

DOI: <https://doi.org/10.53486/9789975359023.01>

CZU: 316.46.058

MANAGEMENT STYLE ANALYSIS ANALIZA STILURILOR MANAGERIALE

UȚICA Doina, studentă, Specialitatea: BA

Academia de Studii Economice din Moldova,

Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md

e-mail autor: uticadoina488@gmail.com

Abstract. *Managerial activity involves a series of complex activities that are intended to contribute to the efficient conduct of people's efforts in the work process. Carried out by people, leadership ultimately targets man; from the point of view of human relations, to lead means to explain, to influence, to convince, to motivate others to achieve certain goals, through an intelligent use of human effort. The exercise of leadership presupposes the existence of persons who perform personally and in an organized way activities specific to the management process. However, every manager adopts a style that he takes as the key to success in order to maintain or develop a successful team, a good leader or a good functioning of the company's operations.*

Key words: *competences, abilities, style, team*

JEL CLASSIFICATION: M1, M10

INTRODUCERE

Cercetătorul *P. Bolinet* afirma că “un conducător este o persoană care își obține rezultatele prin alții”. Într-un mod asemanator, *M. Parker Follet* definește managerul ca o persoană care stăpânește “arta de a determina realizarea unor scopuri cu ajutorul oamenilor”. [1] Observăm că tot ceea ce se obține este datorită forței de muncă, din acest motiv este esențial faptul ca un bun manager să adopte un stil managerial pentru a spori și mai mult implicarea oamenilor în obținerea succesului de către companie. Stilul managerial este perceput ca pe un sumum de cunoștințe și aptitudini care se obțin prin efort și care sunt dificil de conservat în condițiile mutațiilor multiple și complexe cu care se confruntă managerii: ele trebuie îmbunătățite, perfectionate și adaptate la dinamica schimbarilor pentru ca managementul să rămână performant, întrucât nici un produs al firmei nu poate fi atât de bun încât să ducă în spate o echipă de conducere depășită, limitată.

Scopul lucrării constă în analiza stilurilor manageriale pe care un manager le folosește pentru a gestiona un individ, o întâlnire, un proiect, un grup de oameni sau o organizație.

Pentru elaborarea cercetării științifice au servit surse cu informație actuală, cu cercetări a oamenilor de știință *K. Lewin*, *Judy Vredenburg* etc., cercetare personală pe baza unei companii, interviu cu un manager *Rohan Mantri*, care se află în Republica Moldova într-un schimb de experiență. Datorită metodei descriptive au fost catalogate informațiile observate, astfel încât să poată fi utilizate și reproduse, de asemenea fiind posibilă formularea concluziilor.

CONȚINUTUL DE BAZĂ

Stilul de management va depinde de obiectivele specifice, de organizație și de oamenii implicați. Fiecare stil are propriile sale beneficii și dezavantaje - nu veți găsi un stil unic care să se potrivească fiecărei situații. În schimb, trebuie să-ți identifice trăsăturile de caracter, temperamentul, tipurile de angajați pe care îi ai în echipă. Odată cu aceasta cu siguranță apare întrebarea „**Ce presupune un stil de management?**”

Drept răspuns stilul de management descrie metodele pe care o persoană le folosește pentru a gestiona un membru a echipei, o întâlnire din cadrul afacerii, sau compania pe care o gestionează, un proiect de amploare sau o organizație. Stilul dumneavoastră de management îi poate informa pe alții cum vă organizați munca, luați decizii, planificați și folosiți autoritatea. Puteți utiliza o varietate de stiluri de management în viața profesională, în funcție de diferite scenarii.

Managerii eficienți folosesc diferite stiluri de management pentru a-și susține nevoile și obiectivele în orice moment. De exemplu, Radu Manolescu, managing partner la K.M.Trust & Partners, se declară adeptul unor relații cordiale cu angajații, după un model cizelat în timp, pe care încă îl mai perfecționează și în momentul de față; de asemenea, regina eBay, care domina Silicon Valley, astfel este supranumită Meg Whitman, directorul executiv al celei mai mari companii de licitații online, eBay.

Atunci când se decide ce stil de management să se folosească, se vor lua în considerare câțiva dintre următorii factori: [2]

- Volumul de muncă și timpul de executare;
- Industria și cultura companiei;
- Personalitatea și calitățile de management;
- Obiectivele echipei și ale companiei;
- Atitudinile și personalitățile oamenilor pe care îi conduc.

În baza analizei am identificat 3 stiluri principale:

- **Stilul autocratic (autoritar)**. Acest stil pune accent pe dirijare și control ierarhic, disciplina riguroasă și răspunderea subalternilor. Se caracterizează prin rigiditate și centralizarea autorității, deciziile unipersonale fiind preponderente. Managerii concentrează puterea, dreptul la luarea deciziilor și de control și își asumă întreaga responsabilitate; este respinsă participarea subordonaților la procesul decizional. Pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite se utilizează cu precădere măsurile organizatorice normative și normele. Managerii structurează întreaga activitate a subordonaților și pun accent pe autoritatea formală pentru a obține ascultare și a determina comportamentul și acțiunile acestora. Lucrătorii organizației sunt considerați simpli executanți; întreaga activitate de management este axată pe sarcini, subordonaților nu li se explică obiectivele generale ci li se cere doar executarea strictă a hotărârilor luate. Corecția abaterilor negative de la deciziile luate se face prin sancțiuni. Subordonații sunt considerați ca fiind lipsiți de creativitate, trebuind să fie în permanență îndrumați; lipsind încrederea în subordonați, lipsește delegarea, iar controlul și constrângerile sunt excesive.

- **Stilul democratic (participativ)** se caracterizează prin descentralizarea autorității (puterii), deciziile nefiind unipersonale, ci rezultând din consultarea și participarea salariaților. Managerul și grupul condus acționează ca un grup social în care subordonații devin colaboratori

ai șefului, fiind permanent informați și antrenați să-și exprime ideile și să formuleze sugestii și propuneri. Avându-și originea în conceptele școlii sociologice (relațiilor umane), **stilul democratic** ia în considerare motivația comportamentului, munca în echipă și respectă poziția psihosocială a individului în cadrul grupului.

Judy Vredenburg este un lider în stil democratic și președinte, CEO al Girls Inc., o organizație non-profit. Deoarece acest ONG se bazează pe consiliul său de administrație, voluntari și membri pentru a-și îndeplini misiunea, este esențial ca ea să-și îndeplinească responsabilitățile într-un mod corect, echitabil și să demonstreze că conducerea și personalul organizației sunt buni administratori ai donațiilor, resursele pe care Girls Inc. le primește.[3]

- **Stilul liberal (permisiv sau “laissez-faire”)** este caracterizat prin lipsa intervenției managerului în organizarea și coordonarea grupului din subordine, angajarea redusă la îndeplinirea obiectivelor, deplina libertate de decizie și acțiune a subalternilor. Membrii grupului lucrează autonom, iar managerul pare un simplu membru al grupului. Stilul liberal ignoră contribuția conducătorului în același mod în care stilul autocratic ignoră grupul. Conducătorii permisivi folosesc puterea (autoritatea) lor foarte puțin, nu se implică în activitatea grupului, dând subordonaților un grad înalt de independență și lăsând să se organizeze singuri.

Managerul liberal este mai mult un înregistrator de rezultate, iar rolul său este în primul rând să faciliteze operațiunile grupului, furnizându-le informații și să asigure contactul cu mediul exterior. În baza studiului asupra stilurilor manageriale, K. Lewin (psiholog germano-american , cunoscut ca unul dintre pionierii moderni ai psihologiei sociale, organizaționale și aplicate în Statele Unite) deduce faptul că **stilul autocratic** asigură o productivitate înaltă, dar conducătorul trebuie să fie permanent prezent în cadrul grupului, întrucât rezultatele muncii scad apreciabil în lipsa acestuia. **Stilul democratic (participativ)** este mai popular, mai agreeat și mai consecvent din punct de vedere al productivității. **Stilul liberal** s-a dovedit slab din toate punctele de vedere, generand ineficiență. [1]

În baza unui experiment sociologic a fost realizată o evaluare a celor trei tipuri de stiluri: [4]

- pe termen scurt, liderii care au avut un stil de conducere democratic sau autoritar au obținut o productivitate bună de la angajați, pe cand liderii cu stil permisiv au obținut o productivitate slabă;
- satisfacția angajaților este mai ridicată în cazul stilului democratic, angajații fiind mai prietenoși și mai orientați spre grup;
- în cazul stilului de conducere autoritar, se înregistrează conflicte în colectivul de lucru și un stres mai pronunțat (agresivitate ascunsă);
- eficiența stilului autoritar se menține numai dacă e completată cu un control sever; atunci cand liderul autoritar părăsește locul de muncă, lucrul încetează, ceea ce nu s-a întâmplat cu grupurile experimentale conduse democratic sau laissez-faire.

Pentru ca o companie să crească este nevoie ca managerul să adopte stilul de management care îi va genera succese. Cu acest scop, am realizat un studiu pe baza companiei „Asconi Winery”, o afacere de familie, fondată în anul 1994, care are ca obiectiv producerea vinului de calitate înaltă. De-a lungul anilor, Asconi Winery, a crescut și a devenit o comunitate, unde tradițiile sunt moștenirea cea mai de preț. Am fost flatată de faptul că vinăria pune accent pe „oameni” , cei care au contribuit la dezvoltarea companiei (începând de la producere și

finisind cu rețeaua de restaurante am descoperit faptul că angajații au un rol important în luarea deciziilor de către companie). Cercetarea a cuprins un eșantion de 30 de angajați ai companiei.

Atunci cand angajații au fost întrebați **„După părerea dumneavoastră, care stil managerial este predominant în cadrul întreprinderii?”**, am obținut drept rezultat că stilul participativ este cel mai dominat cu 82,4%, autoritar 11,2%, iar liberal 5,9%.

Implicarea angajaților este prioritară pentru întreprindere, astfel, 88,2% dintre respondenți au avut un răspuns afirmativ la întrebarea: **„Managerul implică subordonații în luarea deciziei?”**, iar 11,8% au avut un răspuns negativ.

Atunci când au fost întrebați **„Care stil managerial și-ar dori să persiste mai mult?”** încântată am fost să constat că, 94,1% au fost cei care își doresc ca managerul să mențină stilul participativ (democratic), iar doar 5,9 % să predomine un stil liberal.

A trezit interes și faptul să constatăm dacă **angajații sunt mai motivați pentru a lucra mai eficient corespunzător stilului de management aplicat**. Astfel, a fost obținut un rezultat de 94,1% a celor care au răspuns că sunt motivați atunci când permanent sunt informați , antrenați în a-și exprima ideile și a veni cu propuneri, iar 5,9 % sunt mai productivi atunci când sunt dirijați și controlați.

Compania mereu este într-o creștere continuă datorită unei conduite eficiente și a unui stil de management orientat spre angajați. Aceasta acum găzduiește pentru un schimb de experiență pe un fost antreprenor, licențiat în management hotelier, **Rohan Mantri din Mauritius**. Cu studii în management hotelier în Elveția unde a obținut o diplomă de licență în managementul hotelier în 2009, Rohan Mantri a lucrat în multe țări și anume: Elveția, Mauritius, Emiratele Arabe Unite, Sri Lanka și recent Republica Moldova. Având aproape 15 ani de experiență de lucru ca manager rezident la un hotel de 5 stele din Abu Dhabi și o echipă de aproape 60 de persoane și-a deschis propria afacere, un club de plajă și un restaurant pe coasta de sud a Sri Lanka; și-a vândut afacerea în 2019 chiar înainte de pandemia de Covid-19 și, în sfârșit, în 2021 a ajuns în Moldova unde este într-un schimb de experiență.

Astfel, fiind întrebat despre stilul managerial pe care îl practică, Rohan Mantri a afirmat că are un stil managerial hibrid, cu un accent mai mare pe a fi persuasiv cu un strop de autoritate. Cu experiența sa globală și multiculturală, a descoperit că nu există un stil care să se potrivească tuturor - fiecare este diferit. A fost important pentru el să se adapteze la mediul în care se află pentru a avea succes. Ia în considerare următoarele atribute: țara în care lucrează - „, este un fapt cunoscut că cultura locală de muncă și modul general al oamenilor variază foarte mult în funcție de țară și regiune”. Există asemănări între anumite regiuni și oameni și odată ce știe asta, le folosește în avantajul său pentru a lucra cu fluxul, mai degrabă decât să încerce să înoate împotriva curentului. De exemplu, în Republica Moldova, care este o țară din estul Europei, la „, locul de muncă” a fost mai obișnuit să se folosească de o formă de management autoritară îmbinată cu cea democratică. Personal nu-i place că este nevoit să aplice autoritatea, dar este oarecum eficient în anumite situații din motiv că angajații sunt diferiți.

Scopul său principal este să antreneze și să împărtășească cunoștințele echipei Asconi, context în care mai des decât oricând folosește un stil de coaching pentru a se asigura că învață echipa motivele **„De ce”** și **„Cum”** se fac lucrurile, mai degrabă decât să de-a ordine pentru a fi făcute.

CONCLUZII

Prin urmare, pe toată durata vieții unui grup de muncă, este indicat ca liderul să adopte 3 stiluri de conducere succesive, caracterizate de termenii: comunicare, persuasiune, participare și delegare. Stilul personal de management trebuie să încorporeze abilități, experiență și personalitate, nevoile echipei de lucru, cultura echipei și organizația în ansamblu trebuie să influențeze stilul de conducere. Considerăm că problema cea mai importantă este că marea majoritate a managerilor nu se întreabă care stil de management este potrivit. Pur și simplu îl adoptă pe cel cu care sunt cel mai familiari, cu care sunt cel mai confortabil sau pe cel pe care li s-a spus să-l expună. Aceasta duce inevitabil la dezastru.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. Managerii și stilurile de management [accesat 23 martie 2022]. Disponibil: <https://www.scribgroup.com/management/MANAGERII-SI-STILURILE-DE-MANA42686.php>
2. 7 Management Styles for Effective Leadership (With Examples) [accesat 23 martie 2022]. Disponibil: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/management-styles>
3. 4 Management Styles to Strive For and 4 to Avoid [accesat 23 martie 2022]. Disponibil: <https://blog.hubspot.com/marketing/management-styles>
4. Stiluri de conducere [accesat 23 martie 2022]. Disponibil: <https://conspecte.com/management/stiluri-de-conducere.html>
5. 8 Types of Management Styles [accesat 23 martie 2022]. Disponibil: <https://www.indeed.com/hire/c/info/8-types-of-management-styles>
6. What is your management style? [accesat 23 martie 2022]. Disponibil: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/management-style>

Coordonator științific: HĂBĂȘESCU Marina, asist. univ.
Academia de Studii Economice din Moldova,
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md
Telefon: + 373 69378785
e-mail: habasescu.mariana.mihail@ase.md