

ANALIZA STILURILOR MANAGERIALE

MANAGEMENT STYLE ANALYSIS

UȚICA Doina, studentă, Specialitatea: BA,

Academia de Studii Economice din Moldova,

Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni, 61,

e-mail: uticadoina488@gmail.com

Abstract. *The study on the analysis of managerial styles aims to treat the approach of one or another style of management in order to identify the advantages of one or another style. As a consideration, the analysis was made on a company from the Republic of Moldova in order to observe internally which management style is more productive and which employees want to be addressed within the work group. However, each 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 operation of the company's operations.*

Key words: *style, skills, management*

JEL CLASSIFICATION: M1, M10

INTRODUCERE

Managementul reprezintă o activitate, care constă în planificarea, organizarea, conducerea și lucrul cu un grup de indivizi pentru atingerea scopurilor și obiectivele unei organizații. Stilul de management adoptat are un impact semnificativ asupra succesului membrilor echipei. Un manager eficient poate inspira angajamentul, loialitatea, munca grea și moralul ridicat al angajaților. În schimb, managementul defectuos poate duce la pierderea productivității și demotivarea angajaților. Totuși, fiecare manager adoptă un stil pe care îl ia drept cheia succesului pentru a menține sau dezvolta o echipă care va genera reușite.

Scopul lucrării constă în caracteristica stilurilor manageriale și analiza lor comparativă în vederea observării prin intermediul cărei abordării un bun manager ar putea obține succes.

La elaborarea cercetării științifice au fost utilizate surse de literatură de specialitate; studiile a savanților notorii în domeniul managementului: Douglas McGregor, K. Lewin și alții; sondajul realizat de autor la compania FCP „ASCONI” SRL, prin intermediul unui chestionar și interviuarea a doi manageri din cadrul acestei companii: Rohan Mantri și Baltag Nicolae.

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

Frederick W. Smith afirmă faptul că „un manager nu este o persoană care poate face munca mai bine decât oamenii săi; este o persoană care își poate determina oamenii să facă treaba mai bine decât poate el[9]. Datorită acestui fapt este esențial ca prin stil de management adoptat să poți inspira și motiva echipa din subordine. Managerii sunt în permanență preocupați de modul în care își pot motiva (influența) oamenii să lucreze mai bine, iar grație abordării unui stil de management orientat către echipă acesta va putea influența pozitiv procesele din cadrul companiei.

Un studiu elaborat de Gallup State of the American Manager demonstrează că unul din doi angajați a părăsit un loc de muncă pentru a scăpa de un stil de management defectuos, mai mult decât atât, doar doi angajați din zece sunt ferm de acord că datorită unui stil de management autoritar în

care este permanent dirijare și control poate aduce performanțe [4]. Studiul dat scoate în evidență factorii interni care modelează stilul de management la locul de muncă. Printre care se enumeră:

- politicile organizației;
- cultura corporativă;
- nivelurile de calificare a personalului;
- motivația și structurile de management;

Nivelurile de calificare și motivația personalului afectează în mod semnificativ stilurile de management. Angajații mai puțin calificați sau motivați ar necesita un control și o supraveghere consecventă. În timp ce angajații foarte calificați sau motivați au nevoie de mai puțin control și dirijare ceea ce permite adoptarea unui stil democratic axat pe consultarea și participarea salariaților în cadrul deciziilor din cadrul companiei.

Managerul de succes nu este cel ce pune accent pe funcția de control și evaluare, nu își limitează activitatea doar prin supraveghere și plasarea sarcinilor subordonaților, acest lucru a accentuat și psihologul social american Douglas McGregor, prin intermediul Teoriei X și Teoriei Y, care a schimbat filosofia de afaceri și modul de abordare a unui stil sau altul de management. **Teoria X** sugerează că oamenii le lipsește motivația sau dorința de responsabilitate, din acest motiv este necesar să se adopte un stil de management care are grad ridicat de control asupra angajaților. **Teoria Y** sugerează că oamenii sunt motivați în mod natural de obiective. Aceasta conduce la stiluri de management care oferă lucrătorilor mai mult control în luarea deciziilor și oferă mai puțină supraveghere. Nu există o abordare unică pentru management. Depinde de scopurile și obiectivele organizației. Dar realizarea diferenței dintre tipurile de stiluri de management și răspunsul individual al angajaților va face un lider mai eficient. Gestionarea necorespunzătoare poate aduce pagube atât companiei, cât și grupului din subordine. Este esențial de ales stilul de management care se potrivește cel mai bine organizației în care se activează, luând în considerare obiectivele organizaționale. [2,8]

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 ajustat după trăsăturile de caracter, temperamentul, caracteristicile angajaților din echipă. [4]

Odată cu aceasta, cu siguranță, apare întrebarea „Ce presupune un stil de management?”. Drept răspuns stilul de management poate fi definit prin metodele pe care o persoană le folosește pentru a gestiona un membru a echipei, un proiect de amploare sau compania pe care o gestionează. Stilul de management se referă la modul în care un manager planifică, gestionează, ia decizii, desemnează și gestionează personalul. Poate varia foarte mult în funcție de companie sau organizație, nivelul de management, industrie, regiune, cultură și persoana însăși. În baza analizei au fost identificate 3 stiluri principale de management:

- **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, fiind respinsă participarea subordonaților la procesul decizional. Pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite se utilizează cu precădere măsurile organizatorice normative și normele. 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.

Astfel, acest stil de management are și câteva avantaje și dezavantaje:

Avantaje:

1. Acest stil de management promovează luarea rapidă a deciziilor și responsabilități și așteptări bine definite;
2. Stabilirea de așteptări clare și puternice cu lucrătorii necalificați sau cu echipe mari poate permite lucrătorilor să performeze, evitând incertitudine;
3. Productivitatea va crește numai atunci când managerul este prezent.

Dezavantaje:

1. Nivelul de satisfacție redus al angajaților;
2. Lipsa dezvoltării profesionale și a implicării angajaților;
3. Stabilirea unei mentalități „noi” versus „ei” între angajați și management.

- **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. Stilul democratic ia în considerare motivația comportamentului, munca în echipă și respectă poziția psihosocială a individului în cadrul grupului. În urma analizei și cercetării au fost identificate câteva avantaje și dezavantaje pentru acest stil de management.

Avantaje:

1. Angajații vor răspunde cu mai multă motivație și productivitate dacă cred că sunt apreciați de echipa lor de management și de firmă în ansamblu;
2. Cu cât angajații înțeleg și se raportează mai mult la obiectivele organizației, cu atât vor fi mai implicați;
3. Nivelul de creativitate și inovare este în creștere.

Dezavantaje :

1. Permite accesul angajaților la informații confidențiale din industriile cu secrete comerciale poate fi periculoase pentru viitor organizației;

- **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) 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, generând ineficiența grupului.

Pentru ca o companie să se dezvolte este nevoie ca managerul să adopte stilul de management care îi va genera succese. Cu acest scop, a fost realizat un studiu în cadrul companiei „Asconi Winery”, care o afacere de familie, fondată în anul 1994, având ca obiectiv producerea vinului de calitate înaltă. De-a lungul anilor, Asconi Winery, s-a dezvoltat 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 finisând 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 47 de angajați ai companiei, fiind utilizat un chestionar.

Atunci când 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 85,1% , autoritar 6,4% , iar liberal 8,5%.

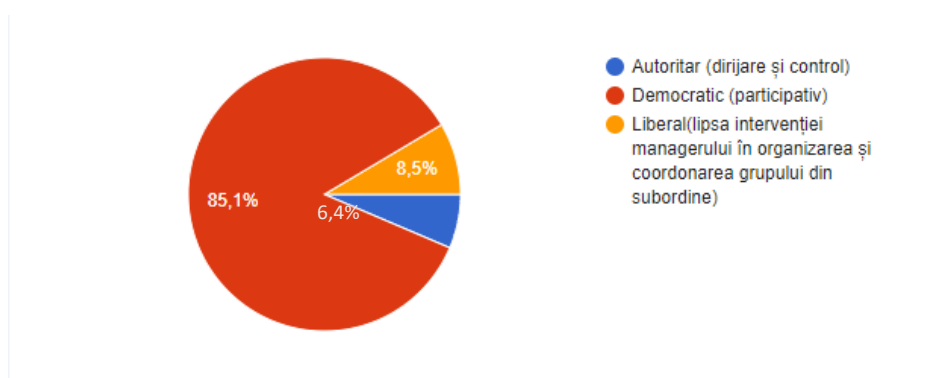


Figura 1: Diagrama stilurilor exercitate la SRL Asconi Winery.

Sursa: Elaborat de autor în baza chestionarului. [9]

Analizând datele din figură observăm, că stilul predominant în întreprindere este cel democratic, iar diferența procentuală dintre un stil sau altul este una considerabilă, ceea ce denotă faptul existenței unui management eficient și orientat către angajat.

Implicarea angajaților este prioritară pentru întreprindere, astfel, 88,2% dintre respondenți au oferit un răspuns afirmativ la întrebarea: “**Managerul implică subordonații în luarea deciziei?**”, iar 11,8% au avut un răspuns negativ, motivând că nu sunt întrebați, acest lucru demonstrează încă odată predominarea unui stil democratic.

În urma sondajului am constatat și faptul că 93,6% dintre angajați sunt motivați să lucreze atunci când sunt permanent motivați și informați, 3,4% își doresc să reducă intervenția managerului în gestionarea proceselor, iar 3% sunt mai motivați atunci când sunt dirijați și controlați.

A trezit interes și faptul să constatăm dacă **productivitatea este mai înaltă doar atunci când managerul este permanent în cadrul grupului**, aceasta fiind o trăsătură distinctă a stilului autoritar . Astfel de 61,7% dintre angajați au răspuns negativ, iar 38,3% au răspuns afirmativ, ceea ce ne demonstrează repetat predominarea stilului participativ.

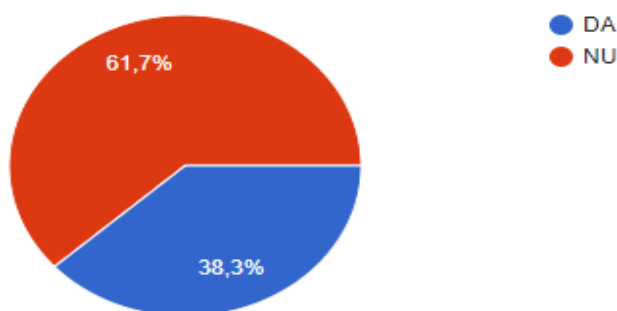


Figura 2: Diagrama productivitatea grupului de lucru din cadrul SRL Asconi Winery .

Sursa: Elaborat de autor în baza chestionarului [9]

Acest stil de leadership predominant în întreprindere duce la sporirea eticii în echipe și îmbunătățește comunicarea interpersonală. Managerii sprijină crearea unei prietenii dintre angajați, chiar mai mult promovează relațiile de colegialitate prin delegarea colectivă a sarcinilor, ceea ce favorizează nivelul de coeziune în grup. Angajații departamentului de deservire, fiind unul din cel mai mare departament a companiei, au afirmat faptul că cel mai mult le va fi greu să se despartă într-o eventualitate concediere de colegii și echipe din care fac parte.

Din aceste considerente, compania mereu este într-o dezvoltare continuă, datorită unei gestiuni eficiente și a unui stil de management orientat spre angajați. In anul 2022, a fost invitat pentru un schimb de experiență 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 și 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, Rohan Mantri a afirmat că are un stil managerial hibrid, cu un accent mai mare pentru unul persuasiv cu un strop de autoritate. Cu experiența sa globală și multiculturală, a descoperit că nu există un stil care să se potrivească tuturor – în fiecare caz depinde de mai mulți factori. Pentru a fi eficient era necesar să se adapteze permanent la mediul în care se află. De exemplu, în Republica Moldova, 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.

O altă dovadă a managementului eficient și orientat către angajați este și posibilitatea de creștere pe care o au angajații companiei. Acest lucru poate fi demonstrat prin promovarea celui mai tânăr membru din echipa managerială, Baltag Nicolae, care fiind licențiat în fizică și matematică și neavând studii manageriale, dar cu aspirații de-a fi un lider bun. Când ia fost oferită întrebarea despre stilul managerial pe care îl aplică, acesta a afirmat faptul că nu are un stil managerial exact, îl adoptă pe cel corespunzător situației în care se află, dar tot mai mult încearcă să-l utilizeze pe cel democratic, să le ofere angajaților perspective de creștere și să depășească viziunea și bariera de-a vedea în lider un pedepsitor. Dorește tot mai mult de-a aduce angajatul mai aproape de-a fi prieteni și buni echipieri.

CONCLUZII

Drept concluzie pot afirma faptul că este important și primordial de-a adopta un stil, care caracterizează managerul ca specialist, dar cu toate acestea este nevoie să fie adoptat prin prisma grupului de lucru. Pe toată durata vieții unui grup de muncă, este indicat ca liderul să adopte toate 3 stiluri de conducere, utilizând diverse instrumente: de comunicare, de persuasiune, de participare și de delegare, fapt observat în cadrul companiei analizate. Stilul personal al managerului trebuie să încorporeze abilitățile, experiența și personalitatea lui, nevoile echipei de lucru, cultura echipei și a organizației în ansamblu.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. Joan Magretta - What Management Is , Hardcover – December 25, 2012
2. Ichak Kalderon Adizes- Cum sa identifici si sa-ti perfectionezi stilul de management, Editura: POLIROM,2010
3. Iona Ghină, Blog- „Cine altcineva vrea sa mai fie un manager bun în 2023”, 12 ianuarie 2023
4. Șase stiluri Manageriale adoptate în 2023 [accesat 27 martie 2023] .Disponibil <https://blog.vantagecircle.com/management-styles/>
5. SmartBiz Team „Management Styles: Different Management Types Explained” [accesat 27 martie 2023] .Disponibil <https://businessyield.com/management/management-styles/>
6. Jacek Pytlik „4 Types of Management Style for Effective Leadership” [accesat 28 martie 2023] .Disponibil <https://unrubble.com/Blog/management-styles-for-effective-leadership>
7. John David Chibuk „What is your management style? ”[accesat 28 martie 2022].Disponibil: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/management-style>
8. Teoria X și teoria Y de la McGregor prin prisma comunicării interne [accesat 28 martie 2023].Disponibil: <https://www.stefamedia.com/teoria-x-si-teoria-y-douglas-mcgregor/>
9. Chestionar Google Forms [accesat 28 martie]. Disponibil : <https://docs.google.com/forms/d/1A4-9mhEISaLLnh2jii-mtW-BjZwf--BcAIHGS-ILaog/edit#responses>

Coordonator științific: COVAȘ Lilia
Academia de Studii Economice din Moldova,
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni, 61,
e-mail: covas.lilia@ase.md