Abordarea în cascadă a stabilirii obiectivelor, asigură ca obiectivele individuale din cadrul organizației să fie în concordanță cu obiectivele majore ale organizației și ca întregul proces de stabilire a obiectivelor să fie coordonat în sistemul de obiective. Astfel trebuie ca managerul să cunoască:

- a. Există obiective?
- b. Sunt respectate obiectivele?
- c. Se fac eforturi ca obiectivele să fie cunoscute și să devină inteligibile tuturor membrilor organizației sau ele rămân cunoscute doar managementului superior?
- d. Ce tip de structură organizatorică există în prezent?
- e. Există o organigramă formală?
- f. Sunt relațiile de autoritate și responsabilitate clar stabilite ?
- g. Sunt planurile și controlul în organizație inadecvate, adecvate sau supradezvoltate ?
- h. Există un obicei în organizație de reducere a cheltuielilor indirecte, depășirea pragului de rentabilitate și îmbunătățirea calității ?
- i. Sunt managerii ceilalți dispuși să inoveze și în domeniul organizatoric sau nu?
- j. Cooperează efectiv toate compartimentele în munca pentru realizarea obiectivelor organizaționale

Răspunsul la aceste întrebări poate fi afirmativ. Putem spune astfel că principalele deficiențe ale sistemului organizatoric vor putea fi reduse mult, deoarece e respectat principiul supremației obiectivelor ca o necesitate a funcționării sistemului organizatoric astfel încât să fie create premisele organizatorice solicitate de realizarea obiectivelor fundamentale, derivate, specifice și individuale și principiul managementului participativ. Oricare ar fi demersul ales de stabilire, urmărire și realizare a obiectivelor, defalcarea obiectivelor nu trebuie separată de diviziunea muncii și de ierarhia managerială dacă se păstrează structurile piramidale și cu atât mai mult pentru strategiile funcționale (Nistorescu T., 2010). Indiferent de câte niveluri se va extinde defalcarea obiectivelor, o atenție cu totul deosebită trebuie acordată obiectivelor individuale de performanțele cărora va depinde, în final, realizarea obiectivelor fundamentale.

Defalcarea obiectivelor se face până la nivelul operațional considerându-se că orice obiectiv rezultat din defalcare trebuie, ca și în cazul formulării obiectivelor, să poată fi definit printr-un rezultat așteptat care poate fi identificat, dar nu întotdeauna măsurat, rezultat ce trebuie să se diferențieze semnificativ și într-un ecart ușor de constatat față de situația actuală, prin: data sau termenul precis la care se așteaptă acest rezultat, indicarea acțiunilor ce trebuie întreprinse ca să se poată obține rezultatul dorit și exprimarea lor prin „verbe de acțiune”. Defalcarea la nivelul obiectivelor individuale este necesară pentru a cunoaște componentele organizației prin analiza efectuată în cadrul organizării procesuale și pentru a putea crea flexibilitatea organizației prin sinteza componentelor în diferite combinații potrivit cu obiectivele fundamentale și cerințele specifice. La acest nivel se găsesc soluțiile de

- long-and short-term objectives are then set for functional areas, marketing, finance, manufacturing, research and development

-the burst approach to determining the objectives, ensures that individual goals within the organization be on line with the major objectives of the organization and the entire process is coordinated to establish the system targets. So the manager must know:

- a. Is there any objective?
- b. Are the objectives respected?
- c. There are efforts that are known targets to become understandable to all members of the organization or it stays known only to senior management?
- d. What kind of organizational structure is there now?
- e. Is there a formal organigram?
- f. are the relations of authority and responsibility clearly defined?
- g. The organization and control plans are inadequate, adequate or overdeveloped?
- h. Is there in the organization usually to reduce indirect costs, and break even the enhance of improving the quality?
- i. are the other managers willing to innovate in the organization or not?
- j. do all the compartments cooperate the work to achieve organizational goals?

The response to these questions may be yes. We can state that the main weaknesses of the organizational system can be reduced much, because it is respected the principle of the supremacy of the objectives as a necessity of functioning the organizational system is designed so that the organizational preconditions required by the basic objectives, derivatives, specific and individual management principle participatory.

Whatever the approach chosen by the establishment, monitoring and achievement of objectives, targets should not be separate breakdown of the division of labor and hierarchy management and the pyramidal structures that preserve the more functional strategies (Nistorescu T., 2010). Regardless of how many levels will extend the breakdown of objectives, attention should be given very special individual performance objectives which will depend, ultimately, the basic objectives.

Breakdown by objectives at the operational level is considered that any target should result in the breakdown, as in the formulation of objectives, can be defined by an expected result that can be identified, but not always measured, this result should be differentiated in a meaningful and easy spacing found the current situation by: date or time is expected to say on this result, indicating the actions to be taken so that they could get the wanted result and its expression by verbs of action.

The breakdown of the individual targets is necessary to know the organization through the analysis components within the organization to create

cataliză și sinergiile care vor asigura performanțele organizației măsurate prin eficiență, eficacitate, coerență și relevanță. Dacă asigurarea concordanței între natura posturilor și caracteristicile titularilor de posturi este o situație sine die, armonizarea acestora prin definirea adecvată a sarcinilor, responsabilităților și competențelor posturilor este la îndemâna managerilor funcționali. Managementul prin obiective are componentele necesare pentru obținerea unei înalte eficiențe a sistemului organizatoric (compararea permanentă a eforturilor reclamate de funcționarea și perfecționarea sistemului organizatoric cu efectele directe sau indirecte generate de acesta) dacă programele de acțiune ale managerilor funcționali au justete. Volumul, complexitatea și dificultatea obiectivelor duc la delimitarea și dimensionarea corespunzătoare a componentelor procesuale implicate nemijlocit în realizarea acestora (sarcini, atribuții, activități, funcțiuni) prin implicarea managerilor funcționali.

2. Legătura dintre strategiile funcționale, organizarea structurală și managementul prin obiective

În ceea ce privește modalitatea de introducere a managementului prin obiective, din punct de vedere al organizării structurale ne alăturăm „partizanilor” organizațiilor birocratice, stabile și recunoaștem avantajele rutinei în obținerea rezultatelor. Pornim de la ideea că structura organizatorică a organizației a fost proiectată potrivit cerințelor. Nu recunoaștem necesitatea constituirii centrelor de profit, recomandate de autori precum Daniel Froisart, Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu, cunoscând din practică timpul lung (4-5 ani) pe care îl necesită schimbările organizatorice. În cazul constituirii centrelor de profit are loc o diluare de responsabilitate pe care o introduce cunoscuta metodă de „repartizare” pe baza de chei de repartizare a cheltuielilor indirecte asupra celor directe. Fișa postului este cea care, dacă poartă și obiectivele postului atunci fiecare cheltuială și fiecare indicator va aparține unui responsabil. Aceasta devine nu un document organizatoric amorf ci un adevărat instrument de lucru atât pentru titularul acesteia cât și pentru șeful ierarhic superior, fișele posturilor pot avea anexate: programele de acțiune, calendarele de termene dar și repertoarele de metode și instrucțiunile formulate de superiori.

Propunem, în acest sens, să nu aibă loc această modificare a subsistemului organizatoric al organizației prin adăugarea de verigi organizatorice. Este necesară doar multă implicare a managerilor funcționali, cuantificată în îndeplinirea obiectivelor (indicatorilor) din contractele de management și îmbunătățirea (dinamizarea) lucrului cu documentele organizatorice.

Se pornește de la formularea obiectivelor care se va face asigurând managerilor operaționali libertate în formularea de strategii funcționale. Definirea obiectivelor poate porni și numai de la definirea atribuțiilor și responsabilităților persoanelor din funcții de conducere care vor avea și responsabilitatea planificării, implementării, urmăririi, îmbunătățirii, revizuirii,

process-oriented and flexible organization through the synthesis components in various combinations according to the fundamental objectives and requirements. At this level are catalyst solutions and synergies that will ensure the organizations performance measured by efficiency, effectiveness, coherence and relevance.

If the ensure of consistency between the nature and characteristics of job holders is a condition sine die, their harmonization is correctly defining the tasks, and competencies of responsibilities items is available to functional managers. The management by objectives has the components necessary to achieve a high efficiency of the organization (compare continuous improvement efforts required by the operation and organizational system with direct or indirect effects generated by it) If action programs have justly functional managers. The volume, complexity and difficulty lead to the delineation of objectives and appropriate sizing of the components directly involved in the trial achieved.

2. The link of operational strategies, organization and the structural management by objectives

As for how to introduce management by objectives, in terms of structural organization we join, the partisans of bureaucratic organizations, recognize the advantages of stable and routine in getting results. The idea that the organizational structure was projected as required organizational objectives. We do not recognize the need for the establishment of profit centers, as recommended by authors such as Daniel Froisart Ovidiu Nicolescu Ion Verboncu, Practically without knowledge of the long (4-5 years) that needs the organizational changes. In case of the realization of the the profit center there is a dilution of responsibility introduced by the method of distribution on distribution keys based on the allocation of indirect costs direct.

This document is not a truth but an amorphous organizational tool for both the holder and the Head superior, job descriptions can be attached: action programs, schedules and deadlines repertoarele methods and instructions issued by superiors. We propose in this respect, they do not place this modification of the organizational subsystem by adding of organizational links. The only contention-needed involvement of functional managers, cuantified the objectives (indicators) of management contracts and Improvement (dynamic) documents organizational work. It starts from the formulation of objectives which will be operational managers with freedom in formulating functional strategies. Define objectives and can only start by defining the duties and functions driving responsibilities of the persons who will have the responsibility of planning, implementation, monitoring, improvement, revision, to ensure achievement of objectives. They can establish functional strategies starting right from

asigurării îndeplinirii obiectivelor. Aceștia pot stabili strategii funcționale pornind chiar de la fișa postului lor, propunându-și standarde de performanță cuantificabile pentru activitatea proprie.

În fișele acestor posturi, pentru a face conexiunea personalului subordonat la obiective comune, vor fi puse pe primul loc atributele și preocupările de eficiență (care sunt sintetizate în sistemul categorial de obiective).

Dar managerii funcționali nu vor putea realiza singuri obiectivele propuse.

Managerii funcționali sunt promotorii strategiilor funcționale. Aceștia trebuie să cunoască exact care posturi din organigramă și ce contribuție trebuie să aducă acestea la realizarea strategiilor funcționale. De asemenea, aceștia, pentru realizarea obiectivelor, vor urmări ca acțiunile stabilite în programele de acțiune să se realizeze la termenele stabilite prin calendarele de termene și la toate nivelurile de realizare a obiectivelor.

Pentru aceasta, în etapa de stabilire a obiectivelor dar și de înființare a posturilor în organigrame trebuie pornit de la semnalul din organizație de necesitatea unei activități. Specializarea prea mare însă crește numărul de niveluri ierarhice. Trebuie parcurse unele etape (Dijmărescu I, 2009) :

-identificarea necesității postului;

-stabilirea obiectivelor postului, rațiunea de înființare a lui, rezultatele așteptate de la titularul postului, dacă e posibil rezultate cantitative ce controale se fac asupra rezultatelor, ce influență personală și directă poate avea titularul postului asupra rezultatelor cantitative (ce indicatori se urmăresc la fiecare loc de muncă: producție, consumuri cantitative, exprimări valorice).

-mijloacele alocate posturilor (funcție de comandă sau execuție):tehnice, umane, materiale puse la dispoziția titularului postului sau asupra cărora poate acționa pentru realizarea obiectivelor sale,

-cheltuielile funcției ocupate de titularul postului,

-principalele acțiuni ale colaboratorilor direcți și rezultatele așteptate,

-principalele acțiuni ale titularului și rezultatele așteptate,

-consemnarea acestora în documentele organizatorice.

Propunem ca aceste elemente să fie consemnate în fișa postului.

Optăm pentru perfecționarea sistemului organizatoric în cazul introducerii managementului prin obiective prin „îmbogățirea” și „largirea” posturilor și inserarea acestor modificări în documentele organizatorice: regulamentul de organizare și funcționare, organigrama, fișele de post. De asemenea situația actuală a organizațiilor românești impune înființarea de compartimente funcționale și operaționale, ca o recomandare, compartimentele „planificare,, și „organizare,, deoarece „ să nu planifici înseamnă să planifici să nu reușești” și ce să organizezi, dacă n-ai planificat?

Fără implicarea managerilor funcționali în implementarea strategiilor funcționale se statuează în

their job, proposing standards of performance for their own activity.

In the files of these stations, to make the connection to the common objectives to subordinate staff, will appear first the attributes and the efficiency concerns (which are summarized into the categories of objects). But managers alone can not achieve functional goals. Functional managers are promoters of functional strategies. They have to know the organigram and what items they have to bring for the contribution to achieving these functional strategies.

They also will pursue the actions set in the action to have them done at the time set by schedules and deadlines at all levels to achieve the objectives. For this stage of targeting and establishing positions in the chart should start from the signal of the organization need to activities. Specialization increases too much the number of hierarchical levels. Some steps have to be taken (Dijmărescu I, 2009.)

-the necessity of station identification,

- job-setting goals, establishing the rationale of the results expected of the jobholder that if the quantitative results is possible, what controls are on the results, the advocacy and direct personal jobholder may have on quantitative results (what indicators are in attention for every job: production, consumption quantitative)

-resources allocated to stations (depending on the control or execution): technical, human, material made available on the job holder on which he can act to achieve its objectives,

- the position held by the post holder expenses, direct staff,

- the main actions and expected results

--main actions of the holder and the expected results, - organizational documents, their record.

We take the option that these elements are reported in the job description. We also have the option for improving organizational system by the introduction of management by objectives by enriching and widening of positions and inserting these modifications in the organizational documents: the regulation of organization and operation, Also Romanian organizations present situation requires the establishment of functional and operational departments as a recommendation, departments; planning; organization, because if you do not plan means you do not succeed to organize, and what to organize if you did not plan?

Without the involving of functional managers in the implementation of operational strategies in the organization is ruled a focusing behaviour on functional compartments of their targets, neglecting the general interests of the organization, causing deviationism is a real functional required objectives of the organization. We speak of its efficiency and cost savings by training the resources that are created at the spaces of work ,production, finance

organizație un comportament de concentrare a compartimentelor funcționale asupra obiectivelor proprii, neglijându-se interesele generale ale organizației, producându-se un real deviaționism funcțional. Acesta influențează negativ realizarea obiectivelor.

Ne alăturăm definiției metodelor de management ca modalități concrete folosite pentru soluționarea problemelor care decurg din funcțiile conducerii, modalități prin care se pun în mișcare activitățile componente ale funcțiilor organizației.

3. Problemele sistemului organizatoric pe care managerul funcțional le poate întâmpina în implementarea strategiilor funcționale și modul în care le rezolvă managementul prin obiective

Elementele care de obicei împiedică implementarea strategiilor funcționale în organizație trebuie cunoscute de manager. Managementul prin obiective anihilează manifestarea elementului cu cea mai mare influență - lipsa unui sistem de obiective la nivel de organizație defalcate pe componente procesuale și structurale în obiective fundamentale, specifice și individuale. Acest neajuns se manifestă în organizațiile în care lipsește o strategie și o politică realistă (studii de piață, studii de diagnosticare, studii de prognoză), spun unii specialiști, a lipsei planificării, suntem de părere noi.

Totodată lipsa obiectivelor comune duce și la deviaționism funcțional. Astfel, compartimentele funcționale își ating obiectivele proprii însă, în același timp, cultivă absenteismul, pierzând semnificația finală a muncii (spre exemplu, în sectoarele primar și secundar ale economiei naționale, semnificația finală a muncii o reprezintă produsul finit și modalitățile de realizare a acestuia).

Lipsa obiectivelor conduce la luarea unor decizii subiective impuse sub presiune nu de factorul de decizie care, de obicei va sacrifica sarcinile importante (ducând la eficiență scăzută). Știind cum rezolvă întotdeauna problemele, cu multă, muncă în asalt” factorul de răspundere ineficient ajunge să pună la îndoială necesitatea activității unor funcțiuni. Urmarea definirii priorităților sub constrângerea presiunilor este faptul că managerul nu va face activitățile pe care numai acesta le poate face (apar și crize, se pierde contactul cu realitatea și cu atribuțiile fundamentale). Soluția este definirea obiectivelor și organizarea activității.

Alte probleme clasice de care se poate izbii managerul funcțional sau operativ sunt: delimitarea și dimensionarea insuficiente a unor componente procesuale (funcțiuni, activități, atribuții și sarcini), extrem de importante în realizarea obiectivelor, componentele structural-organizatorice (posturi, funcții, compartimente, relații organizatorice etc.) definite ambiguu, situație ce generează paralelisme în exercitarea de atribuții și sarcini, micșorarea responsabilității și alte neajunsuri în funcționarea structurii organizatorice; existența unor structuri organizatorice insuficient de flexibile, dinamice și eficiente, care să permită și să incite la un comportament „agresiv” în sens pozitiv, al organizației față de mediul ambiant (național și internațional), insuficienta structurare a autorității pe niveluri ierarhice;

and accounting, etc., disunity in common goals would be lost.

This has a negative influence in achieving the objectives. We join the defined management methods used for concrete ways to resolve problems arising from management functions, ways that trigger the component activities of the organizations functions.

3. Issues of functional organizational system that the manager may encounter in implementing operational strategies and how they solve the management by objectives

Items that usually prevents the implementation of operational strategies in the organization must be known the manager. Management by objectives annihilates item with the highest manifestation of advocacy - the lack of organization-wide targets broken down by procedural and structural components in the fundamental objective, specific and individual. This weakness is manifested in organizations that lack a realistic strategy and politics (market studies, diagnostic studies, prospective studies), some experts say, the lack of planning, according to our opinion

The lack of common objectives leads to functional deviationism. Thus, functional departments achieve their own objectives while at the same time, growing absenteeism, losing the final meaning of work (eg, primary and secondary sectors of national economy, meaning work is the final product and how to achieve it). Lack of targets leads to subjective decisions imposed pressure not the decision maker who usually will sacrifice the important tasks (leading to low efficiency). Knowing how always solve problems with much hard work in assault, the ineffective accountability factor comes to doubt the necessity of business functions. As a result of the definition of priorities under pressure constraint is that the manager will not do activities that only he can do (and crises occur, it loses contact with reality and the fundamental tasks). The solution is to define the objectives and organization of work.

Other classical problems which may be functional or operational manager struck are insufficient delineation and sizing of procedural components (functions, activities, responsibilities and tasks) is extremely important in achieving objectives, structural and organizational components (positions, functions, departments, organizational relationships, etc.) ambiguously defined, a situation which creates redundancy exercise powers and duties reducing liability and other shortcomings in the functioning of organizational structure, the existence of organizational structures insufficiently flexible, dynamic and efficient, enabling and trigger an aggressive behaviour; in the right direction for the organization to the environment (national and international) Insufficient levels of the authority

derularea proceselor decizionale de o manieră predominant empirică. Structura organizatorică proiectată de altfel la înființarea organizației, trebuie îmbunătățită continuu potrivit cerințelor obiectivelor organizației.

Vom vorbi de o eficiență cuantificabilă prin economii de cheltuieli și una necuantificabilă prin antrenarea resurselor ce se creează la locurile de muncă din funcțiile organizației, specifice aprovizionării, producției, financiar-contabile etc și care, neunite în obiective comune s-ar pierde.

Concluzii și dezvoltări ulterioare

Noutatea lucrării este aceea că dă managementului prin obiective perspectiva pe care cercetările actuale din domeniul managerial și mai ales din domeniul managementului strategic au adus-o: programele de acțiune, parte componentă și instrument al managementului prin obiective ridicate la rangul de strategii funcționale.

Aplicate cu implicarea managerilor funcționali, cuantificate în îndeplinirea obiectivelor (indicatorilor) din contractele de management, considerăm că această perspectivă a programelor de acțiune-strategii funcționale va aduce soluția pentru problema deviaționismului funcțional pe care lipsa obiectivelor a adus-o în organizațiile românești și nu numai. Obiectivele proprii organizațiilor trebuie să fie prioritatea, nu construcții organizatorice improprii- o considerăm una din cauzele crizei economice actuale. Să nu uităm ideea că civilizații prospere ale antichității au dispărut pentru că și-au irosit resursele construind temple ca să-și îmbuneze zeii. Această direcționare improprie a resurselor societății, spre obiective false ne apropie de realitatea zilelor noastre, când sunt „importate” diverse structuri sociale și economice inadecvate în societatea românească și care, pentru a fi menținute irotesc resursele, reducând eficiența.

Aveam și este nevoie de înțelegerea realității că neglijarea funcțiilor de planificare (previziune) și organizare, ca atribute ale managementului a adus și aduce prejudicii majore organizațiilor românești.

Proiectare-produție control au fost cândva activități distincte (taylorism). Pledez pentru unirea acestora. Controlul nu se exercită corect, accentuând deviaționismul. Astfel, serviciul operațional acționează, alt serviciu funcțional urmărește rezultatele—greșeala clasică –de fapt nu planifică nimeni nu mai urmărește nimeni.

S-a încercat în organizații o conducere cu sindicatele. Rezultatele sunt îndoielnice. Deviaționismul funcțional se adâncește. De aceea, folosirea specialiștilor, printr-un stil democrat-participativ al managerului (managementul prin obiective este o soluție), nedepărtându-se de dimensiunea socială a oricărei activități, este necesară.

Pledăm pentru rutină activă, cum spunea Peter Drucker, „rutina” care îi face pe oamenii necalificați și fără discernământ în problema respectivă, să poată să facă ceea ce înainte putea

vârful organizației formulează strategiile și arată

structure hierarchical, decision-making performance of a predominantly empirical manner. The organizational structure projected from the moment of the establishment of the organization, must be continuously rmade better according to the required objectives of the organization

We speak of its efficiency and cost savings by training the resources that are created at the spaces of work ,production, finance and accounting, etc., disunity in common goals would be lost.

Conclusions and future developments

The novelty of the paper is that it gives to the management by objective perspective on current research in the managerial field and especially in the field of strategic management, action programs, part and tool of management by objectives to the rank of functional strategies.

Applied with the involvement of functional managers, cuantificate the objectives (indicators) management contracts, we believe that this perspective action-strategy functional programs will bring the solution to the problem that lack functional deviationism brought to the objectives of the Romanian organizations and others.

The objectives of their organization should be the priority, not an improper organizational construction-we consider it one of the causes of the current economic crisis.We shouldn't forget the idea that prosperous civilizations of ancient times have disappeared for having sted resources, and building temples to appease gods să. Improper targeting of resources of the society, false targets to bring us closer to reality today, when they are imported; inappropriate various social and economic structures in the Romanian society which waste ressources to keep them alive.

We need to understand the reality without neglecting planning functions (forecasting) and organizational attributes of management that has brought major harm to Romanian organizations.

Design and production control were once separate activities (taylorism). I stand up for their union. Control is not realised properly emphasizing the deviationism. Thus, the operational service, acts other functional servcel is interested in the results-in fact nobody plans nothing. There were attempts ofleadership in organizations with unions. The results are questionable. The functional deviationism deepens. Therefore, the use of specialists, through a participatory democratic-style manager (management by objectives is a solution), is the social dimension keeping close to any activity, it is necessary. We plead for an active routine, as Peter Drucker said,that makes skilled people without the problem discernment be able to do what before could be a genius, for a routine placed in a systematic form (organizational documents), on stage, what a man is very capable of learning from the past crisis experience.

obiectivele de care sunt interesați, iar planurile sunt întocmite de managerii de pe nivelele care sunt mai aproape de problemele operaționale

Singura condiție a aplicării cu succes a metodologiei propuse este buna cunoaștere a organizării procesuale și a organizării structurale și o viziune clară a managerului funcțional asupra organizării, ca ansamblu al proceselor de management prin intermediul cărora se stabilesc și delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală și componentele lor. Nu mai punem condiția valabilității programelor de acțiune.

Referințe bibliografice:

- [1]Burlea Șchiopoiu, A. Knowledge management in multicultural organisation, *Economy Informatics*, no.2 ,2002
- [2]Dijmarescu I., Management evolutiv, Editura „România Libera”, Bucuresti, 2009
- [3]Dragomirescu H , Organizații bazate pe cunoaștere, București, 2001, Internet
- [4]Drucker P., Despre decizie și eficacitate’ Editura Meteor press, 2007
- [5]Drucker P., Viitorul managementului, Imprime en France, 2005
- [6]Froissart D., Comment implanter la direction par les objectifs, Paris, 1970
- [7]Nicolescu O., Verboncu I., Managementul pe baza centrelor de profit, Editor Tribuna Economică, 1998
- [8]Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, Management, Editura Economica,2010
- [9]Nistorescu T., Strategii manageriale, Editura Universitaria Craiova 2010
- [10]Nistorescu T., Constantinescu, D., – Economia întreprinderii, Editura Sitech, Craiova, 2009
- [11].Stolojanu-Munteanu Victoria-Ileana,, Obiectivele și planificarea pe termen scurt, soluție strategia în organizații, Revista Tinerilor Economisti, noiembrie 2010

Recurring crisis is simply a symptom of the disorder and of laziness. Management by objectives has the necessary working tools and does not cost. Organizations top managers in formulating strategies and show the objectives in which they are interested and plans are made by managers an levels that are closer to operational problems.

The only condition for successful implementation of the proposed methodology is the well knowledge of procedural and organizational structural organization and a clear vision on organizingi functional manager, the whole management process through which establish and define the physical and intellectual work processes and components them. We do not condition the valability of the action programs. These will be subject to further studyi.

References

- [1]Burlea Șchiopoiu, A. Knowledge management in multicultural organisation, *Economy Informatics*, no.2 ,2002
- [2]Dijmarescu I., Progressive management , Editura „România Libera”, Bucuresti, 2009
- [3]Dragomirescu H , Organization based of knowledge, București, 2010, Internet
- [4]Drucker P., About the decision and effectiveness’ Editura Meteor press, 2007
- [5]Drucker P.,L’avenir du management, Imprime en France, 2005
- [6]Froissart D., Comment implanter la direction par les objectifs, Paris, 1970
- [7]Nicolescu O., Verboncu I., Management based on prpfit centers, Editor Tribuna Economică, 1998
- [8]Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, Management, Editura Economica,2010
- [9].Nistorescu T., Management strategy , Editura Universitaria Craiova 2010
- [10]Nistorescu T., Constantinescu, D., – Entreprise economy, Editura Sitech, Craiova, 2009
- [11]Stolojanu-Munteanu Victoria-Ileana,, Objectives and short-time planning, strategic solution for the organizations, Revista Tinerilor Economisti, noiembrie 2010