

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

**C.Z.U: cu titlu de manuscris
005.32:005.73(043)**

BRETAN Florin-Ioan

**INFLUENȚA COMPORTAMENTULUI MANAGERIAL
ASUPRA GESTIONĂRII EFICIENTE A ORGANIZAȚIEI**

521.03. Economie și management în domeniul de activitate

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific:

COJOCARU Vadim,
profesor universitar,
doctor în științe economice

Autorul:

BRETAN Florin-Ioan

CHIȘINĂU-2019

CUPRINS

ADNOTARE (română, engleză, rusă).....	5
LISTA ABREVIERILOR.....	8
INTRODUCERE	9
Capitolul 1. DIMENSIUNI ALE COMPORTAMENTULUI MANAGERIAL ȘI INFLUENȚA LUI ASUPRA EFICIENȚEI ORGANIZAȚIEI.....	14
1.1. Teoretizări cu privire la comportamentul managerial și concepte ale stilului de conducere.....	14
1.2. Evaluarea dimensiunilor și tipologia stilurilor de conducere.....	24
1.3. Concluzii la Capitolul 1.....	46
Capitolul 2. ESTIMAREA COMPORTAMENTUL MANAGERIAL ÎN CALITATE DE INSTRUMENT IMPORTANT ÎN GESTIONAREA EFICIENTĂ A ORGANIZAȚIEI.....	49
2.1. Evaluarea sistemelor, metodelor și tehnicilor de conducere a organizației..	49
2.2. Eficiența tipului de comportament managerial utilizat în organizațiile economice.....	67
2.3. Concluzii la Capitolul 2.....	79
Capitolul 3. COMPORTAMENTUL MANAGERIAL ÎN CONTEXTUL ASIGURĂRII SUCCESULUI ORGANIZAȚIEI.....	81
3.1. Cultura organizațională a Cooperăției de consum prin prisma comportamentului managerial.....	81
3.2. Analiza managementului organizațional al Cooperăției de consum (studiu de caz).....	88
3.3. Posibilități de perfecționare a stilului de conducere a unui manager eficient.....	109
3.4. Concluzii la Capitolul 3.....	123
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI.....	125
BIBLIOGRAFIE.....	129
ANEXE.....	138
Anexa 1. Caracteristicile stilurilor de conducere.....	139

Anexa 2. Corelația: stil de conducere – stil de comunicare.....	140
Anexa 3. Grila de conducere după Blake și Monton.....	141
Anexa 4. Tipologia culturilor organizaționale.....	142
Anexa 5. Mix-ul abilităților manageriale	143
Anexa 6. Caracteristica tipurilor de manageri	144
Anexa 7. Stilurile de conducere.....	146
Anexa 8. Chestionar privind relevarea stilului managerului în funcție de relațiile „șef –subordonat”, în contextul activității eficiente a organizației.....	147
Anexa 9. Acte de implementare a rezultatelor științifice realizate în teza de doctorat.....	150
Anexa 10. Formele Societăților cooperative de gradul I în România.....	153
DECLARAȚIA PRIVIND PROPRIA RĂSPUNDERE.....	154
CURRICULUM VITAE.....	155

© BRETAN Florin-Ioan, 2019

ADNOTARE

BRETAN Florin-Ioan, „Influența comportamentului managerial asupra gestionării eficiente a organizației”, teză de doctor în științe economice, specialitatea: 521.03. Economie și management în domeniul de activitate, Chișinău, 2019.

Structura tezei: teza cuprinde adnotare, introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie, figuri, tabele și anexe. Cercetările efectuate sunt reflectate în 9 publicații științifice.

Cuvinte cheie: eficiență, stiluri de conducere, influențe, factori, manager, lider, sisteme, metode, tehnici, cultură, organizație.

Domeniul de studii: economie, management.

Scopul și obiectivele cercetării: rezidă în fundamentarea teoretică și metodologică a influenței comportamentului managerial asupra gestionării eficiente și atingerii performanțelor organizației.

Pentru realizarea scopului propus, vom urmări în calitate detaliată următoarele **obiective:** abordarea teoretico-conceptuală a comportamentului managerial; studierea dimensiunilor și tipologiilor stilurilor de conducere și influența lor asupra eficienței organizației; examinarea diferențelor dintre lider sau manager și influința acestora asupra gestionării organizației; analiza eficienței și eficacității stilurilor de conducere ale organizațiilor prin cercetarea sistemelor, metodelor și tehnicilor de conducere a organizațiilor; determinarea factorilor care generează sau influențează comportamentul managerial în cadrul organizațiilor din România; argumentarea direcțiilor de suport al gestionării eficiente a organizațiilor în vederea creșterii economice a acestora.

Noutatea și originalitatea științifică constă în sinteza și aprofundarea abordărilor teoretice referitor la stilul eficient de gestionare a organizației; adaptarea conceptului de comportament managerial la dezvoltarea unității economice în vederea eficientizării gestionării organizației; cercetarea, identificarea și sistematizarea sistemelor, metodelor și tehnicilor de comportament managerial; determinarea factorilor care influențează comportamentul managerial în cadrul organizației; dezvoltarea conceptuală a gestionării eficiente a conducerii organizației prin aplicarea reperelor de comportament managerial; argumentarea gestionării eficiente a organizației în vederea creșterii economice prin cercetarea analitică a managementului organizațional al entității economice.

Problema științifică importantă soluționată constă în fundamentarea teoretico-metodologică a gestionării eficiente a organizației, prin prisma demonstrării posibilităților de modelare a comportamentului managerial.

Metodologia aplicată în teză. În teza de doctor sunt utilizate o serie de modele și metode de analiză acceptabile în practica națională și internațională pentru studierea comportamentului managerial: metoda sistemică, metoda logică și cea dialectică, cu instrumentarul corespunzător: abstracția științifică, analogia, analiza și sinteza, inducția și deducția.

Valoarea teoretică și aplicativă a lucrării constă în redarea conținutului complex a comportamentului managerial care influențează gestionarea organizațională. Investigațiile realizate în cadrul temei de doctorat, au permis identificarea problemelor legate de comportamentul managerial în cadrul organizației și în acest context, a fost propusă utilizarea piramidei eficiente care prioritizează acest comportament, iar recomandările elaborate pot fi aplicate de către entitățile economice în scopul optimizării comportamentului managerial care va conduce, în final, la gestionarea eficientă a organizației.

Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere:

- a fost elaborat cadrul metodologic cu referire la comportamentul managerial și tipologia stilurilor de conducere;
- a fost elaborat și implementat Chestionarul privind relevarea stilului managerului în funcție de relațiile „șef –subordonat”, în contextul activității eficiente a organizației;
- au fost elaborate și implementate în organizațiile Cooperăției de consum din România măsuri de perfecționare a stilului de conducere a unui manager eficient.

Implementarea rezultatelor științifice. Propunerile și recomandările cu privire la rezultatele obținute, au fost înaintate unor organizații din România. Recomandările elaborate în cadrul tezei pot constitui un reper pentru completarea cursurilor universitare la disciplinele de specialitate.

ANNOTATION

BRETAN Florin-Ioan, „*The influence of managerial behaviour on the efficient management of the organization*”, The thesis for the PhD degree in economic sciences, specialty: 521.03. Economy and management in the field of activity, Chisinau, 2019.

Structure of the thesis: the thesis contains annotation, introduction, three chapters, conclusions and recommendations, bibliography, figures, tables, and annexes. The researches carried out are reflected in 9 scientific publications.

Keywords: efficiency, leadership styles, influences, factors, managers, leaders, systems, methods, techniques, culture, organization.

Field of study: economics, management, organization management.

The purpose and objectives of the research: resides in theoretical and methodological substantiation of the influence of managerial behaviour on efficient management and achievement of the Organization's performance. In order to achieve the proposed goal, we will pursue the following **objectives** in detail: the theoretical and conceptual approach of the managerial behaviour; studying the dimensions and types of leadership styles and their influence on the efficiency of the organization; examining the differences between the leader or manager and their influence on the management of the organization; analysing the efficiency and effectiveness of leadership styles of organizations by researching systems, methods and techniques of managing organizations; determining the factors that generate or influence managerial behaviour within organizations from Romania; argumentation of support directorates for the efficient management of organisations with a view to their economic growth.

The scientific novelty and originality consists in the synthesis and deepening of the theoretical approaches regarding the effective style of management of the organization; adapting the concept of managerial behaviour to the development of the economic unit in order to streamline the management of the organization; researching, identifying and systematizing managerial behaviour systems, methods and techniques; determining the factors influencing managerial behaviour within the organisation; conceptual development of efficient management of the organization's management through the application of managerial behavioural benchmarks; arguing the efficient management of the organization with a view to economic growth through analytical research of organizational management of the economic entity.

The important scientific problem solved consists of theoretical and methodological substantiation of the efficient management of the organization, in the light of demonstrating the possibilities of modelling the managerial behaviour.

The methodology applied in the thesis. In the thesis are used a number of models and methods of analysis acceptable in national and international practice for studying the managerial behaviour: The systemic method, the logical and dialectical method, with the appropriate instruments: scientific abstraction, analysis, and synthesis, induction and deduction.

The theoretical and applicative significance of the work consists in rendering the complex content of managerial behaviour that influences organizational management. The investigations conducted within the thesis have enabled the identification of problems related to managerial behaviour within the organisation and in this context, the use of effective pyramid that prioritizes this behaviour has been proposed, and the developed recommendations can be applied by economic entities to optimize the managerial behaviour that will eventually lead to the effective management of the organization.

Key scientific outcomes submitted for defend: the methodological framework has been developed with reference to managerial behaviour and typology of leadership styles; the questionnaire regarding the manager's style according to the "chief-supervisor" relations was elaborated and implemented, in the context of the efficient activity of the organization; the measures to improve the management style of an efficient manager have been developed and implemented in the consumer co-operation organizations in Romania.

The implementation of the scientific results. Proposals and recommendations on the results obtained were submitted to organizations in Romania. The elaborated recommendations within the thesis may be a reference for the completion of the university courses in the specialized disciplines.

АННОТАЦИЯ

Бретан Флорин-Иоан, "Влияние управленческого поведения на эффективное управление организацией", кандидатская диссертация по экономике, специальность: 521.03. Экономика и менеджмент в сфере деятельности, Кишинев, 2018.

Структура диссертации: Диссертация включает аннотацию, введение, три главы, выводы и рекомендации, библиографию, рисунки, таблицы и приложения. Проведенные исследования отражены в 9 научных публикациях.

Ключевые слова: Организация, эффективность, стиль руководства организаций, менеджер, лидер, системы управления, организационная культура.

Область исследования: экономика, менеджмент организации

Цель исследования: заключается в теоретическом и методологическом обосновании влияния управленческого поведения на эффективное управление и результативность организации. Для достижения намеченной цели необходимо выполнить следующие задачи: обоснование теоретически-концептуального подхода к управленческому поведению; изучение размеров и типологии стилей управления и их влияния на эффективность организации; изучение различий между лидером или менеджером и их влияния на управление организации; анализ эффективности и результативности стилей руководства организаций путём исследования систем, методов и техник управления организациями; определение факторов, которые создают управленческое поведение или влияют на него в организациях в Румынии; обоснование направлений поддержки эффективного управления организациями с целью увеличения их экономического роста.

Важная научная проблема, решаемая в диссертации, заключается в теоретическом и методологическом обосновании эффективного управления организацией путём демонстрации возможностей моделирования управленческого поведения.

Методология, примененная в диссертации. В диссертации используются разные модели и методы анализа, применяемые в отечественной и международной практике для изучения управленческого поведения, а именно: системный метод, логический и диалектический метод (с соответствующим инструментарием: научная абстракция, аналогия, анализ и синтез, индукция и дедукция).

Теоретическая и прикладная значимость диссертации состоит в том, чтобы передать комплексное содержание управленческого поведения, которое влияет на организационное управление. Исследования, проведенные в рамках кандидатской диссертации, позволили выявить проблемы, связанные с управленческим поведением в организации, и в этом контексте было предложено использовать эффективную пирамиду, которая отдает приоритет этому поведению, а также разработаны рекомендации, которые могут применяться экономическими субъектами для оптимизации управленческого поведения, что в конечном итоге позволит эффективно управлять организацией.

Основные научные результаты:

- разработана методологическая основа с учётом управленческого поведения и типологии стилей лидерства;
- была разработана и внедрена анкета по стилю менеджера в соответствии с отношениями «главный-надзиратель» в контексте эффективной деятельности организации;
- были разработаны и внедрены мероприятия по улучшению стиля управления эффективного менеджера в организациях потребительской кооперации Румынии.

Внедрение научных результатов. Предложения и рекомендации по полученным результатам были представлены организациям Румынии. Рекомендации, разработанные в диссертации, могут служить ориентиром для прохождения университетских курсов по специализированным дисциплинам.

LISTA ABREVIERILOR

UE – Uniunea Europeană,

RM – Republica Moldova,

CENTROCOOP - Uniunea Națională a Cooperăției de Consum din România,

UJCC - Uniunea Județeană a Cooperăției de Consum, România,

SCC - Societate Cooperativă de Consum, România,

FEDERALCOOP - Uniunile teritoriale a Societăților Cooperativiste de Consum, România,

CONSUMCOOP - Societatea cooperativă, România,

MOLDCOOP - Cooperăția de consum din Republica Moldova.

INTRODUCERE

Actualitatea temei de cercetare. Prin lucrarea de față se încearcă conturarea câtorva direcții posibile sau asocieri portret pentru domeniul organizațional din România, precum și analizarea anumitor variabile specifice ce influențează relația personalitate – stil de conducere – comportament managerial, pe cât de controversată uneori și enigmatică pe atât de vitală și fundamentală pentru bunul mers al organizației, al dezvoltării profesionale și personale a celor din interiorul ei și de ce nu pentru rezolvarea ecuației de succes și transformarea oricui într-un învingător. Studiul personalității are drept tematică centrală problematica conducerii în contextul organizațional managerial, acolo unde se pot urmări influențele asupra formării, dinamicii, eficienței și dezvoltării grupurilor de muncă, asupra motivației și satisfacției organizaționale, asupra culturii organizaționale.

În toata lumea civilizată, conducerea reprezintă o problemă care este intens studiată, deoarece comportamentul managerial condiționează eficiența oricărei organizații sociale. Acesta reprezintă unul din motivele pentru care preocupările științifice actuale se axează pe studierea mijloacelor de perfecționare a conducerii și pe alegerea liderilor care prezintă abilități și capacități pentru exercitarea cu succes a unor astfel de funcții. Premiza fundamentală de la care se pornește este aceea că liderul contează, că oamenii din vârful ierarhiei influențează în mod cert productivitatea oricărei organizații. Prin stabilirea de standarde, obiective și priorități un lider poate să aducă schimbări în performanța de zi cu zi. El poate permanent să-i influențeze sensul evoluției prin stabilirea unei viziuni strategice și formularea obiectivelor pe termen lung.

Tematica de cercetare își găsește foarte bine aria de aplicație în ceea ce privește abordările experimentale în studiul percepției, cogniției și emoției, cu discutarea numeroaselor probleme specifice ce apar în procesele de gestionare a organizației, cu accent pe stilurile de conducere practicate de manageri, un proces devenit complex, adesea anevoios și cu numeroase consecințe asupra întregului proces de funcționare al unei organizații, echipă sau grup de lucru etc. Interesul manifestat astăzi pentru cultul conducerii și a studierii persoanelor care au aceste atribuții, se află în atenția psihologiei prezente, acolo unde asistăm la fenomenul de creștere a puterii organizaționale, a jocurilor de putere, a medierii conflictelor și politicilor de negociere, a organizațiilor de succes sau aflate în plin declin. Toate aceste aspecte gravitează în jurul figurii liderului, cel care are puterea deciziei și viziunea acțiunii, cel care uneori în mod cameleonic adoptă un anumit stil de conducere, fiind influențat de context, situație, dispoziție sau personalitate. De ce există anumite preferințe în

selectarea unui anumit stil de conducere și care ar fi acestea raportate la dimensiunile de personalitate? Există anumite condiții sau contexte specifice care determină aceste tendințe sau nu? Este comportamentul managerial un aspect asumat, dezvoltat, perfectat sau înnăscut, dat, nemodificabil?

Tematica centrală care interesează în acest caz în mod deosebit este bineînțeles problematica conducerii în contextul organizațional autohton, acolo unde se pot urmări influențele asupra formării, dinamicii, eficienței și dezvoltării grupurilor de muncă, asupra motivației și satisfacției organizaționale, asupra conflictelor și negocierilor, asupra culturii organizaționale. Importanța problemei abordate constă în faptul că performanțele unei organizații sunt determinate de comportamentul managerial ales și aplicat. De aceea, noi am considerat necesar realizarea unor clarificări conceptuale precum și identificarea factorilor care influențează comportamentul managerial. Importanța problemei abordate constă în faptul că la momentul actual gestionarea organizațiilor este dependentă de stilul de conducere, sau altfel spus comportamentul managerial.

Scopul cercetării rezidă în fundamentarea teoretică și metodologică a influenței comportamentului managerial asupra gestionării eficiente și atingerii performanțelor organizației.

Pentru realizarea scopului propus, s-a urmărit realizarea următoarele **obiective**:

- ✓ Abordarea teoretico-conceptuală a comportamentului managerial.
- ✓ Studiarea dimensiunilor și tipologiilor stilurilor de conducere și influența lor asupra eficienței organizației.
- ✓ Examinarea diferențelor dintre lider sau manager și influința acestora asupra gestionării organizației.
- ✓ Analiza eficienței și eficacității stilurilor de conducere ale organizațiilor prin cercetarea sistemelor, metodelor și tehnicilor de conducere a organizațiilor.
- ✓ Determinarea factorilor care generează sau influențează comportamentul managerial în cadrul organizațiilor din România.
- ✓ Argumentarea direcțiilor de suport al gestionării eficiente a organizațiilor în vederea creșterii economice a acestora.

Suportul teoretico-științific și metodologic al tezei. Din punct de vedere metodologic, prezenta lucrare utilizează și promovează o serie de modele și metode de analiză utilizate des în practica națională și internațională în studierea comportamentului managerial pentru a putea cerceta, anticipa și orienta evoluția acestuia spre o dezvoltare eficientă și durabilă. Pe parcursul lucrării, la

fiecare din obiectivele menționate, au fost utilizate următoarele metode tradiționale: metoda sistemică, metoda logică și cea dialectică, cu instrumentarul corespunzător: abstracția științifică, analogia, analiza și sinteza, inducția și deducția.

Noutatea și originalitatea științifică constă în sinteza și aprofundarea abordărilor teoretice referitor la stilul eficient de gestionare a organizației; adaptarea conceptului de comportament managerial la dezvoltarea unității economice în vederea eficientizării gestionării organizației; cercetarea, identificarea și sistematizarea sistemelor, metodelor și tehnicilor de comportament managerial; determinarea factorilor care influențează comportamentul managerial în cadrul organizației; dezvoltarea conceptuală a gestionării eficiente a conducerii organizației prin aplicarea reperelor de comportament managerial; argumentarea gestionării eficiente a organizației în vederea creșterii economice prin cercetarea analitică a managementului organizațional al entității economice.

Valoarea teoretică și aplicativă a lucrării constă în redarea conținutului complex a comportamentului managerial care influențează gestionarea organizațională. Investigațiile realizate în cadrul temei de doctorat, au permis identificarea problemelor legate de comportamentul managerial în cadrul organizației și în acest context, a fost propus utilizarea piramidei eficiente care prioritizează acest comportament, iar recomandările elaborate pot fi aplicate de către entitățile economice în scopul optimizării comportamentului managerial care va conduce, în final, la gestionarea eficientă a organizației.

Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere:

- a fost elaborat cadrul metodologic cu referire la comportamentul managerial și tipologia stilurilor de conducere;
- a fost elaborat și implementat Chestionarul privind relevarea stilului managerului în funcție de relațiile „șef –subordonat”, în contextul activității eficiente a organizației;
- au fost elaborate și implementate în organizațiile Cooperăției de consum din România măsuri de perfecționare a stilului de conducere a unui manager eficient.

Problema științifică importantă soluționată constă în fundamentarea teoretico-metodologică a gestionării eficiente a organizației, prin prisma demonstrării posibilităților de modelare a comportamentului managerial.

Implementarea rezultatelor științifice. Propunerile și recomandările cu privire la rezultatele obținute, au fost înaintate anumitor entități economice din România. Recomandările

elaborate în cadrul tezei pot constitui un reper pentru completarea cursurilor universitare la disciplinele de specialitate.

Aprobarea rezultatelor investigației. Abordările teoretice, elaborările metodologice și recomandările practice elucidate în teză au fost expuse în lucrările științifice prezentate în reviste naționale de diferite categorii, precum și în cadrul conferințelor științifice naționale și internaționale și mese rotunde, fiind expuse în 9 lucrări științifice.

Structura lucrării. Ținând cont de complexitatea temei, scopul și sarcinile urmărite, lucrarea de față a fost concepută cu următoarea structură: introducere, trei capitole, concluzii și recomandări prezentate în încheiere, lista surselor bibliografice și anexe.

În **Introducere** este argumentată actualitatea, importanța și gradul de studiere a temei cercetate. Este formulat scopul cercetării și obiectivele investigației. Sunt prezentate elementele care formează noutatea științifică, semnificația teoretică și valoarea aplicativă a rezultatelor obținute în lucrare.

Capitolul 1 cu titlul „Dimensiuni ale comportamentului managerial și influența lui asupra eficienței organizației” pune în evidență fundamentele teoretice și conceptuale privind eficiența comportamentului sau stilurilor de conducere și abordează situația în domeniul temei de cercetare. Sunt profund analizate teoriile stilurilor de conducere. Detaliat sunt analizate dimensiunile și tipologia stilurilor de conducere și diferența dintre lider sau manager.

Capitolul 2 cu titlul „Estimarea comportamentului managerial în calitate de instrument important în gestionarea eficientă a organizației” tratează eficiența comportamentului managerial în cadrul organizațiilor, în scopul identificării celor mai performante stiluri de conducere. Totodată, pe larg sunt analizați factorii care generează sau comportamentul managerial. La fel, sunt identificate sistemele, metodele și tehnicile de conducere a organizației.

Capitolul 3 cu titlul „Comportamentul managerial în contextul asigurării succesului organizației” include direcțiile de perfecționare a comportamentului managerial, prin studierea culturii organizaționale, ca element cheie pentru succesul organizațiilor. De asemenea sunt propuse metode moderne de gestionare a organizațiilor în vederea asigurării creșterii economice.

Ultimul compartiment al tezei **Concluzii și recomandări** cuprinde sinteza rezultatelor obținute, avantajele elaborărilor propuse, concluziile principale ale cercetărilor efectuate și recomandările care, în opinia noastră, vor fi utile managerilor care gestionează o organizație.

Cuvintele-cheie: comportament managerial, stil de conducere, gestionare eficientă, metode de conducere, manager, cultura organizațională.

Capitolul 1. DIMENSIUNI ALE COMPORTAMENTULUI MANAGERIAL ȘI INFLUENȚA LUI ASUPRA EFICIENȚEI ORGANIZAȚIEI

1.1. Teoretizări cu privire la comportamentul managerial și concepte ale stilului de conducere

Au existat, de-a lungul timpului, mai multe încercări de a defini și teoretiza comportamentul managerial, fiecare dintre acestea fiind fundamentate pe anumite elemente componente ale acestuia pe care diverșii autori le considerau ca fiind relevante. Procesul acesta de conceptualizare a fost, la rândul său, îngreunat de doi factori. Un prim factor a fost reprezentat de faptul că anumiți autori au subliniat necesitatea operării unei distincții între „comportament managerial”, „tipuri de conducere” și „stiluri de conducere”, concepte care inițial fuseseră tratate nediscriminat, ca fiind expresii sinonime. Această opinie a fost susținută de concepția conform căreia tipul de conducere este partea fundamentală, alcătuită din totalitatea cunoștințelor și aptitudinilor necesare conducerii iar stilul de conducere ar fi forma de manifestare a tuturor acestor elemente. În acest sens, autorul Gary G. afirma că legătură dintre stil și tip de conducere se aseamănă cu un aisberg: partea vizibilă a acestuia, însemnând în fapt o treime din întreg, reprezintă stilul, iar restul două treimi, care nu sunt vizibile, reprezintă tipul de conducere [45].

În orice tip de organizație umană există două nivele: conducerea și execuția, iar randamentul, performanțele, succesul activității desfășurate depind în mare măsură și de raportul dintre conducere și execuție, de relațiile ce se stabilesc între aceste două nivele. Importanța acestui factor a determinat efectuarea unor studii economice, sociologice și psihologice, care au definit și au caracterizat activitatea de conducere sub toate aspectele ei, precum și relațiile dintre șefi și subalterni. Modul de a concepe și realiza procesul de conducere variază de la un conducător la altul și este legat de calitățile și personalitatea exercitatului și se exprimă prin stilul de conducere. Stilul este felul propriu al unei persoane de a se exprima, o manieră de lucru, un mod sau altul de a fi, de a acționa, de a se comporta [73, 74, 75].

Fiecare conducător în procesul de conducere își îndeplinește atribuțiile într-un stil specific doar lui. Stilul de conducere se exprimă anume prin metodele folosite de conducător care stimulează angajații la îndeplinirea atribuțiilor cu inițiativă și perspectivă, precum și cum verificarea rezultatelor obținute de angajați. Stilul de conducere adoptat contribuie la calitatea activităților

desfășurate de conducător, la asigurarea conducerii eficiente și la crearea climatului organizațional favorabil pentru dezvoltarea relațiilor favorabile între angajați.

Comportamentul managerial exprimat prin stilurile manageriale au fost grupate în literatura de specialitate în funcție de o baterie de criterii, care se referă la următoarele:

- ✓ atitudinea față de responsabilitate;
- ✓ autoritatea exercitată de conducător
- ✓ inițierea de structură și de considerație;
- ✓ preocuparea pentru producție și preocuparea pentru oameni;
- ✓ preocuparea pentru producție, preocuparea pentru oameni și pentru eficiență;
- ✓ tipul de motive, caracteristicile comunicației, natura cooperării și modul de adoptare a deciziilor.

Cuvântul *stil* este de origine greacă. Inițial a însemnat o tijă de scris la bord ceara, și mai târziu a fost folosit cu sensul de scriere. Prin urmare, putem presupune că stilul de conducere este un fel de scris în acțiunile managerului [101].

Tannenbaum E., consideră că conducerea este influența interpersonală exercitată într-o situație definită și dirijată, grație proceselor de comunicare, spre atingerea unui scop sau a unor scopuri determinate. Respectiva definire are meritul de a păstra conducerea în cadrul fenomenelor de influență socială, dar și de a preciza instrumentul prin intermediul căruia se realizează influența, și anume comunicarea [94].

După Newcomb T.M., Turner R.H., Converse P.E. conducerea este o relație de roluri facilitatoare; a conduce înseamnă, de fapt, a facilita realizarea scopurilor grupului [67]. Această definiție are următoarele implicații: nu orice relație de rol pe care o întreține conducătorul unui grup cu membrii grupului este expresia conducerii, ci doar cea care contribuie la înaintarea grupului spre realizarea scopurilor. Într-un grup nu există doar un singur lider, întruchipat într-o singură persoană, deoarece este aproape imposibil ca una și aceeași persoană să apară ca singura facilitatoare a tuturor situațiilor importante în vederea realizării scopurilor și, se deschide astfel posibilitatea de a diferenția liderul formal de liderul informal, liderul specialist al sarcinii de liderul specialist în problemele socioafective ale grupului.

De subliniat că nu întotdeauna liderul este cel care influențează realizarea scopurilor grupului, ci poate fi vorba și de alți membri ai grupului, căci contribuția acestora este a unor lideri, chiar dacă ei nu sunt realmente lideri ai grupului. Aceasta permite să se vorbească despre conducere

nu ca despre un fenomen de tipul „totul sau nimic”, ci ca despre unul în care gradul și tipul facilitării devin esențiale. Concluzia autorilor este următoarea: „Contribuțiile liderilor sunt eficiente atunci când provoacă o creștere a eficacității celorlalți membri. Astfel, propriile lor contribuții sunt multiplicare” [67].

Jacques E. opinează: „Conducerea este o interacțiune între persoane în care cineva prezintă o informație de un anume fel și într-o astfel de manieră încât celălalt se convinge că rezultatele sale vor fi îmbunătățite dacă se comportă în maniera sugerată sau dorită” [50].

Rauch și Behling apreciază conducerea ca procesul de influențare a activităților unui grup organizat în vederea atingerii scopului [83].

Cole G. consideră că conducerea oamenilor este un proces dinamic de grup, prin care o persoană reușește să-i determine, prin influență, pe ceilalți membri ai grupului să se angajeze de bunăvoie în realizarea sarcinilor sau scopurilor grupului, de-a lungul unei anumite perioade de timp și într-un context organizațional particular [37, 38].

Hersey P., Kenneth H. B., Dewey E. J. definesc conducerea ca un eveniment care apare ori de câte ori o persoană încearcă să influențeze comportamentul unei alte persoane sau al unui grup, indiferent de motivul pe care îl are. Conducerea depinde de scopurile proprii ale cuiva sau de scopurile altora, iar aceste scopuri pot fi congruente sau nu cu scopurile organizaționale” [48].

Zlate Mielu consideră că, din perspectiva psihologiei sociale, conducerea apare ca un raport psihosocial [102, 103].

Bernoux P consideră că nu putem vorbi despre conducere în afara relațiilor concrete dintre oameni, fie ele directe, nemijlocite, fie realizate prin intermediari. Interacțiunea dintre oameni generează intrarea în funcțiune a unor relații intersubiective: de comunicare, de intercunoaștere, relații socioafective sau de subordonare, de dependență etc., care organizându-se și ierarhizându-se, dau naștere la o multitudine de structuri informale, neoficiale, psihologice, care își vor începe funcționalitatea alături de cele formale. Structurile informale, numite „organizații clandestine”, se nasc în zonele de incertitudine din cauza insuficienței informațiilor, ele dublează și se substituie procedurilor prescrise, încearcă să recupereze sau să anticipeze disfuncționalitățile structurilor formale [15, p. 195-202].

Ulterior, apar fenomene de grup, cum ar fi: cooperare, competiție, conflict, solidarizarea membrilor, subgruparea lor, consensul și coeziunea membrilor grupului, cu efecte asupra planului psihocomportamental. În fine, interacțiunea duce și la apariția unor structuri mentale colective ca:

atitudini, opinii, credințe, mentalități, prejudecăți etc., care influențează pozitiv sau negativ nu numai viața de grup, ci și productivitatea muncii grupului sau organizației [15, p. 195-202].

Deci, se poate concluziona că *a conduce înseamnă, printre altele, a munci cu oamenii, a te raporta permanent la viața, interesele, năzuințele, doleanțele, aspirațiile lor, fie individuale, fie de grup*. Se poate spune că materia primă a conducerii sunt oamenii, deoarece numai prin intermediul și cu ajutorul lor pot fi manevrate mijloacele tehnice. La fel de importantă este și ambianța internă proprie conducerii active și eficiente, care favorizează participarea lucrătorilor la realizarea obiectivelor productive, crearea acestora fiind una din sarcinile de bază ale conducătorului.

Astfel, generalizăm asupra faptului că *conducerea reprezintă factorul cheie în procesul de organizare socială a muncii, în valorificarea resurselor umane. De comportamentul conducătorului, de stilul său de conducere depinde în mod esențial motivația muncii, atitudinea față de muncă, spiritual de inițiativă și responsabilitate a membrilor colectivelor, în fine, atmosfera generală din colectivele de muncă, relațiile dintre oameni, și prin aceasta, atât performanța în muncă, cât și satisfacția umană a muncii*.

Din această cauză, stilul de conducere este considerat a fi o variabilă cauzală: el este responsabil într-o largă măsură, de multe caracteristici ale muncii și vieții colectivelor de muncă. Din acest motiv, în tentativa de a modifica atmosfera de muncă și viața din întreprinderi, sociologii industriali consideră că acțiunea asupra stilului de conducere la toate nivelurile ierarhice ale unei întreprinderi reprezintă o pârghie importantă prin care se poate acționa asupra tuturor celorlalte procese sociale de aici. Nu este întâmplător că stilul de conducere este subiectul căruia i s-a acordat cea mai mare atenție în sociologia industrială. Specialiștii estimează astfel, că prin perfecționarea stilului de conducere la toate nivelurile ierarhice ale unei întreprinderi se poate obține o creștere a performanțelor muncii substanțiale, în jur de 15-20 % [76, p. 57].

Stilul de conducere însumează toate particularitățile caracteristice cadrelor de conducere, ansamblul de atitudini, metode de lucru adoptate și trăsăturile specifice relațiilor cu subalternii și cu mediu extern [33, 42, 52].

Deci, concludem că *stilul este felul propriu de a se exprima al unei persoane, o metodă sau o manieră de lucru, modul său general de a fi*. Când raportăm aceste caracteristici la modul cum cineva acționează în mod constant la locul său de muncă, la ceea ce este propriu în felul lui de a munci, definim stilul de muncă, iar când ne referim la specificul comportamentului conducătorului, definim stilul de conducere.

Conceptul de stil de conducere este abordat și dezvoltat pentru prima dată cu ocazia unui studiu efectuat de către Lewin, Lippit și White în anul 1939 asupra conducătorilor unor grupuri de copii între 10 și 11 ani. Acest studiu clasic deschide calea cercetărilor privind conducerea participativă, urmărind efectele participării membrilor grupului la luarea deciziilor în privința performanței.

În 1982, cercetătorul român Mihuleac E., scria că stilul de conducere prezintă modul personal, specific de a gândi, de a acționa și de a se comporta, un sistem de modalități de acțiuni cu scop bine determinat de intervenție în activitatea celor conduși prin influențarea lor activă. Stilul de conducere reflectă “arta” conducătorului de a se adapta situațiilor ivite, de a înțelege imediat esența problemelor și de a le trata prin utili-zarea celor mai potrivite metode [59].

Tot acest autor, susținea mai târziu că din perspectiva psihosocială stilul de conducere poate fi definit ca fiind modul concret de joc a unui rol, de transpunere efectivă în plan comportamental a exigențelor ce derivă din statutul de conducător. Aceleași exigențe pot fi transpuse în maniere diferite, deci prin stiluri de comportament diferit, datorită trăsăturilor individuale de personalitate a fiecărei persoane, dar și a numeroșilor factori, diferiți sau asemănători, care influențează stilul [60].

Autorul descrie și compară efectele a trei tipuri de stiluri manageriale care facilitează în diferite grade sau inhibă participarea membrilor echipei la luarea deciziilor: autoritar, democratic și permisiv (fr. laissez-faire), sugerând că se pot distinge două orientări semnificative în comportamentul liderului: orientarea spre probleme legate de oameni și sesizată la liderul democratic, precum și orientarea spre probleme legate de sarcinile de lucru, sesizată la liderul autoritar.

O concepție interesantă, axată pe ideea că stilul de conducere depinde de situația în care se exercită și de personalitatea conducătorului, este cea a lui R.Tannenbaum și W.Schmidt, cunoscută sub numele de cea a *stilului continuu*, deoarece susține existența între cele două stiluri extreme autocratic și democratic a unei varietăți de stiluri în funcție de libertatea acordată subordonaților [94].

Modelul Tannenbaum-Schmidt promovează ideea că intensitatea participării subordonaților la procesul de adoptare a deciziilor diferă de la o conducere în care participarea este nesemnificativă (conducere orientată pe șef) până la o participare majoră (conducerea orientată pe subordonați), ca în figura de mai jos. Spre deosebire de abordarea situațională care se bazează pe

ideea că subordonații pot participa la procesul decizional, cu intensități diferite, *teoriile contingențiale* se concentrează asupra identificării variabilelor ce permit conducătorilor să fie eficace în diferite situații [97].

M. Zlate consideră că definirea cea mai productivă a stilului de conducere se poate face dintr-o perspectivă psihosocială [103, 104]. Autorul consideră că stilul de conducere ca fiind modul concret de jucare a unui rol, deci de transpunere efectivă în plan comportamental a exigențelor ce derivă din statutul de conducător. Aceleași exigențe pot fi transpuse în maniere diferite, deci prin stiluri comportamentale diverse sau exigențe de statut diferite pot fi transpuse în practică într-o manieră relativ asemănătoare, aceasta datorită, pe de o parte, trăsăturilor de personalitate ce diferă de la individ la individ care sunt asemănătoare, iar, pe de altă parte, datorită altor numeroși factori diferiți sau asemănători care influențează stilul, cum ar fi: imperativele vremii, particularitățile social-istorice, situația concretă, stadiul de dezvoltare al grupului etc. În felul acesta, latura atitudinal-motivațională și comportamentală se regăsesc reunite în stilul de conducere, care capătă valențe deosebite de îndată ce este interpretat situațional [31].

Deci, stilul reprezintă un comportament distinctiv sau caracteristic, o metodă particulară de a acționa. În esență, stilul semnifică un tipar sau o cale preferată de a face ceva, care rămâne virtual aceeași pe o perioadă lungă de timp [121].

De asemenea, ținem să menționăm că necesitatea cunoașterii și evaluării stilurilor de conducere se impune din mai multe considerente:

- datorită efectelor pe care le au stilurile de conducere asupra mediului psihologic, psihosocial și relațional din cadrul unităților conduse;
- datorită capacității de difuziune a stilurilor de conducere, capacității de influențare a membrilor unității conduse;
- stilul de conducere poate influența activitatea întregii echipe de conducere;
- stilul de conducere nu are doar o relevanță personală, ci și una organizațională, adică influențează unitatea condusă în întregul ei.

Înțeles în acest mod, stilul de conducere reflectă arta cadrelor de conducere de a se adapta situațiilor ivite, de a sesiza imediat esența problemelor și de a le trata prin utilizarea celor mai potrivite metode, în acest context, cercetarea stilului oferă posibilitatea de a anticipa gradul de realizare a unor obiective de către cadrele avute în vedere pentru promovare, precum și căile de perfecționare a stilului [40].

În continuare, pentru a putea discuta problematica schimbării la nivel organizațional trebuie, să definim conceptul de organizație. Există nenumărate definiții acordate organizației dar, în contextul acestei lucrări putem să ne rezumăm la faptul că orice organizație este un sistem deschis, capabil de adaptare la mediu. În continuare vom prezenta câteva dintre cele mai răspândite puncte de vedere în ceea ce privește definirea organizațiilor [90]:

Organizațiile sunt entități raționale ce urmăresc atingerea unor anumite scopuri ele există pentru a atinge scopuri iar comportamentul membrilor organizației poate fi caracterizat (și explicat) drept o încercare rațională de a atinge aceste scopuri.

Organizațiile sunt coaliții de grupuri de putere, sunt alcătuite din grupuri, fiecare dintre acestea își satisfac propriile interese. Aceste grupuri își folosesc puterea pentru a influența distribuția resurselor în interiorul organizației.

Organizațiile sunt sisteme deschise care sunt capabile de input, pe care îl transformă apoi în output; cu alte cuvinte, organizațiile depind de mediul lor pentru a supraviețui.

Organizațiile sunt sisteme semnificante create artificial. Scopurile și obiectivele lor sunt create simbolic și menținute de management.

Organizațiile sunt închisori psihice care își constrâng membrii prin elaborarea de fișe ale postului, prin împărțirea în departamente, birouri etc. Și prin stabilirea unor standarde acceptabile și neacceptabile de comportament. Când aceste elemente au fost acceptate de către membri, ele devin bariere artificiale care le limitează posibilitățile de alegere.

În acest context concluzionăm că *organizația este o entitate socială, conștient coordonată, cu granițe relativ identificabile, care funcționează pe baze relativ continue pentru atingerea unui scop sau un set de scopuri comune*. În cadrul organizației se conștientizează de către membri săi că succesul acestea depinde de mai mulți factori, dinte care unul din cei mai importanți este impactul leadershipului. [88].

Termenul de *leadership* este polisemantic, intraductibil în limba română printr-un singur cuvânt care să exprime adevăratele lui semnificații. În literatura de specialitate, acest termen este asociat cu: conducere, comandă; șefie, comandament; direcție, conducere; conduită; conducere [1, 15].

De asemenea, în unele lucrări traduse din limba engleză, termenul de leadership este tradus ca: conducere; capacitatea de conducere; știința conducerii; capacitatea și/sau actul de a conduce [47, 49, 50].

O sinteză realizată de Jacques E. și Clement S prezintă cele mai reprezentative definiții ale leadershipului, după cum urmează [50]:

- a) influența interpersonală bazată pe comunicarea directă, sinceră pentru realizarea obiectivelor;
- b) arta influențării oamenilor prin persuasiune sau exemplu personal;
- c) principala forță dinamică ce motivează și coordonează organizația pentru a-și duce la bun sfârșit misiunea;
- d) abilitatea de a inspira încredere și susținere printre oameni, acțiuni necesare pentru îndeplinirea scopurilor.

Cole G. A. prezintă leadershipul ca un proces dinamic al muncii în grup, aparținând unei persoane pe o perioadă determinată de timp și într-un context organizațional, prin care sunt determinați alți membri ai grupului să se angajeze ei înșiși în îndeplinirea sarcinilor de grup sau a obiectivelor. Același autor arată că leadershipul e influențat de cerințele schimbării sarcinilor de munca, de însăși grupul de muncă și de membrii individuali, fiind exercitat și determinat de circumstanțe particulare și de contextul organizațional. În consecință, leadershipul nu aparține unei singure persoane ci este distribuit diferit între membrii grupului în funcție de situație. Orice membru al organizației poate exercita influența, așadar poate fi angajat într-un proces de leadership [38; p. 231-235].

Specialiștii americani de la mai multe universități, constituiți în Par Group, consideră că leadershipul constă în „abilitatea unui cadru de conducere de a obține implicarea efectivă a unor persoane în implementarea unui anumit curs de acțiune” [130].

Michael Frank definește leadershipul ca fiind „un proces de grup ce implică interacțiunea a cel puțin două persoane în vederea realizării unui scop”[44, p. 61-65].

Elliot Jacques și Stephen Clement definesc leadershipul ca „procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane și-i determină să acționeze împreună cu competența și deplină dedicare în vederea realizării lor” [50].

John Kotter consideră ca leadershipul „desemnează un proces de orientare a unui grup (sau grupuri) de persoane prin mijloace principal ne coercitive”[53, p. 48].

Stoner J.A.F. și Freeman R.E. înțeleg prin leadership un proces de direcționare și influențare a activităților desfășurate de membrii unui grup. Leadershipul implică alte persoane (subordonații) care acceptă o direcționare, o orientare din partea liderului; în al doilea rând,

leadershipul presupune o distribuire inegală a puterii între lideri și membrii grupului, în favoarea liderului; în al treilea rând, leadershipul presupune abilitatea de a utiliza diferite forme de putere pentru a-i influența pe followers (cei care îl urmează, subordonații) în ce privește comportamentul lor și conținutul activităților desfășurate [93].

Gary Johns percepe leadershipul ca influența pe care anumiți indivizi o exercită asupra atingerii obiectivelor altora, într-un context organizațional [45, p. 189].

Tichy N. M. și Cohen E. considerau leadershipul drept „capacitatea de a atinge obiectivele prin acțiunea altor oameni, schimbând modul de gândire al acestora și mobilizându-i permanent în eforturile pe care le depun” [95, p.25].

Warren Bennis și Burt Nanus consideră că leadershipul este „interpretarea înțeleaptă a puterii”, puterea fiind considerată energia de bază de care este nevoie pentru a iniția și susține acțiunea, cu alte cuvinte, „capacitatea de a transforma intenția în realitate și a o susține”. În concepția celor doi autori, leadershipul eficient poate transforma organizațiile de la starea prezentă la cea viitoare; creează viziuni ale unor oportunități potențiale pentru organizații; induce angajaților devotamentul de a face schimbări; induce în organizație noi culturi și strategii care mobilizează și concentrează energia și resursele [16, p.34-35].

Din totalitatea definițiilor expuse concluzionăm că: *leadershipul este un proces complex care se definește în termeni de grup, se referă la participarea obținută prin mijloace necoercitive, o participare liber consimțită și are ca finalitate îndeplinirea obiectivelor. În urma consultării a numeroase referințe bibliografice rezultă că cel puțin asupra acestor elemente de caracterizare a leadershipului nu există controverse.* Trăsătura de baza rămâne aceea ca leadershipul este abilitatea de a inspira și stimula membrii grupului ca obținerea succesului merită osteneală.

La fel se impune analiza conceptului de *manager*. Astfel, P. Druker pledează pentru ideea că managerii nu constituie numai conducători la nivelul cel mai înalt ci orice persoană cu putere de decizie, indiferent de locul pe care îl ocupă în ierarhia organizațională, inclusiv personalul cu o anumită specializare sau cel de execuție [41].

Încă O. Niculescu, apreciază că în categoria de manageri intră persoanele care dețin posturi de conducere, exercitându-și atribuțiile managementului în conformitate cu obiectivele competențele și responsabilitățile cuprinse în fișa postului, specifică funcției ce o dețin. Prin conținutul activităților, managerii concretizează următoarele attribute ale managementului referitor la previziune, organizare, coordonare, comandă, control și evaluare. Ei sunt puși în permanență în

situație de a lua decizii menite să influențeze conținutul proceselor de muncă exercitate de subordonații sau colaboratorii direcți [69, p. 218-220].

Astfel, concluzionăm că activitatea de manager reprezintă o profesiune cu particularități specifice, întrucât managerul trebuie să posede, pe lângă solide cunoștințe profesionale și aptitudini care țin de știința și arta conducerii.

Despre eficiența managerului se judecă nu după lucrul efectuat de el, dar după felul în care el reușește de ai impulsiona la lucrul pe subalterni. Impulsionarea sau motivarea personalului de a activa se poate de exercitat numai prin intermediul influenței. În acest context, *influența* este un act intențional prin care un individ încearcă să determine alt individ să gândească sau să comită un alt lucru pe care acesta singur nu l-ar gândi sau realiza. Deci la baza procesului de conducere stă influența care se manifestă prin acțiunea emoțională sau rațională pe care un om o exercită asupra altuia în scopul modificării comportamentului. În sens negativ influența se manifestă prin manipulare. În sens pozitiv ea este instrumentul care managerul direcționează activitățile subalternilor. Influența este bazată pe putere [33, p.284-286].

Dacă vorbim despre *putere* atunci putem relata că aceasta este capacitatea de a influența asupra altora, de ai supune voinței proprii. În dependență de cine exercită influența, puterea poate fi a individului, a grupei sau organizației. Indiferent de faptul dacă se aplică sau nu puterea există. Astfel ea poate fi formală sau reală. Puterea este o funcție de interdependență. Cu cât o persoană depinde mai mult de altă persoană, cu atât este mai mare puterea la unul și la altul. Puterea este utilizată atât de manageri cât și de subalterni pentru realizarea obiectivelor și întărirea poziției sale în organizație. Organizația nu poate exista fără putere. Deținerea puterii este o posibilitate de a influența satisfacerea nevoilor. Puterea în organizație niciodată nu este absolută – astfel cel asupra cui ea se exercită are o careva libertate în acțiune [33].

Concluzionăm, că în îndeplinirea sarcinilor, un rol deosebit îl are, așa cum am văzut, stilul de conducere. *Stilul de conducere este modul personal, specific de a gândi, de a acționa și de a se comporta, un sistem de modalități de acțiuni cu scop bine determinat de intervenție în activitatea celor conduși prin influențarea lor activă.*

În rezultatul prezentării abordărilor și conceptelor privind stilurile de conducere putem afirma cu vehemență că aplicarea diferitor stiluri de conducere generează gestionarea eficientă a organizației. Deci, problema managerilor la momentul actual nu este de a identifica un stil de

conducere eficient - universal, ci de a adapta diferite stiluri de conducere la condițiile existente în cadrul organizației.

1.2. Evaluarea dimensiunilor și tipologia stilurilor de conducere

Conducerea unui entități economice implică o multitudine de operații de tip managerial, social, psihologic, etc.. Modul în care acestea sunt realizate conferă un anumit profil distinct conducătorului. De aceea ne propunem, să analizăm mai întâi de toate dimensiunile comportamentului de conducere.

Prima dimensiune presupune practica de luare a deciziilor. Produsul tipic al activității de conducere îl reprezintă deciziile. În acest context ne vom baza în mare parte pe cercetările economistului român O. Nicolaescu, care a redat foarte clar și vast analiza componentelor organizaționale, a resurselor umane și a comportamentului de lider [68, 69, 70, 71].

Toate funcțiile procesului de conducere implică decizii: stabilirea obiectivelor de realizat de către colectivul respectiv, stabilirea modalităților de realizare a obiectivelor, diviziunea muncii în interiorul colectivului, coordonarea muncii, controlul și distribuirea recompenselor și sancțiunilor. Funcția de decizie poate fi realizată în două maniere distincte, în raport cu gradul de diferențiere între funcțiile de conducere și cele de execuție. Astfel, următoarele practici de decizie pot fi regăsite într-un context sau altul, cum ar fi [71]:

a) Practici autoritare: Diviziunea dintre funcțiile de decizie și funcțiile de execuție este strictă. Decizia este concentrată exclusiv în mâinile șefului colectivului de muncă, membrii colectivului neavând nici o participare la procesul de luare a deciziilor. Principiul autorității consfințește o asemenea diviziune „șeful decide subordonatul execută”.

b) Practici democratice: diviziunea dintre funcțiile de decizie și cele de execuție nu mai este strictă, ele combinându-se în diferite grade. Funcția de decizie este difuzată într-o măsură oarecare în întreaga masă a colectivului. Există două variante ale acestui tip de practici de decizie: practici democrat-consultative în care șeful colectivului de muncă ia deciziile, dar pe baza consultării sistematice a colectivului de muncă și practici democrat-participative, conducere colectivă: deciziile care afectează activitatea întregului colectiv de muncă sunt luate de către întregul colectiv, prin discuții colective [41; 70].

c) Practici permissive: șeful poate lăsa colectivul să se organizeze în mod spontan, fără să intervină activ [38, p.347].

Cea de a doua dimensiune reprezintă capacitatea profesională care are în vedere totalitatea cunoștințelor pe care o persoană le are, în raport cu exigențele realizării muncii sale. Capacitatea profesională nu se referă numai la posedarea unor cunoștințe, ci include și o capacitate mai generală de a face față în mod creativ unor situații noi, de a acumula rapid noi cunoștințe [71, p.60].

A treia dimensiune este capacitatea organizatorică. Pentru un conducător este esențială capacitatea de a structura activitatea comună în așa fel încât ea să ducă eficient la realizarea obiectivelor, de a planifica, coordona și mobiliza resursele disponibile. În unele situații, capacitatea de a organiza este factorul cheie al eficienței conducerii [37].

Formarea unui climat centrat pe performanță este cea de a patra dimensiune a comportamentului de conducere. Una dintre funcțiile cele mai importante ale unui conducător este aceea de a realiza un climat favorabil performanțelor înalte [37].

Dimensiunea motivarea muncii este unul dintre instrumentele cele mai eficiente ale conducerii, căci reprezintă motivarea angajaților de a produce plusvaloare [45].

A șasea este delegarea autorității care se referă la gradul în care șeful împuternicește pe subalterni să ia singuri o serie de decizii [46].

Controlul, în calitate de a cincea dimensiune a comportamentului de conducere, considerăm că poate reprezintă o funcție generală a conducerii și este posibil a fi realizat în mai multe feluri:

- ✓ controlul continuu și amănunțit: operațiile sunt supravegheate, pentru a se asigura respectarea cu strictețe a tuturor normelor existente și a sarcinilor.

- ✓ controlul general: este exercitat de regulă, asupra rezultatului general al activității.

De remarcat că poate avea loc și lipsă de control, când șeful ignoră pur și simplu modul în care subalternii lucrează.

În urma literaturii cercetate putem defini încă o dimensiune *centrarea pe angajat*. Ea reprezintă atitudinea față de membrii colectivului, în calitate lor de persoane, este și ea de mai multe tipuri [33]:

- ❖ respectul pentru angajat. Subalternul este considerat a fi o persoană umană ea însăși și pentru potențele sale profesionale, stimulată și susținută moral.

- ❖ grija paternalistă. Șeful consideră că trebuie să se intereseze de problemele personale ale colaboratorilor și să se implice la rezolvarea lor.

- ❖ indiferența față de angajat, se explică prin faptul că unii manageri consideră că în sfera producției nu au ce căuta problemele umane, personale.

Cea de-a noua dimensiune este *principialitatea și corectitudinea*. Prin faptul că managerul are printre atribuțiile sale și pe aceea de a recompensa și penaliza, în diferite forme, el controlează în multe privințe aplicarea regulilor și normelor care afectează pe fiecare dintre membrii colectivului. Corectitudinea reprezintă o condiție esențială a unei conduceri eficiente [71, p.62].

Și ultima dimensiune este *atitudinea față de nivelurile ierarhice superioare* care are consecințe profunde asupra comportamentului de conducere în cadrul colectivului de muncă cât și asupra atitudinii colectivului însuși [47].

Putem generaliza asupra faptului că dimensiunile stilului de conducere se combină în tipuri mai generale. Astfel, în literatura de specialitate, numărul tipologiilor stilurilor de conducere este de-a dreptul impresionant. Aproape că nu există autor care, ocupându-se cu studiul stilurilor de conducere, să nu fi ajuns și la o clasificare a lor. Sunt unele tipologii care, deși pornesc de la mai multe activități ale managerului, avantajează una dintre acestea, care devine astfel esențială, fundamentală. Acestea sunt tipologiile pe care le denumim *unidimensionale*. Alte tipologii pornesc de la două sau trei dimensiuni considerate ca fiind determinante în activitatea de conducere, acestea constituie tipologiile *bi-* sau *tridimensionale* [120].

În cadrul fiecărei categorii de tipologii pot fi incluse mai multe tipuri de clasificări ale stilurilor de conducere care au fost formulate în timp.

Astfel, prima clasificare, din punct de vedere cronologic, care poate fi inclusă în această categorie este ca un răspuns la: cine ia decizia în legătură cu activitățile grupului și cum este luată decizia? Decizia poate fi luată de către conducător singur, împreună cu membrii grupului sau de grup, la voia întâmplării, fără nici o asistență din partea conducătorului [6, 31].

În cercetările savanților români este clar ilustrată practica a trei stiluri de conducere [39, 41, 43, 55, 69]:

a) stil autoritar sau autocratic – managerul refuză orice sugestie din partea subalternilor, fapt ce duce la rezistență, apatie și micșorarea interesului acestora. Conducătorul de unul singur determină activitatea grupului, este un control și supraveghere strictă. Fluxurile comunicaționale sunt preponderent descendente. Stil relativ efektiv la rezolvarea obiectivelor simple, dar generator de tensiuni și frustrări. În absența managerului randamentul grupului scade. Puterea managerului se bazează pe autoritate, constrângere, recompensă.

b) stil democratic - practică delegarea competențelor, adică admite participarea subalternilor atât la stabilirea obiectivelor, cât și la distribuirea sarcinilor ceea ce în final contribuie la reducerea tensiunilor interpersonale și participarea activă cu interes sporit a subalternilor în muncă. Comunicarea este bilaterală. Climat socio-afectiv plăcut. Influența se bazează pe puterea de expert și carismă. Necesită relativ mult timp.

c) stil laissez-faire - evitarea intervențiilor în organizarea și conducerea grupului – conducere spontană. Toleranță exagerată față de subordonați, nu impune și nu poate menține disciplina. Nu are o poziție clară, iar subalternii au un moral scăzut. Comunicarea este orizontală (vezi Anexa 1).

Unii autori au încercat a completa această clasificare, poziționând cele trei stiluri de conducere în trei vârfuri ale unui triunghi echilateral, trasând pe fiecare latură a acestui triunghi câte unul din alte trei stiluri de conducere intermediare între cele clasice, și anume: stilul paternalist între autoritar și permisiv, stilul majoritar între autoritar și democratic și stilul liber cu discuții între democratic și permisiv [67, 84].

Stilul paternalist este caracterizat de faptul că autoritatea este cea care ia decizia, luând însă în considerare într-o anumită măsură și părerile membrilor grupului. Stilul majoritar este caracterizat de puternica participare a membrilor grupului la luarea deciziei și de faptul că în acest sens există o supunere a minorității în fața deciziei majorității. Stilul liber cu discuții este în schimb caracterizat de faptul că membrii grupului discută aspectele care vizează interesele comune, însă acest lucru nu presupune și luarea unei decizii și implicit o acțiune în acest sens.

Unii autori români susțin concluziile la care ajunge și R. Likert, care distinge patru sisteme de management - stiluri de conducere, și anume [106, p. 602-603]:

a) *sistemul 1 - stilul autoritar-exploatator*, este caracterizat prin conducere pe bază de frică și constrângere, comunicarea la vârf, deciziile sunt adoptate și impuse de către nivelul superior al ierarhiei fără consultare, superiorii și subordonații sunt din punct de vedere psihologic foarte îndepărtați și, uneori, se acordă recompense;

b) *sistemul 2 - stilul autoritar-paternalist*, este caracterizat prin conducerea prin recompense mai degrabă decât prin sancțiuni, dar subordonații rămân integral supuși, informațiile ascendente de la bază sunt cele care convin șefului, deciziile sunt luate în partea superioară a ierarhiei, numai anumite decizii, minore, sunt delegate subordonaților și se solicită idei și propuneri de la subordonați;

c) *sistemul 3 - stilul consultativ*, este caracterizat printr-o încredere sporită dar nu deplină în subordonați; conducătorii folosesc eficace ideile și propunerile subordonaților și stimulează comunicațiile ascendente și descendente, se folosesc preponderent recompensele și, mai rar, sancțiunile iar deciziile se adoptă tot la nivelul ierarhic superior;

d) *sistemul 4 - stilul participativ*, este caracterizat printr-o încredere deplină a conducătorilor în subordonați, se stimulează permanent comunicațiile în organizații, ideile și propunerile subordonaților, participarea la stabilirea obiectivelor și luarea deciziilor, iar conducătorii și subordonații sunt apropiați din punct de vedere psihologic.

În baza acestui material, pentru o ilustrare adecvată a fost elaborată Anexa 2, unde s-a încercat a prezenta corelația stilului de conducere cu stilul de comunicare (vezi Anexa 2).

În continuare, vrem să accentuăm faptul că William James Reddin, plecând de la propria teorie tridimensională a conducerii, prin care argumenta că valoarea unui manager este apreciată prin gradul de preocupare pentru sarcini, pentru contacte și pentru randament, evidențiază opt stiluri de muncă specifice conducătorilor: negativ, birocrat, altruist, promotor, autocrat cu bunăvoință, ezitant sau oscilant și realizator [85].

Astfel, conform acestui cercetător, putem identifica 8 tipuri de manageri, în funcție de interesul pentru angajați, rezultate și eficiență:

1) *Altruistul* - manifestă un deosebit interes pentru oameni, neglijând rezultatele și eficiența. Deși, acest gen favorizează o atmosferă de colaborare, lipsa exigenței conduce la un randament scăzut și la o lipsă de organizare. Acest gen de regulă nu rezolvă situațiile ci caută doar să le calmeze, lăsând ca aspectele critice să fie rezolvate prin trecerea timpului, de la sine.

2) *Evazivul* - nu manifestă interes pentru nici una între cele 3 variabile, de aceea este tipul cel mai ineficient de manager. Acest manager reduce și randamentul celorlalți prin atitudinea sa.

3) *Autocratul* - acordă importanță îndeplinirii sarcinilor, neglijând relațiile umane și preocuparea pentru eficiență. Are încredere redusă în oameni, considerând că aceștia au dezinteres pentru muncă și ca urmare, ei trebuie controlați, dirijați și pedepsiți cu sancțiuni, în cazul în care nu și îndeplinesc obligațiile. De regulă, este împotriva inițiativelor personale, considerând că subalternii trebuie să-și asculte orbește șeful.

4) *Ezitantul* - recunoaște necesitatea preocupărilor pentru îndeplinirea responsabilităților și a celor privind relațiile în cadrul firmei. Totuși, atitudinea sa îl face să ia decizii numai pe baza unor evenimente recente sau sub presiunea faptelor, evitând soluționarea problemelor pe termen lung.

Acest tip de manager face deseori compromisuri, încercând să nu dea satisfacție celor care i-ar putea influența cariera, creând un climat de incertitudine și fiind neeficient.

5) *Promotorul* - are încredere maximă în toată lumea, stimulează și dezvoltă relațiile umane precum și calitățile personale ale subordonaților. Este eficient, favorizând cooperarea între subordonați și stimulând salariații în obținerea unor rezultate peste posibilitățile lor.

6) *Birocratul* - nu este interesat de munca sa și nici de relațiile cu cei din jurul său. Este eficient deoarece respectă ordinele, regulamentele și normele, pe care le consideră ca dogme. Acest tip de manager este subordonat regulamentelor și practicilor din perioadele trecute și nu are încredere în proiectele pe termen lung. El nu are idei și nici nu urmărește dezvoltarea ideilor și a relațiilor umane în cadrul grupului.

7) *Autocratul consecvent* - este tipul de manager care are încredere numai în propriile posibilități și metode. Este preocupat de îndeplinirea sarcinilor și de realizarea unei eficiențe maxime. Îi face pe oameni să-l asculte și obține ceea ce vrea. Are ambiții, cunoaște bine normele și metodele aplicate în cadrul firmei. Acesta este la curent cu noutățile, este eficace, realizează un randament personal ridicat, însă nu știe să obțină maximul de la subordonați.

8) *Realizatorul* - acordă atenție laturilor principale ale activității firmei, îndeplinirii responsabilităților, dezvoltării relațiilor umane și manifestă interes pentru creșterea continuă a eficienței economice. Consideră că managerul are rolul de a organiza cât mai bine activitatea colaboratorilor, stabilește standarde ridicate, pretinzând de la fiecare colaborator un randament maxim dar diferențiat în raport cu posibilitatea fiecăruia; stimulează interesul colaboratorilor pentru găsirea soluțiilor de rezolvare a problemelor [85].

În aceeași ordine de idei, Tannenbaum R. și Warren B. propun o interesantă revizuire a tipologiei lui Lewin care, pe de o parte, sugerează posibilitatea trecerii spre lărgirea numărului de criterii ce pot sta la baza caracterizării comportamentului conducătorilor, și pe de altă parte, deschide perspectiva abordării situaționale a stilurilor de conducere. Autorii descriu un continuum cu două extreme ce constituie conducere autoritară și conducere democratică, precipitată cu nenumărate puncte care prezintă comportamentele posibile și accesibile a unui conducător [54, 94].

Astfel, de-a lungul acestui continuum sunt stabilite șapte comportamente ale conducătorului:

- managerul ia decizia și o comunică;

➤ managerul ia decizia, dar recunoaște că există posibilitatea neacceptării ei, de aceea încearcă să-și convingă subordonații să o accepte;

➤ managerul prezintă ideile și așteaptă întrebări;

➤ managerul propune variante decizionale, posibil de a fi modificate;

➤ managerul prezintă problema, primește sugestii, ia decizia;

➤ managerul stabilește limitele și cere grupului să ia decizia;

➤ managerul permite grupului să acționeze în limitele impuse de nivelul ierarhic superior.

Din cele relatate, rezultă că gradul de autoritate al liderului este mare iar aria de libertate a subordonaților este mică. Astfel, este vorba despre un stil de conducere oscilant, când gradul de autoritate a liderului este mic, iar în schimb, aria de libertate a subordonaților este mare.

Cele șapte comportamente ale conducătorului sugerează existența a patru stiluri de management, fiind comasate din cele șapte anterior analizate: *dictatorial*, *negociator*, *consultativ*, *cooperator*.

Managerii pot opta pentru unul sau altul dintre aceste stiluri de conducere, opțiunea lor fiind influențată de o serie de forțe care țin de manager, de subordonați, de situația în care aceștia se găsesc la un moment dat, într-un cuvânt de modul în care ei percep intensitatea celor trei forțe.

Cu referire la tipologiile bidimensionale, constatăm, în baza literaturii studiate că una dintre cele mai importante este cea elaborată de către Robert E. Blake și Jane S. Mouton [20]. Autorii consideră că în conducerea organizațiilor două dimensiuni sunt fundamentale - orientarea conducătorilor spre producție și orientarea lor spre personal, și construiesc o grilă ce dă posibilitatea evidențierii diverselor stiluri de conducere. Axa verticală indică gradul de interes manifestat de manager pentru problemele umane iar axa orizontală indică gradul de interes manifestat de conducător pentru producție. Fiecare dimensiune variază de la valoarea cea mai mică (1) până la valoarea cea mai mare (9). Din grila de conducere prezentată de Blake și Monton, ilustrăm următoarele:

Managerul participativ reformist (8.9) are un spirit inovator, creator, își asumă riscuri, disponibilitate pentru comunicare și antrenare, strategii clare.

Managerul populist (1.9) acordă prioritate absolută rezolvării pretențiilor salariale și tergiversează disponibilizările de personal.

Managerul autoritar (8.1) deține o bogată experiență și o personalitate solidă. Acesta dă dovadă de corectitudine, este sever, exigent, urmărește maximizarea profitului și neglijează problemele materiale ale salariaților.

Managerul reconciliator (5.5) adoptă strategii de supraviețuire de pe o zi pe alta, are abilitate în situațiile conflictuale și manifestă tendință spre manipularea sindicatelor.

Managerul incompetent (1.1) se caracterizează prin absența unei strategii viabile, prin lipsă de inițiativă, de curaj în asumarea unor riscuri și, deseori poate fi ușor coruptibil.

Din datele prezentate în Anexa 1 rezultă de regulă, că managerul participativ, fiind reformist obține rezultatele cele mai bune, atât în ceea ce privește problema personalului, cât și performanțele unității conduse. La polul opus se află managerul incompetent, care considerăm că nici nu ar trebui să existe. Managerul autoritar poate obține performanțe ridicate, dar pe termen lung acestea pot fi subminate de conflictele cu subalternii. Managerul populist, agreeat de personal, prin performanțele modeste subminează pe termen mediu sau lung interesele organizației și implicit aderența la subalterni. Pe o poziție medie se află managerul reconciliator, care se mulțumește cu performanțele mediocre, numai să fie ferit de riscuri, de stări conflictuale.

Unii cercetători, cu referire la aceste probleme, scot în evidență Modelul lui Robert House sau modelul drumului către obiectiv, care promovează ideea că un conducător eficient este cel care clasifică „drumurile” pe care subordonații trebuie să le parcurgă pentru a îndeplini atât obiectivele proprii cât și pe cele organizaționale. Se apreciază că un conducător bun își ajută subordonații să avanseze pe aceste „drumuri”, să depășească orice bariere și să furnizeze recompensele potrivite pentru îndeplinirea obiectivelor organizaționale [10, 11].

Astfel, Robert House identifică patru stiluri de conducere care pot fi utilizate în cazul acestui model [49]:

- *directiv*, în care subordonații sunt lăsați să cunoască ceea ce este de așteptat, le sunt date direcțiile cu privire la ceea ce este de făcut și cum;
- *stilul ocrotitor*, în care conducătorul face ca sarcinile să fie mult mai plăcute, tratează membrii grupului ca egali, este prietenos și abordabil și manifestă un interes sporit pentru standardul de viață al subordonaților;
- *stilul orientat pe îndeplinire sau realizare*, descrie conducătorul care stabilește obiective provocatoare, niveluri de performanță superioare și manifestă o încredere sporită în privința atingerii acestora;

➤ *stilul participativ*, în care conducătorul se consultă cu subordonații, le solicită sugestii și le utilizează în cadrul procesului de adoptare a deciziilor.

Luând în considerație faptul, că în literatura de specialitate sunt numeroase criterii de grupare a stilurilor de management, dar acestea au o serie de elemente comune. Deci, vom prezenta trei criterii de clasificare a stilului managerial care sunt apreciate ca fiind mai semnificative [60, p.140-148].

1. *În funcție de atitudinea față de responsabilitate*, stilurile de management sunt grupate în trei categorii:

a) *Stilul repulsiv* – corespunde persoanelor care refuză promovarea corespunde celor care evită responsabilitățile, refuză promovarea, manifestă un respect exagerat față de independența celorlalți; are complexe de inferioritate și încredere redusă în forțele proprii, ia decizii puțin eficiente.

b) *Stil dominant* – sunt persoane dinamice, agitate, creând în jurul lor un climat de tensiune și conflicte. În caz de eșec vor căuta un vinovat. Nu acceptă ideea că pot greși. Sunt dornici de a ocupa posturi cât mai înalte. Fiind convinși de superioritatea lor, refuză alte puncte de vedere, își impun deciziile și caută vinovați în cazul unor eșecuri, ceea ce le diminuează serios șansele de perfecționare; acționează cu fermitate și perseverență în sensul atingerii țelurilor fixate, chiar în condiții de incertitudine;

c) *Stil indiferent* – nu sunt interesați de posturi înalte, dar dacă ajung acolo, dau dovadă de eficiență, datorită echilibrului și conștiinciozității. Au capacitatea de a-și forma o imagine reală despre sine și ceilalți.

2. *Clasificarea managerilor în funcție de autoritate*. După modul în care se impune conducătorul se întâlnesc:

a) *Stil autoritar* – managerul refuză orice sugestie din partea subalternilor. Favorizează nemulțămirea subalternilor, stinge interesul lor profesional. În absența conducătorului – productivitatea grupului scade simțitor. Stilul autoritar se utilizează în situațiile, când: subordonatul nu iubește să muncească; „fuge” de muncă; este necesar de al impune, controla, îndrepta pentru muncă; subordonatul preferă să fie condus; se ferește de responsabilitate; subordonatul are nevoie de protecție.

Efectele practicării stilului autocrat de conducere de cele mai multe ori sunt negative și se exprimă prin [67]:

- absența aproape totală a tendinței subordonaților de a lua inițiativa, dimpotrivă ei manifestă tendința de supunere;
- generarea apatiei subordonaților sau din contra, a agresivității față de conducător sau a altor membri;
- instaurarea dependenței subordonaților față de conducător și inactivitatea lor în absența conducătorului;
- creșterea manifestărilor de iritabilitate, agresivitate și apariția tensiunilor interpersonale;
- apariția tendinței de dezagregare a grupului și fluctuația personalului.

b) *Stil democrat* – managerul manifestă încredere în personal, îi implică în munca de determinare a scopurilor organizației și modalitatea de control a îndeplinirii lor și asigură participarea subalternilor la repartizarea sarcinilor, ceea ce generează satisfacția de muncă a subalternilor. În absența conducătorului, randamentul muncii subalternilor nu scade. Stilul democrat este considerat în condițiile când munca este acceptată drept o obligație naturală, iar subordonatul e capabil să se autodirijeze și tinde spre responsabilitate, dispunând de sentimentul de raționalitate.

Efectele practicării stilului democrat de conducere de cele mai multe ori sunt pozitive și se exprimă prin [76]:

- favorizarea dezvoltării libertății și aptitudinilor subordonaților;
- stimularea interdependenței colaboratorilor;
- generarea unui climat sociopsihologic favorabil;
- impulsivitatea tendinței subordonaților de a face sugestii, de a lua inițiativa;
- scăderea agresivității și a tensiunilor interne ale subordonaților;
- creșterea încrederii subordonaților în valoarea lor personală.

c) *Stil permisiv (laissez-faire)* se bazează pe evitarea oricăror intervenții în organizarea și conducerea grupului. Fiecare subordonat acționează cum îi place, ceea ce exclude colaborarea. Se pune accentul pe conducerea spontană.

3. Clasificarea managerilor după interesul pentru oameni, rezultate și eficiență:

- *manager altruist* – manifestă interes pentru menținerea unor relații cordiale, neglijând rezultatele și eficiența;
- *manager evaziv* – nu manifestă interes pentru eficiență, relații umane, rezultate. Este cel mai slab tip de conducător;

➤ *manager autocrat* – acordă importanță îndeplinirii sarcinilor, neglijând relațiile umane. Are încredere redusă în oameni, este împotriva inițiativei subordonaților;

➤ *manager ezitant* – ia decizii numai sub presiunea faptelor, urgențelor; adept al compromisurilor, îi susține pe cei, care ar putea să-i susțină ascensiunea în carieră;

➤ *manager promotor* – are încredere în toată lumea, stimulează și dezvoltă relații umane, creează un climat de muncă favorabil, încurajează colaborarea și inițiativa. Este un manager eficient;

➤ *manager birocrat* – nu este interesat de munca sa și nici de relațiile cu cei din jur. Respectă regulile, considerându-le dogme;

➤ *manager autocrat consecvent* – are încredere în propriile posibilități și metodele personale. Este preocupat de îndeplinirea sarcinilor. Obține ce vrea, dar nu știe să obțină cele mai bune rezultate de la subalterni;

➤ *manager realizator* – consideră că conducătorul are rolul de a organiza cât mai bine activitatea colaboratorilor, stabilește standarde ridicate, pretinzând de la fiecare angajat un randament maxim, dar după posibilitățile fiecăruia. Știe când să ia o decizie singur și când să apeleze la grup. Realizează un climat favorabil.

Din multitudinea de clasificări existente, mai menționăm [77, 97]:

1. Clasificarea managerilor după aria deciziilor și volumul informațiilor. După acest criteriu conducătorii se divizează după cum urmează: echilibrat; dispus la risc; speculativ; încrezut; ezitant; șovăielnic; fricos.

2. Clasificarea managerilor după valoarea profesională și atitudinea față de subalterni:

- manageri valoroși, care știu să se poarte cu subalternii;
- manageri valoroși, dar lipsiți de stil (nestăpâniți, influențabili);
- manageri mediocri sau chiar incapabili, dar care știu să se poarte cu subalternii;
- manageri mediocri sau chiar incapabili, care nu știu să se poarte cu subalternii;

3. Clasificarea managerilor după modul de comportare cu șefii ierarhici superiori:

- manageri competenți, independenți față de șefii ierarhici;
- manageri competenți, dar aserviți, dependenți față de șef;
- manageri incompetenți sau mediocri, dar independenți față de șefi;
- manageri incompetenți sau mediocri, aserviți șefilor ierarhici.

În baza celor relatate, considerăm că astăzi managerii trebuie să fie, în primul rând, buni specialiști în gestionarea personalului și doar în al doilea rând, buni specialiști în domeniul de

activitate. Trebuie de menționat, că funcțiile de conducere se îndeplinesc în orice organizație, dar, ele se diferențiază în dependență de doi factori: nivelul ierarhic, la care se află managerii și specificul activității lor.

Așadar, în funcție de nivelul ierarhic literatura de specialitate delimitează trei categorii de manageri [6, 17]:

a) *top managers* (senior manageri, manageri superiori, de vârf, care au în subordonare toate celelalte niveluri ierarhice ale managementului organizației);

b) *middle managers* (mijlocii, manageri de nivel mediu, care au în subordonare, atât executanți direcți, cât și alți manageri);

c) *first managers* (inferiori, supervizori, funcționali, operaționali, cei care dirijează direct cu activitatea celor, ce produc și nu au în subordonare alți manageri).

Raportat la specificul activității, deosebim manageri financiari, operaționali, de marketing, de resurse umane, de cercetare și dezvoltare etc. Aceste categorii de manageri îndeplinesc toate funcțiile managementului, dar în mod diferențiat. Drept exemplu: managerii superiori acordă mai mult timp exercitării funcției de previziune decât managerii de nivel mediu sau operațional.

În concluzie: indiferent de clasificare, tip și stil, semnalăm faptul că la nivel de organizație, conducerea se exercită de către lideri cu comportamente atitudinale diferite, cu accente diferite puse pe trinomul obiective - rezultate - recompense sau sancțiuni. Cele mai eficiente tipuri sau stiluri de management au la bază lideri cu o competență profesională și managerială ridicată, dată de cunoștințe solide în domeniul managementului și dublate de calități și aptitudini care să le permită promovarea și menținerea unor relații adecvate cu subordonații.

În opinia noastră stilul de conducere trebuie să fie adaptat la vârsta și caracteristicile grupului de lucru. Astfel, putem evidenția două stiluri importante:

- orientat spre sarcină - liderul are capacitatea de a defini din punct de vedere cognitiv situația, de a stabili și formula obiective credibile, de a sintetiza problemele ivite în cursul procesului de lucru;
- orientat spre relații - liderul constituie un liant pentru grupurile informale de angajați, este un factor cheie în prevenirea eventualelor conflicte.

În această ordine de idei, venim cu argumentarea că cercetătorii de top din domeniu, în special te referim Hersey P. și Maxwell J. și sugerează că acordul dintre stilul de conducere și

nevoile grupului este determinat de gradul de maturitate al respectivului grup. Astfel, membrii unui grup imatur vor avea rezultate mai bune cu un lider orientat spre sarcină [48, 56].

Pe măsură ce grupul se maturizează liderul poate să adopte un stil caracterizat simultan de ambele orientări. În grupurile cu o maturitate medie e mai eficient stilul orientat spre relații, în timp ce pentru grupurile „îmbătrânite” cel mai potrivit este stilul laissez-faire. Deci, pe toată durata vieții unui grup de muncă, este indicat ca liderul să adopte stiluri de conducere succesive, caracterizate de termenii comunicare, persuasiune, participare și delegare.

Într-un grup sau într-o echipă pot exista persoane diferite în calitate de lider sau de manager. În acest caz performanța organizației este afectată, cu excepția situației în care managerul câștigă prietenia liderului și eforturile acestora au consens. Cazul ideal este atunci când una și aceeași persoană este și manager și lider. Diferența între aceste două poziții este sursa de putere: formală, susținută prin organigramă și informală, bazată pe relația dintre șef și subalterni.

Evident că cel mai ușor de obținut este puterea formală printr-o decizie de sus. În timp însă, prin competențe și decizii potrivite, prin modul de comportament față de angajați, prin feed-back-urile pozitive sau negative date personalului, într-un mod pertinent, prin cunoașterea acestora, se poate consolida această putere informală. Procesul este mai îndelungat și necesită răbdare, muncă, cunoaștere și de multe ori talent. Aceasta înseamnă că poți fi lider în business nu numai dacă ai această orientare nativă. Știm de la marii manageri care au condus companii prestigioase că tot timpul este ceva de învățat în acest domeniu. Asta înseamnă că nu ajunge talentul ci este nevoie și de experiență și învățare. Este optim pentru o organizație dacă managerul reușește să fie și lider.

Cercetările au demonstrat că în economia modernă câștigă cel care deține cele mai bune resurse în lupta cu concurența. În această perspectivă [86, p. 126]:

- *liderii* sunt persoanele care fac ceea ce trebuie, își pun în practică viziunea, exercitând-o asupra celorlalți;

- *managerii* sunt cei care fac lucrurile cum trebuie, conduc munca celorlalți și sunt responsabili de rezultatele lor.

Organizațiile moderne se orientează spre un alt tip de lider, charismatic, deschis spre schimbare și spre comunicare interpersonală, cu capacitate de a realiza managementul schimbării. În lumea managerilor se vorbește adesea de *readeri*, cu referire la cei care au obținut performante de vârf în domeniul în care acționează. Nu orice manager este lider, ci numai acela care este un model

pentru ceilalți, care știe să-și motiveze și să-și inspire colaboratorii, adaptându-și stilul de conducere la cerințele fiecărei situații.

În concluzie, putem afirma că **leadership-ul** reprezintă un proces de mobilizare, încurajare și antrenare a indivizilor, astfel încât aceștia să contribuie cu ce este mai bun în realizarea obiectivelor dorite. La baza leadership-ului se află spiritul de echipă, definit ca fiind starea ce reflecta dorința oamenilor de a gândi, a simți și a se comporta armonizat în vederea realizării unui scop comun. Fără spirit de echipă leadership-ul nu există. Concretizarea lui o constituie faptul că în procesul de realizare a scopului, liderul este urmat de celelalte persoane în condițiile unei puternice implicări competente, afective și acționate, ceea ce determină, în fapt, obținerea rezultatelor scontate.



Fig.1.1. Raportul dintre manager și lider

Sursa: elaborat de autor în baza [102].

În ceea ce privește *raportul lider - manager*, opinia mai multor autori este aceea că nu se poate accepta ideea unei suprapunerii integrale. Se poate spune că „un lider poate deveni un manager bun, în timp ce un manager bun nu poate fi întotdeauna un lider bun”. În primul rând, leadership-ul are în vedere, îndeosebi, dimensiunea umană a managementului, în special latura de implicare sau antrenare a unui grup de persoane de către un lider [102, 105].

Managementul cuprinde o sferă mai largă de aspecte, decurgând din exercitarea funcțiilor conducerii, leadership-ul constituind o componentă a sa, conturată în implicarea de către manager a unui grup de persoane în realizarea unei sarcini. Analiza comparativă a managerilor și liderilor pune în evidență faptul că nu toți managerii sunt lideri și nici toți liderii manageri. Cei mai eficienți manageri pe termen lung sunt și lideri [105, 106].

- ❖ managerul prevede și planifică, liderul creează o viziune inspiratoare;
- ❖ managerul stabilește bugete, evaluează investiții și cheltuieli, liderul concepe o strategie pe termen lung și este flexibil în raționamentul bugetar; el poate anticipa oportunitățile și punctele slabe, străduindu-se să repare imprevizibilul și să imagineze scenarii de preschimbare pentru a putea reacționa și a se adapta la unele situații neprevăzute;

❖ managerul organizează, liderul pilotează, se adaptează cu suplețe, dă dovadă de oportunism în acțiune, fiind cu ochii ațintiți asupra viziunii pe termen lung;

❖ managerul controlează, liderul dă o motivație calității și autocontrolului;

❖ managerul măsoară și redresează abaterile, liderul merge mai departe, făcând să evolueze viziunea și adaptând poziționarea întreprinderii și produselor sale, mulțumită unui efort permanent de a anticipa și de a ține sub observație piața.

Deci, putem defini *liderii ca manageri sau orice alte persoane cu o capacitate deosebită de a conduce colective cât mai largi, care își motivează puternic subalternii și îi canalizează în vederea atingerii unui anumit scop.*

Liderii nu sunt întotdeauna manageri, ci pot fi pur și simplu primii în branșa lor de activitate. Conducerea performantă presupune talent nativ, este, deci, o artă dar aceasta necesită și existența unor deprinderi speciale și a unor tehnici complexe care se dobândesc prin școală, prin experiență, fiind prin urmare, și o știință. Liderii de mare anvergură îmbină de regulă cât mai armonios cele două atribute: talent nativ și competență dobândită prin studiu, prin muncă, deci prin experiență.

Primele studii referitoare la conducere s-au focalizat asupra calităților personale ale liderilor. Opinia generală era aceea ca secretul conducerii consta într-un set de calități înnăscute pe care le posedă anumiți membri de elită ai societății. Această abordare nu este surprinzătoare, dat fiind faptul că primii exponenți ai acestor teorii, Ford, Taylor, Fayol, erau ei înșiși întreprinzători de succes [120, 122]. În cadrul acestor studii privind conducerea, preocupările majore constau în alcătuirea unor liste privind calitățile unui manager de succes, majoritatea acestor calități fiind înnăscute.

Calitățile principale ale leadershipului sunt considerate: *caracterul, viziunea, comportamentul și încrederea*. Așadar caracterul comportă mai multe elemente din care menționăm [111]:

⇒ Prezența umorului și a modestiei și înclinația naturală de a trata persoanele din organizație în mod egal.

⇒ Conștienți de propriile limite și onești în ceea ce privește propriile puncte tari, slăbiciuni și sinceri în eforturile de perfecționare personală.

⇒ Curioși și abordabili într-o măsură care să încurajeze alte persoane să ofere un răspuns (feedback) sincer și să sugereze noi idei.

⇒ Deschiși și capabili să respecte competitorii sau adversarii, să învețe de la aceștia dacă e cazul, atât în ceea ce privește leadershipul sau situațiile legate de anumite tranzacții, afaceri.

⇒ Orientați spre acțiune și dornici de a atinge scopul propus prin mijloace oneste și eforturi continue.

Liderii au o viziune clară și completă despre ceea ce trebuie realizat și pot transpune această viziune în scopuri și obiective clare. Liderii sunt determinați să își atingă viziunea și să ajute la identificarea și implementarea obiectivelor și acțiunilor care converg spre acea viziune.

Dacă ne referim la comportamentul liderilor, atunci menționăm că:

- Vor acționa pentru și vor urmări continuu implementarea acțiunilor propuse.
- Vor crea și creiona schimbările și nu vor adopta un comportament pasiv, vor chestiona situațiile existente și vor refuza genul de răspunsuri care spun că nu am mai făcut niciodată așa ceva.
- Vor valorifica oportunitățile prezentului fără a compromite nevoia de a investi și a construi pentru viitor.
- Se vor dezvolta într-un spațiu de muncă liber, se vor focaliza pe rezultate, mereu conștienți de faptul că se pot face foarte multe dacă nu contează cine este persoanacreditată pentru succes.
- Vor evalua și vor utiliza resursele umane doar pe baza performanțelor și potențialului fiecăruia.
- Vor gândi pozitiv și vor căuta toate oportunitățile pentru a prevala asupra provocărilor care le stau în față.
- Vor fi îndeajuns de atenți la detalii pentru a-și da seama dacă obiectivele sunt atinse sau nu.
- Vor căuta consensul și vor fi toleranți cu alte puncte de vedere exprimate.
- Vor comunica constant prin influențare, încurajare, criticare și ascultare.

Un nivel de încredere în forțele proprii îi permite liderului să poată acționa pentru a depăși momente dificile în procesul de atingere a scopurilor și obiectivelor propuse [118].

Tabelul 1.1. Aspectele caracteristice managerului și liderului

MANAGER	LIDER	Scopuri comune manager versus lider
Activează în interiorul companiei	Activează în exteriorul companiei	Evoluție Inovație Durabilitate
Autoritate formală	Autoritate informală	
Rezultate pe termen scurt și mediu	Setează rezultate pe termen lung	
Are subordonați	Are adepți	
Administrează compania	Stabilește misiunea companiei	
Proceduri, control, regulamente	Inspirație, indică direcția de urmat	

Sursa: elaborat de autor.

Menționăm, că convergența celor două forțe (manager - lider) comportă interesul companiilor pentru valoare și interesul managerilor-liderilor pentru oamenii din compania pe care o conduc. Acest fapt poate schimba peisajul corporativ pentru totdeauna iar catalizatorii acestor forțe pot fi și sunt exclusiv cei mai buni manageri și lideri.

Pentru a ilustra evoluția extraordinară a conceptelor (manager-lider) de-a lungul timpului, de la sensul lor de origine, Manfred F. R. Kets de Vries [55] prezintă etimologiile cuvintelor manager și, respectiv, lider, astfel avem tabelul 1.2.

Tabelul 1.2. Prezentarea etimologiilor de manager și leader

Manager	Lider
Cuvântul manager își are rădăcina cea mai profundă în latinescul “manus”, care înseamnă mână. De aici, sensul se ramifică etimologic spre cuvântul italian “maneggiare” și, respectiv, cel francez “manège” – cu semnificația punctuală de antrenare și dresaj a cailor în școlile de echitație.	Rădăcina etimologică anglo-saxonă a cuvintelor “lead” (a conduce), “leader” și “leadership” este cuvântul “laed”, care înseamnă cale sau drum. Verbul laeden înseamnă a călători. Prin urmare, la origine leaderul este cel care arată calea celor împreună cu care călătorește, mergând în fruntea lor.

Sursa: elaborat de autor în baza [55].

Manfred F. R. Kets de Vries prezintă sintetic atribuțiile și caracteristicile comportamentale ale managerului versus lider, ca manifestare a dualității complexitate-schimbare, preluând modelul lui Kotter, care a devenit foarte popular în lumea academică de profil.

Tabelul 1.3. Analiza atribuțiilor și caracteristicilor comportamentale
ale managerului versus lider

MANAGEMENT = GESTIONAREA COMPLEXITĂȚII	LEADERSHIP = GESTIONAREA SCHIMBĂRII
În timp ce MANAGERUL ...	În timp ce LEADERUL ...
Se concentrează pe prezent	Se concentrează pe viitor
Preferă stabilitatea	Este interesat de schimbare
Vede pe termen scurt (0-3 ani)	Vede pe termen lung (5-10 ani)
Este preocupat de reguli, norme, proceduri	Este absorbit de viziuni
Este preocupat de întrebarea CUM?	Este preocupat de întrebarea DE CE?
Preferă complexitatea	Preferă simplitatea
Tinde să controleze subordonații	Tinde să împuternicească subordonații
Se bazează preponderent pe logică	Se bazează preponderent pe intuiție

Sursa: elaborat de autor în baza [55].

Concluzionând cele prezentate anterior, putem afirma că rolurile de manager și de lider sunt duale: orice persoană poate deveni atât manager, atunci când activitatea sa are ca reper caracteristic gestiunea complexității, cât și lider, atunci când efortul său se concentrează pe promovarea și punerea în practică a schimbării (modelul Kotter) [53]. Competențele manageriale și cele privind arta de a conduce sunt, în bună măsură, distincte; exercitarea lor presupune atât acumulare de cunoștințe specifice, dar și foarte multă experiență practică.

Pe de altă parte, înțelegem că o persoană care ocupă o poziție cu autoritate formală nu este, în mod automat, lider, căci calitatea de lider se dobândește prin capacitatea de a deveni promotor al schimbării, iar acest proces poate fi orchestrat nu numai din poziții de autoritate formală, dar și construind coaliții ale schimbării foarte eficiente din poziții de autoritate informal. Deci, arta de a conduce presupune trei componente esențiale, ce revin ca responsabilitate liderului: viziunea, cei care aderă la viziune și resursele. Aici trebuie de explicat că viziunea comunică imaginea intensă a

țelului de atins, iar aderenții sunt cei care se alătură liderului, însoțindu-l pe cale și resursele reprezintă tezaurul de cunoaștere, influență și conexiuni necesar punerii în aplicare a viziunii, cu sprijinul nemijlocit al aderenților.

Procesul de management aduce provocări continue. Atât din punct de vedere tare al resurselor materiale, bani, cifre, calcule, decizii în acest sens cât și din punct de vedere slab al relațiilor interumane. Știm că relațiile interumane au un impact maxim în activitatea și rolul unui lider. Această gestionare a relațiilor dintre oameni diferențiază managerul de lider și de foarte multe ori evoluția ierarhică a unui om. Accesibilitatea oamenilor la această lume a relațiilor interpersonale este de asemenea foarte diferită. Cel care a promovat vede cum eforturile sale sunt răsplătite. Putem vorbi de o anumită accesibilitate la criteriile de succes, dacă ne gândim la pozițiile manageriale ca fiind un succes, mai vizibilă pentru unii iar pentru alții nu.

Manifestarea leadershipului într-o organizație se face prin modul direct de comunicare și comportament pe care îl are un manager față de subalternii săi. Știm că stilul de conducere directiv este bun în anumite împrejurări: criza, atunci când e necesară operativitate, timp foarte scurt și în anumite împrejurări cu anumite categorii socio-profesionale. Aici decizia aparține managerului, angajatul execută. Stilul explicativ și directiv este bun cu începătorii care trebuie să facă activități și să înțeleagă scopul acestora. Și în acest caz decizia aparține tot managerului iar angajatul execută. Stilul de conducere participativ este bun atunci când oamenii au deja experiență iar de multe ori vin cu soluții foarte bune. Decizia este luată tot de manager dar în urma consultării cu angajații. Șansa unei decizii finale mai bună este mult mai mare în această situație deoarece soluția găsită de manager poate fi amendată în sens pozitiv de alte soluții venite de la oamenii cu experiență și nu numai. Condiția realizării acestui stil este ca managerul să fie deschis să primească soluții.

Stilul de conducere liber este atunci când decizia este luată de comun acord între șef și angajați și presupune un nivel mare de experiență al tuturor. De regulă are efecte benefice în organizații mici în care viața fiecăruia depinde de decizia luată.

În realitatea managerială există diverse combinații ale acestor stiluri, acestea neputând exista separat. Folosirea pe termen lung a stilurilor directiv și directiv - explicativ duce la o slabă implicare a oamenilor, creativitate și inițiativă redusă, lipsa de motivație iar de multe ori oamenii cresc limitat din punct de vedere profesional. Folosirea stilului participativ duce pe termen lung la un angajament superior al oamenilor care devin mult mai implicați și motivați mai ales dacă una din soluțiile date de ei este acceptată și implementată. Aceștia cresc profesional, au curajul să vină cu

soluții și au încredere în managerul care le-a dovedit că părerea lor contează, de asemenea cred în viitorul și valorile companiei.

Considerăm că alegerea unui anumit stil pe termen lung, în funcție de situațiile reale face diferența în business între un manager și un lider. Nu există o rețetă, o baghetă magică pe care să o putem folosi. Folosind potrivit aceste stiluri putem ajunge ca în timp să avem mai mulți angajați experimentați, pregătiți profesional, deschiși la nou astfel încât să poată lua decizii bune în multe situații, chiar și atunci când managerul nu este prezent. Se știe că valoarea unui manager este dată de performanța echipei pe care o conduce fără ca el să fie prezent. Nu este nevoie ca acesta să decidă sau să spună la tot pasul cine și ce trebuie să facă.

Cu alte cuvinte, accentul strategic trece, pe măsură ce ne mișcăm de la management - la leadership, de la dezvoltare și optimizare - la transformare și schimbare, de la realizarea unor funcții - la preformarea unor roluri, de la dirijarea oamenilor - la inspirarea și mobilizarea lor. Tipologiile anterioare teoriilor situaționale nu făceau decât să demonstreze superioritatea unui anumit model comportamental, de exemplu, faimosul experiment al lui Lewin, Lippitt și White care demonstrează superioritatea stilului democratic - concluzie contrazisă, de altfel, încă din anii '50 de experimentele soților Sheriff.

De asemenea, dacă la început se vorbea mai mult de stilurile de management, astăzi subiectul discuției îl reprezintă stilurile de leadership. Problematika stilurilor are, și ea istoria ei. La început a fost teoria marelui conducător, un om cu calități excepționale capabil să rezolve singur toate problemele. Ca teorie dominantă, abordarea situațională a conducerii deplasează accentul spre diverse combinații de comportamente, în funcție de sarcina și de relațiile specifice unei anumite situații, fapt determinat de schimbările sociale din ultimele decenii ale secolului nostru care au dus, printre altele, la reducerea autorității formale a managerului tot acum impunându-se conceptul de leadership. Aceste concepții nu consideră că un stil anume este cel mai bun, indiferent de situație ci, dimpotrivă, este important ca stilul adoptat de manager să fie potrivit situației date.

Managerul deține, prin funcția sa, o anumită doză de autoritate formală. În virtutea acesteia el poate da instrucțiuni, lua decizii, da sancțiuni și recompense etc. Viața a dovedit că managerii trebuie să se bazeze mai puțin pe autoritatea lor formală și să găsească alte mijloace de a influența comportamentul subordonaților. La fel cum atributele cerute unui manager variază de la o situație la alta, tot așa stilul de conducere trebuie să fie potrivit situației. Atunci când accentul se pune pe rapiditate în luarea deciziilor, iar informația și expertiza sunt deținute de o singură persoană,

conducerea autoritară poate fi potrivită și acceptabilă. Când condițiile sunt schimbate, un stil democratic se poate dovedi mai eficient. Ceea ce contează de fapt este dacă stilul adoptat este sau nu eficient.

Principalele comportamente ale unui lider eficient și funcții ale leadershipului sunt relatate în figura 1.2:

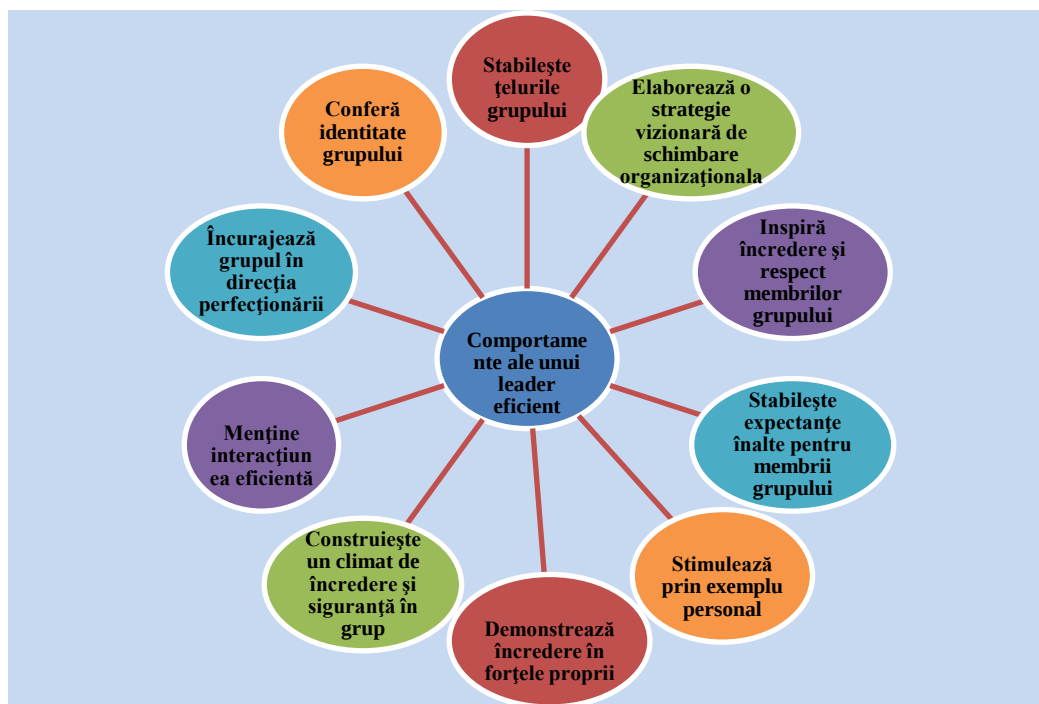


Figura 1.2. Componente ale unui lider eficient

Sursa: elaborat de autor.

Un lider eficient promovează întotdeauna o viziune, adoptă un stil democratic de conducere, ia decizii corecte și la timp, are capacitate de a gândi în perspectivă, este un bun coaching, om al viziunii, conduce eficient discuțiile, dinamizează grupul, stabilind obiective realiste, e pretențios în ceea ce privește calitatea, își înțelege și își controlează propriile emoții, are încredere în forțele proprii, este ușor adaptabil, optimist, ambițios, disponibil să acționeze și să profite de oportunități, delegă sarcini de rutină, creează cadrul necesar pentru o activitate eficientă, comunică clar, încurajând feedback-ul, sprijină membrii echipei, formează echipa în adevăratul sens, menține integritatea grupului, folosește tactici de persuasiune, prezintă empatie și stimulează abilitățile celor din jur prin feed-back și îndrumare. O persoană cu caracter autocratic-democratic, directiv-permisiv, orientat pe sarcini și pe persoane caracterizează un lider eficient.

Managerul organizației este persoana, care deține oficial postul de conducător și dirijează cu activitatea subordonaților. Acționând asupra subordonaților, el îi impune să-și îndeplinească sarcinile asumate. O altă definiție stabilește, că managerii sunt persoane investite cu autoritate și responsabilitate decizională privind folosirea eficientă a resurselor: oameni, bani, timp, materiale, tehnologie, informații [82, p.80].

Există șapte trepte caracterizate prin nivelul tot mai scăzut al autorității managerului și nivelul tot mai ridicat al libertății subordonaților:

Nivelul 1 $\Rightarrow$ Managerul ia decizii și le anunță,

Nivelul 2 $\Rightarrow$ Managerul ia decizii și le vinde,

Nivelul 3 $\Rightarrow$ Managerul prezintă ideile și invită la întrebări,

Nivelul 4 $\Rightarrow$ Managerul prezintă o propunere de decizie care va fi dezbătută,

Nivelul 5 $\Rightarrow$ Managerul prezintă problema, ascultă sugestiile, apoi decide,

Nivelul 6 $\Rightarrow$ Managerul definește limitele și cere echipei/grupului să decidă,

Nivelul 7 $\Rightarrow$ Managerul permite grupului să decidă în limitele prescrise de constrângerile exterioare.

La momentul actual managerii trebuie să fie în primul rând buni specialiști în conducere și doar în al doilea rând buni specialiști în domeniu. Trebuie de menționat, că funcțiile de conducere se îndeplinesc în orice organizație, dar, ele se diferențiază în dependență de 2 factori: nivelul ierarhic, la care se află conducătorii și specificul activității lor.

Este de menționat faptul că cei implicați în actul de conducere a organizației sunt oameni, aceștia sunt caracterizați de latura atitudinal emoțională care-și pune amprenta în mod inevitabil asupra rezultatelor gestionării organizaționale. De aceea considerăm că managerul trebuie să fie conștient de limitările impuse de propriul stil de conducere și să demonstreze flexibilitate și capacitate de adaptare la situația specifică acestui climat astfel încât să fie apt de a adopta stilul adecvat contextului specific fiecărui moment de conducere.

1.3. Concluzii la capitolul 1.

Analizând teoriile și conceptele comportamentului managerial exprimat prin stilurile de conducere ale organizației, dimensiunile și tipologia acestora, precum și diferențele dintre lider sau manager, concluzia de bază este că fiecare conducător are un mod aparte de a conduce, dar există și modalități, ce au elemente comune și care pot fi grupate, ceea ce poate asigura eficiența organizațională.

Fiecare organizație este o combinație unică de persoane, scopuri și obiective. Fiecare manager este un individ unic, cu un număr de abilități. Prin urmare, stilurile de conducere nu pot fi întotdeauna atribuite la o anumită categorie. Stilul este o îmbinare a mai multor forțe: orientarea conducerii, viziunea organizației, structura organizațională, strategia și, nu în ultimul rând, cultura. Concluzia este că, înainte de exercitarea unor stiluri manageriale, trebuie luate în considerare diferențele culturale, cu suita de subculturi pe care acestea le implică. Stilul de management lider al subordonaților determină în mare măsură succesul organizației, dinamica firmei.

De stilul de conducere depinde motivarea angajaților, atitudinea lor de a lucra, relațiile de lucru și mai mult. Astfel, această zonă a managementului este de mare importanță în gestionarea organizației și, în opinia noastră, este esențială și utilă pentru cercetare.

Într-o economie de piață, managementul, în calitate de guvernare, este cea mai importantă funcție în diferite sfere ale vieții. Iar una dintre problemele majore de management este cea de conducere. De aceea identificarea și studierea tipologiei stilurilor de conducere va permite selectarea celui mai eficient. Într-un tablou sintetic, realizat pe criterii paradigmatic, tipologia stilurilor se înfățișează astfel: tipologii unidimensionale, bi și tridimensionale.

Referitor la diferența dintre lider și manager putem menționa faptul că într-o echipă pot exista atât un lider cât și un manager și să fie persoane diferite. Acest lucru atrage afectarea performanțelor organizației dacă cei doi nu sunt pe aceeași lungime de undă.

La fel considerăm că în situațiile de criză, nu este important statutul de lider sau manager, ci de creativitatea unuia sau altuia și de membrii echipei. În momentul în care apare o situație de criză, este important ca liderul să fie și manager și invers. Statutul de manager atrage puterea de decizie în acea problemă, iar liderul va aplica soluția fără eventuale probleme în echipă. Ceea ce este important în situația de criză, este abilitatea managerului sau liderului de a găsi soluțiile optime pentru rezolvarea și ținerea sub control a problemei.

Concluzionăm că un bun manager va fi întotdeauna un bun lider, dar un bun lider nu e întotdeauna un bun manager. Gradul ridicat de ambiguitate în organizații, precum și în mediul acestora, necesită din partea liderilor un nivel ridicat de complexitate cognitive pentru a înțelege nevoia de schimbare, pentru a elabora o strategie eficientă de rezolvare a problemelor cu care se confruntă organizația și pentru a implementa această strategie.

În final, bazându-ne pe cele analizate la nivel teoretico-metodologic, constatăm că importanța problemei abordate, constă în faptul că performanțele unei organizații sunt determinate de comportamentul managerial ales și aplicat. Astfel argumentăm faptul că, noi am considerat necesar realizarea unor clarificări conceptuale precum și identificarea factorilor care influențează comportamentul managerial. Importanța problemei abordate constă în faptul că la momentul actual gestionarea organizațiilor este dependentă de stilul de conducere, sau altfel spus comportamentul managerial.

Astfel, în contextul format, *scopul* cercetării rezidă în fundamentarea teoretică și metodologică a influenței comportamentului managerial asupra gestionării eficiente și atingerii performanțelor organizației.

Pentru realizarea scopului propus, s-a urmărit realizarea următoarele *obiective*:

- ☐ Abordarea teoretico-conceptuală a comportamentului managerial.
- ☐ Studiarea dimensiunilor și tipologiilor stilurilor de conducere și influența lor asupra eficienței organizației.
- ☐ Examinarea diferențelor dintre lider sau manager și influența acestora asupra gestionării organizației.
- ☐ Analiza eficienței și eficacității stilurilor de conducere ale organizațiilor prin cercetarea sistemelor, metodelor și tehnicilor de conducere a organizațiilor.
- ☐ Determinarea factorilor care generează sau influențează comportamentul managerial în cadrul organizațiilor din România.
- ☐ Argumentarea direcțiilor de suport al gestionării eficiente a organizațiilor în vederea creșterii economice a acestora.

Problema științifică importantă care urmează a fi soluționată în prezenta teză de doctor, constă în fundamentarea teoretico-metodologică a gestionării eficiente a organizației, prin prisma demonstrării posibilităților de modelare a comportamentului managerial. În calitate de *direcții de*

soluționare și totodată în final - rezultatele științifice principale înaintate spre susținere au fost identificate de autor, după cum urmează:

- elaborarea cadrului metodologic cu referire la comportamentul managerial și tipologia stilurilor de conducere;
- elaborarea și implementarea Chestionarului privind relevarea stilului managerului în funcție de relațiile „șef –subordonat”, în contextul activității eficiente a organizației;
- elaborarea și implementarea în organizațiile Cooperației de consum din România a măsurilor de perfecționare a stilului de conducere a unui manager eficient.

Capitolul 2. ESTIMAREA COMPORTAMENTUL MANAGERIAL ÎN CALITATE DE INSTRUMENT IMPORTANT ÎN GESTIONAREA EFICIENTĂ A ORGANIZAȚIEI

2.1. Evaluarea sistemelor, metodelor și tehnicilor de conducere a organizației

În viața oricărei organizații întâlnim două feluri de procese – de execuție și manageriale. Spre deosebire de procesul de execuție, în care forța de muncă din unitatea economică acționează asupra obiectelor muncii prin intermediul mijloacelor de muncă, procesul managerial este definit, în principal, de faptul că, o parte din forța de muncă acționează asupra celeilalte părți majoritare cu scopul de a o atrage în mod organizat la realizarea obiectivelor.

Pentru a avea un management corespunzător, se impune utilizarea unor metode și tehnici științifice, care să realizeze cunoașterea și aplicarea legilor obiective, utilizarea eficientă și rațională a resurselor, stimularea activității personalului și optimizarea procesului decizional. În sens larg, sistemele, metodele și tehnicile de conducere reprezintă căile folosite de sistemul conducător pentru rezolvarea problemelor care decurg din funcțiile pe care le exercită și prin care pune în mișcare ansamblul activităților dezvoltate de sistemul condus, în vederea stabilirii și realizării obiectivelor.

În literatura de specialitate sunt avute în vedere o multitudine de păreri privind definirea conceptelor de metode manageriale sau de conducere. Prin *metodă de conducere* înțelegem maniera în care managerii, cu ajutorul unui complex coerent de instrumente, își exercită influența asupra factorilor de care dispune în scopul folosirii lor raționale, în efortul de atingere a obiectivelor prestabilite [12]. O altă definiție relatează faptul că prin metodă de conducere se percepe setul de metode și modalități de a influența activitatea organizației întru atingerea obiectivelor acesteia [99]:

a) *Metoda de conducere (management)* – reprezintă un ansamblu de principii, reguli, tehnici, procedee și instrumente care indică maniera în care se desfășoară anumite funcții ale conducerii, asigurând, totodată, rezolvarea concretă a problemelor ce decurg din aceste funcții, în vederea stabilirii și realizării obiectivelor sistemului. Rezultă din această definiție că, metoda de conducere conține principii și reguli care decurg din funcțiile conducerii.

b) *Tehnica de conducere* – cuprinde un ansamblu de reguli specifice, procedee și instrumente, prin care soluționează concret probleme ce decurg din funcțiile conducerii.

c) *Sistemul de conducere* – reprezintă un ansamblu de metode, tehnici și instrumente, asociate cu procedurile informaționale, decizionale și organizatorice, specifice metodelor și tehnicilor integrate în cadrul sistemului.

În sensul strict, sistemele, metodele și tehnicile de management reprezintă modalitățile folosite doar de conducători pentru a previziona activitatea din domeniul condus, de a organiza munca colaboratorilor, a coordona acțiunile acestora, a-i antrena la stabilirea și realizarea obiectivelor, a controla activitatea colaboratorilor și a regla activitățile, menținând echilibrul organizațiilor.

În sensul larg, sistemele, metodele și tehnicile de management reprezintă modalitățile concrete folosite de conducătorii și executanții din aparatul de conducere, pentru soluționarea problemelor ce decurg din funcțiile de conducere. Metodele de conducere nu constituie un scop în sine, ci reprezintă, în fiecare etapă, pârgii eficiente de valorificare a muncii sociale, de canalizare a eforturilor spre realizarea obiectivelor fundamentale ale progresului social. Oricărei metode de conducere îi este specific un mod deosebit de a pune în acțiune anumite energii, forțe etc. pentru realizarea unui scop determinat. O metodă adecvată simplifică lucrurile, scurtează drumul și timpul necesar, reducându-se astfel numărul încercărilor și erorilor [45].

Așa cum am prezentat și anterior, metodele de conducere sunt numeroase, deci vom continua cu prezentarea metodelor moderne de gestionare a organizațiilor. Consumatorii actuali nu mai vor numai bunuri și/sau servicii, în măsuri diferite, vor și rezultate. Rezultatele, sunt valabile numai în legătură cu consumatorii. Până acum întreprinderile au fost preocupate să producă rezultate pentru ele, nu pentru clienți, pentru aceștia străduindu-se să producă „doar” bunuri și/sau servicii. Diversificarea obiectivului (în sensul includerii și a „rezultatelor” pentru clienți) este însă posibilă. Operațiunile de servire pot fi conduse atât pentru obținerea calității, cât și pentru controlul costurilor, fără ai trata însă pe angajați ca pe niște persoane neimportante.

De aceea, implementând noi tehnici de management al calității se poate transforma personalul de servire în lucrători care gândesc, care găsesc modalitățile de a depăși setul de standarde de calitate, satisfăcându-și clienții cu servicii deosebite, personalizate. Având în vedere multitudinea metodelor de management existente în literatura de specialiste, în continuare ne vom opri doar asupra principalelor aspecte ale celor mai recente și mai utile instrumente pentru ridicarea eficacității și eficienței activităților desfășurate în cadrul organizațiilor autohtone.

În activitatea de conducere a unei organizații este necesar să se folosească o mulțime de sisteme, metode și tehnici întrucât personalul de conducere trebuie să soluționeze o gamă largă de probleme, prin metode sau tehnici specifice [5, 45].

Astfel, *procedeul de conducere* este o prescripție privind ordinea operațiilor succesive de abordare a proceselor și fenomenelor, în vederea organizării formale a datelor obținute și a activităților. În altă ordine de idei, *regulile de conducere* reprezintă ansamblul de recomandări și instrucțiuni care stau la baza folosirii unei metode, iar prin *instrumentele de conducere* subînțelegem mijloacele care ajută în mod intrinsec la realizarea, în practică, a unei tehnici, a unui procedeu sau a unei metode. În final putem susține că *metodele de conducere* respectă principiile de conducere, deci sunt subordonate acestora. Principiile de conducere sunt aplicate prin metodele de conducere. Metodele de conducere reprezintă întregul, iar tehnica de conducere este o parte a acestuia, deci metoda este pusă în valoare de una sau mai multe tehnici.

Din definițiile prezentate, se impune prezentarea locului metodelor în cadrul sistemului de conducere a organizației.

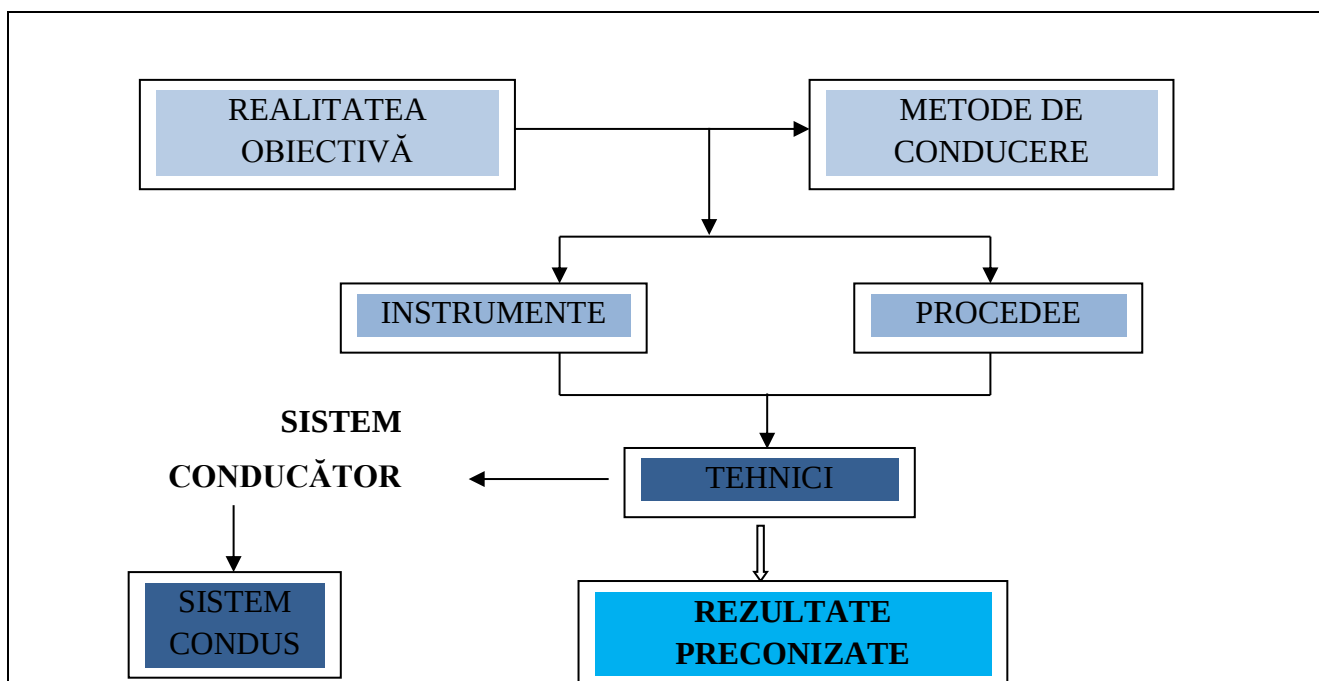


Figura 2.1. Metodele manageriale în cadrul sistemului de conducere

Sursa: elaborat de autor în baza [70, 71].

În aplicarea metodelor de conducere se va ține seama de următoarele caracteristici:

- structura lor este generală, aplicarea este însă specifică;
- sunt utilizate în funcție de obiectivul urmărit;
- vizează eficiența economică, socială, profesională, etc.;

- sunt susceptibile de perfecționare;
- sunt aplicate independent sau combinat;
- reclamă folosirea limbajului adecvat situației și domeniului de activitate.

Utilizarea metodelor de conducere se face respectând anumite condiții și cerințe:

- metodele trebuie integrate într-o concepție unitară;
- formularea clară a obiectivelor și scopurilor organizațiilor;
- organizarea optimă a sistemului decizional;
- aplicarea noilor metode de management, care la rândul lor trebuie perfecționate

continuu.

Criteriile de clasificare a metodelor de management sunt următoarele [92]:

- funcțiile conducerii;
- funcțiile organizației;
- bazele procesului de conducere;
- obiectivele urmărite cu prioritate.

Criteriul de bază folosit în clasificarea metodelor de conducere îl reprezintă *funcțiile conducerii*, după care deosebim [101]:

- sisteme și metode care vizează ansamblul procesului de conducere sau mai multe funcții ale conducerii, precum: managementul prin obiective, prin rezultate, excepții, participare și motivație în muncă;
- metode și tehnici care vizează cu prioritate o anumită funcție a conducerii, cum sunt: extrapolarea, metoda scenariilor, metoda delegării, brainstormingul, ședința, diagnosticarea, etc.

Metoda de conducere folosită are atât un conținut economic vizează creșterea profitului, cât și unul social. Astfel, dacă în întreprindere are loc procesul de interacțiune a oamenilor cu mijloacele de producție, atunci „metodele de conducere vor trebui să rezolve relațiile între oameni, relațiile de colectivitate, afirmarea personalității, formele de stimulare morală a activității lor”.

Metodele, în general, sunt clasificate după numeroase criterii cum ar fi spre exemplu: domeniul de utilizare, obiectivul urmărit, caracterul acestuia, etc. dintre acestea cel mai important apreciem că este cel al sferei de aplicabilitate care le grupează în [99]:

- metode generale de conducere, vizează ansamblul procesului de conducere, se pot aplica în toate domeniile de activitate, atât la nivelul întreprinderii, cât și al subdiviziunilor acestora.

Din rândul acestora amintim: conducerea prin obiective, conducerea prin produs, conducerea prin excepții, conducerea prin bugete, conducerea prin delegare de autoritate etc.;

- metode și tehnici specifice care se aplică în cadrul unei funcții, cu o sferă de aplicabilitate mai restrânsă, din rândul cărora amintim: tehnici sociometrice, tehnici de previziune, tehnici de ordonare și evaluare a programelor etc..

Criterii de clasificare a metodelor de conducere [28]:

1. *După durata de timp:*

- conducere curentă (zile, săptămâni);
- conducere tactică (1-3 ani);
- conducere strategică (3-5 ani).

2. *După etapa procesului managerial:*

- conducerea previzională (corespunde fazei de previziune);
- conducerea operativă (în care se iau decizii și se stabilesc elementele concrete legate de perfecționarea activității sistemului);

- conducerea postoperativă (în care se iau decizii finale și se întreprind acțiuni de evaluare a rezultatelor unui ciclu de conducere).

3. *După metodele, principiile și modalitățile de realizare se evidențiază:*

- conducerea colectivă (în care se iau deciziile în comun, de către toți cei care fac parte din echipă);

- conducerea normativă (care se bazează pe reglementări prevăzute de legi, regulamente, programe etc.);

- conducerea colegială (ce atrage după sine conflicte de interese);

- conducerea empirică (bazată pe experiența proprie a conducătorului);

- conducerea participativă (care constă în studierea în comun și selectarea variantelor optime pentru obiectivele organizației);

- conducerea științifică (care se bazează pe legi bine determinate);

- conducerea unipersonală (realizată exclusiv de o singură persoană);

- conducerea situațională (se bazează pe stiluri de conducere adaptabile situației la momentul dat).

4. *După modul de acțiune*, sunt cele mai des întâlnite în literatura de specialitate, de aceea le vom studia mai amănunțit:

- metodele administrative;
- metodele economice;
- metodele socio-psihologice.

Dacă vorbim despre *metodele administrative* atunci putem spune următoarele:

a) Se realizează prin acțiunea directă a conducătorilor, patronilor asupra subordonaților. Se exprimă prin: contracte, ordine, reguli, regulamente, alte documente de normare, care reglementează activitatea subordonaților, asigurând disciplina și responsabilitatea în organizație.

b) Cu ajutorul lor se formează principalele sisteme de conducere sub formă de relații care determină drepturile și obligațiunile subdiviziunilor și a fiecărui individ în parte.

c) Aceste metode se bazează pe o motivație autoritară, ce reiese din subordonarea față de legi, ordine, superiorul după postul ocupat etc. Nerespectarea acestor relații finalizează cu folosirea sancționărilor (observații, substituirea din post, eliberarea din post etc.).

Ceea ce ține de *metodele economice*, constatăm că acestea:

a) constau în acțiunea asupra intereselor economice ale subordonaților prin plata muncii, credite, profituri, impozite ș.a., care permit să se organizeze un mecanism eficient de muncă;

b) se bazează pe utilizarea stimulenților, ce asigură cointeresarea și responsabilitatea conducătorilor față de rezultatele deciziilor luate și care asigură cointeresarea subordonaților în a fi cu inițiativă în munca pe care o îndeplinesc, fără a fi impuși să facă acest lucru;

c) presupun o motivare materială, adică orientarea spre realizarea anumitor indici sau sarcini, îndeplinirea cărora vor duce la apreciere materială. Către astfel de metode se referă: planificarea, stimularea, autogestiunea etc. Se folosesc atât la nivel microeconomic cât și macroeconomic.

Cu referire la *metodele socio-psihologice*: constatăm că pentru a atinge o eficiență maximă de conducere sunt necesare și motivații morale. Prin ele se acționează asupra conștiinței subordonaților, asupra intereselor sociale, religioase, etnice. Din această grupă fac parte: testarea; interviuarea; anchetarea etc. Toate aceste metode relatate trebuie privite în interacțiune și unitate, de oarece utilizarea lor complexă ajută la realizarea optimală a scopului organizației.

Reieșind din metodele de conducere, literatura științifică tratează divers mai multe tipuri de conducere, dintre care [28, 45, 56, 80]:

1. *Conducerea prin obiective*. Astfel, caracteristicile aplicării acestei metode sunt: instituirea unui sistem de obiective care să fie defalcate până la executanți; participarea întregului

personal la stabilirea obiectivelor organizației; individualizarea bugetului de cheltuieli pe structurile organizației; instituirea unui sistem de control; corelarea recompenselor și pedepselor; mutații în mentalitatea personalului în atitudinea față de obiectivele unității, a colaborării în îndeplinirea obiectivelor.

Conducerea prin obiective constituie un sistem de conducere bazat pe determinarea riguroasă a obiectivelor, până la nivelul executanților, care participă nemijlocit la stabilirea lor și pe corelarea strânsă a recompenselor și pedepselor cu nivelul realizării obiectivelor prestabilite.

Avantajele metodei de conducere prin obiective sunt: creșterea nivelului de motivare a personalului; dezvoltarea unui climat de creativitate; raționalizarea timpului cadrelor de conducere; creșterea responsabilităților față de realizarea obiectivelor; creșterea eficienței organizației.

2. *Conducerea prin excepții.* Această metodă se bazează pe recunoașterea că, persoanele din conducerea unei organizații trebuie să se concentreze asupra unor probleme esențiale și asupra aspectelor de perspectivă. Aplicarea metodei are drept scop simplificarea procesului de conducere, în vederea degrevării conducătorilor de la niveluri ierarhice superioare de probleme ce pot fi soluționate de către subalterni.

Conducerea prin excepție – înseamnă că, managerul se va ocupa de o problemă numai dacă ea reprezintă o excepție, respectiv, când apar discordanțe între procesul de execuție și sarcinile planificate, când conducătorul va interveni pentru a prelua de la subordonați acele sarcini pe care aceștia nu le pot executa singuri.

Avantajele metodei de conducere prin excepții sunt: economisirea timpului cadrelor de conducere; reducerea cheltuielilor de conducere; simplificarea sistemului informațional; utilizarea superioară a personalului de conducere.

Dezavantajele metodei rezidă din riscurile pe care le antrenează netransmiterea abaterilor semnificative.

3. *Conducerea prin proiect.* Metoda de conducere prin proiect este utilizată în rezolvarea unor probleme ivite în procesul de conducere, într-un termen scurt, în condiții optime și cu cheltuieli minime. Această metodă se referă la stabilirea ordinii optime în executarea operațiunilor legate de proiect și un consum minim de resurse pentru realizarea activității proiectate. Succesul acestei metode – cere ca șeful de proiect (managerul) să posede cunoștințe și aptitudini de conducător, dar să fie și un bun specialist. Problemele cu care se confruntă aplicarea acestei metode de conducere sunt: o instabilitate organizatorică (șeful și colaboratorii ocupă posturi cu caracter

temporar); ritmul rapid în care se succed deciziile, care sunt unice, iar uneori imprevizibile; unele stări conflictuale care apar între personalul integrat în proiect și ceilalți angajați ai organizației.

4. *Conducerea prin buget.* Aceasta este o metodă complementară a conducerii prin obiective, reprezentând o modalitate specifică de exercitare a funcțiilor conducerii, prin organizarea, comanda, coordonarea, controlul și evaluarea rezultatelor, care pentru stabilirea obiectivelor fundamentale și derivate, dar și obținerea lor – se face sub formă financiar-contabilă. Aplicarea acestei metode are următoarele avantaje: permite programarea costurilor la fiecare nivel organizatoric; asigură resursele necesare realizării obiectivelor; furnizează informații operative privind abaterile.

5. *Conducerea pe produs.* Constă în delegarea responsabilităților manageriale pentru toate problemele legate de un produs sau un grup de produse unei conduceri specifice și separate din cadrul organizației. Dacă conducerea tradițională este bidimensională (ierarhică și funcțională), atunci în acest caz se vorbește de conducere tridimensională sau conducerea de produs, adică, toate activitățile de cercetare, producere, realizare etc. sunt dirijate de conducătorul de produs.

6. *Conducerea prin consens.* Se realizează prin adoptarea deciziilor cu acordul unanim al participanților la procesul de elaborare a deciziilor.

7. *Conducerea prin delegare.* Constă în atribuirea temporară de către manager, unui subordonat, a uneia dintre sarcinile de conducere, însoțită de autoritatea și responsabilitatea respectivă. Pentru utilizarea eficientă a metodei este necesar de respectat anumite reguli:

- sarcinile de mare responsabilitate de exemplu ca cele strategice sau de personal, nu se delegă;
- sarcinile, competențele și responsabilitățile trebuie să fie clar precizate și definite, dacă este posibil în scris;
- rezultatele ce se așteaptă, trebuie să fie stabilite clar de la începutul delegării;
- controlul, pe care îl efectuează conducătorul, trebuie să se concentreze asupra rezultatelor obținute și nu la modalitatea cum au fost realizate.

Dacă scanăm situația relatată anterior, menționăm, că metoda de conducere se bazează pe creativitatea și „arta” managerilor, pe știința și personalitatea lor, pentru că rezultatele se stabilesc, dar mai ales se ating, de către aceștia. Procedeele folosite pentru obținerea rezultatelor stabilite sunt, în această metodă, alese de manager, care nu justifică soluțiile alese, ci doar realizările finale obținute. Deci, indiferent de tipurile de conducere prezentate și utilizate ca metode de conducere de

către manageri acestea au și avantaje și dezavantaje, însă este foarte important de a utiliza și a plica pe cele mai eficiente pentru a obține și rezultate de lungă durată a organizației.

Stilul de muncă al managerului este influențat direct de propriul temperament. Este știut că fiecare tip de temperament tinde în mod natural către un anumit tip de a conduce. Colericul care este predispus către metode autoritare, în timp ce melancolicul tinde spre cele tolerante.

În afară de temperament, pregătirea managerului exercită o influență însemnată asupra stilului de muncă. Cu cât nivelul de pregătire este mai ridicat, sunt mai accesibile metodele participative manageriale. Altă influență este determinată de motivație, adică de interesul managerului pentru activitatea unității respective. Stilul de muncă al managerului vădește din comportamentul general al acestuia. El este organic legat de metodele și mijloacele care se utilizează în întregul proces managerial. Acest stil trebuie să fie diferențiat în funcție de condițiile și sarcinile societății comerciale, de gradul de dezvoltare al salariaților. Stilul de muncă al managerului trebuie să se caracterizeze prin încredere, îmbinată cu exigență, cu respectul față de salariați, cu luarea în considerație a psihologiei manageriale [77].

Influența culturală a stilului este indiscutabilă. Valorile, normele sau rutinele unei organizații permit mai degrabă un stil decât un altul. O cultură care nu încurajează implicarea angajaților în actul conducerii, în care subordonaților nu le este legitimată intervenția, independența și participarea la decizie va înlesni un stil de conducere autoritar. Acest tip de cultură este în opoziție cu stilul liber sau democrat.

Analiza conducerii și a stilurilor de conducere a prilejuit formularea a numeroase puncte de vedere și teorii care, deși foarte diverse, ar putea fi grupate în trei categorii [20, p.220]:

- a) conceperea stilului de conducere ca o funcție a persoanei;
- b) conceperea conducerii ca o funcție a situației;
- c) conceperea conducerii ca o funcție mixtă a persoanei și a situației.

Modelul care concepe conducerea ca o funcție a persoanei este reprezentat de preocupările mai vechi de teoria conducerii, de sociologie și de psihologia socială. Conform acestui model, managementul este o funcție a persoanei înzestrată încă de la naștere cu calități deosebite.

Pornindu-se de la această concepție, a fost formulat modelul charismatic al conducerii oamenii se supun autorității charismatice în virtutea credințelor lor în calitățile extraordinare ale persoanei care este înzestrată cu această autoritate. Deși, modelul charismatic a fost puternic criticat,

ideea că succesul în conducere depinde în mare parte de calitățile celui care conduce s-a menținut [100].

În replică cu exagerările modelului charismatic, a fost elaborat modelul situațional, care pune accent pe caracteristicile grupului condus, pe particularitățile situației în care se exercită conducerea, pe motivațiile și așteptările membrilor grupului. Conform acestui model, nu trăsăturile personale ale managerilor asigură succesul, ci adecvarea acestor trăsături la particularitățile situației, la cerințele grupului condus. Situația pretinde și impune un anumit tip de manageri; o persoană va avea succes în conducere numai în măsura în care se va conforma exigențelor situației grupului. În modelul situațional, managerul are un rol pasiv; el acționează numai în funcție de situație. Modelul situațional a fost criticat și el la rândul său pentru neglijarea rolului personalității în configurarea activității de conducere [20, p.220].

Așadar, comportamentele carismatice și necharismatice ale unui conducător sunt prezentate în tabelul 2.2, după cum urmează:

Tabelul 2.2. Comportamentele carismatice și necharismatice ale unui conducător

CRITERII DE DIFERENȚIERE	CONDUCĂTOR CHARISMATIC	CONDUCĂTOR NECHARISMATIC
Comportament	Neconvențional	Convențional, conform normelor existente
Articularea acțiunilor	Puternică articulare a viziunii viitoare și a motivației de a conduce	Slabă articulare a obiectivelor și a motivației de a conduce
Baza puterii	Putere personală, bazată pe experiență, respect și admirație	Putere personală și putere specific poziției pe care o ocupă conducătorul în ierarhia sistemului de conducere (bazată pe recompense, experiență și simpatie din partea omologilor)
Relația dintre conducător și personalul subordonat	Elitist, antreprenorial și exemplar. Transformă personalul pentru a accepta schimbările radicale, descoperind trăsăturile personale specifice care conduc la realizarea unei bune conduceri în orice situație	Egalitarist, căutând consensul sau îndrumarea subordonaților. Determină subordonații să împărtășească viziunea sa

Sursa: elaborat de autor.

Pentru a se depăși limitele modelelor carismatic și situațional, a fost propus modelul mixt, care consideră conducerea ca o funcție a persoanei, a situației și, mai ales, a relației dintre ele. În acest model, relația dintre manager și situație este complexă: nu este vorba de simpla adaptare a persoanei la situație, ci de structurarea și stăpânirea situației; nu este vorba de tratarea persoanei ca tip invariabil, ci ca produs al interacțiunilor, al relațiilor care se stabilesc între grup și manager în procesul conducerii.

Limitele abordării conducerii pe baza trăsăturilor personale au determinat orientarea specialiștilor în management către alte variabile în dorința de a caracteriza un conducător de succes. Deci analizând comportamentul conducătorilor, *modelele comportamentale* susțin ideea că un conducător eficient poate ajuta subordonații pentru îndeplinirea obiectivelor acestora în două moduri, respectiv [36]:

- 1) prin concentrarea atenției asupra sarcinilor pe care subordonații trebuie să le realizeze;
- 2) prin grija față de subordonați și orientarea spre oameni.

Pornind de la considerentele teoretice și metodologice ale modelului mixt, putem afirma că formarea și dinamica stilurilor de conducere sunt determinate și influențate de următoarele categorii de factori:

- a) factori ce țin de particularitățile persoanei care exercită activitatea de conducere (tipul de personalitate, pregătirea profesională, nivelul motivațional, pregătirea în domeniul conducerii și experiența în activitatea de conducere);
- b) factori ce țin de particularitățile muncii (organizarea tehnologică a muncii, diviziunea muncii);
- c) factori ce țin de particularitățile mediului social în care se desfășoară activitatea de conducere: tipul societății, formele de organizare, sistemul instituțional de conducere, cultura, stratificarea socială, nivelul de dezvoltare a științei conducerii [20, p.225].

Există mai multe categorii de factori determinanți ai stilurilor de conducere: sociali, culturali, organizaționali, personali [70, p.72].

1. *Factorii sociali structurali.* Teoria marxistă a societății a adus argumente substanțiale precum că există o relație de determinare între structura societății globale și stilurile de conducere practicate în respectiva societate. Proprietatea de tip capitalist operează o diferențiere netă între proprietarii mijloacelor de producție și muncitorii neproprietari. Conducerea, la toate nivelurile

ierarhice a întreprinderilor va exprima în ultimă instanță interesul capitalistului. Participarea la conducere a muncitorilor ar fi de natură să favorizeze promovarea intereselor lor, cel puțin într-o anumită măsură diametral opuse celor patronatului.

2. *Factorii organizaționali.* Conducerea unui colectiv de muncă depinde într-o măsură esențială de modul de organizare mai larg în cadrul căreia funcționează. Cercetările au pus în evidență câteva asemenea factori distincți:

- centralizarea excesivă este de natură a promova un stil de conducere autoritar;
- fenomenul birocratic este de asemenea compatibil cu stilul autoritar, excluzând stilul democrat;
- stilul de conducere al șefilor ierarhici reprezintă un determinant puternic al stilului de conducere adoptat la nivelurile inferioare ale ierarhiei. O conducere a întreprinderii orientată mai autoritar, de exemplu, dezvoltă o puternică presiune spre orientarea autoritară a stilurilor de conducere la toate nivelurile ierarhice subordonate, după cum o conducere democratică, colectivă a întreprinderii stimulează un stil colectiv de muncă la toate nivelurile acesteia.

Esențiale sunt de asemenea, formele organizaționale statuate ale participării, regulamentele și legile, practicile de conducere. În ultimii ani, în țara noastră, s-au depus eforturi deosebite de a se adopta forme organizaționale care să asigure o largă participare a muncitorilor la conducerea activității de producție, la diferitele niveluri. Există însă și practici de conducere care sunt de natură a frâna promovarea unui stil de conducere colectiv.

3. *Factorii culturali.* Cultura unei comunități, înțeleasă în sensul ei larg, de sistem de valori, credințe, sentimente, modele de gândire și de comportare, este de natură a promova un stil sau altul de conducere. Menționăm, că în culturi diferite, chiar dacă avem același tip de organizare socială, sunt favorizate stiluri diferite de conducere.

4. *Factorii personali.* În fine, stilurile de conducere variază larg în funcție de personalitatea fiecărui conducător, de condițiile particulare ale formării sale. Din literatura de specialitate conchidem faptul că unul dintre factorii care au o contribuție importantă la profilarea stilului de conducere este capacitatea profesională a conducătorului.

McGregor, analizând filozofiile despre om care fundează stilurile de conducere, a formulat două mari tipuri, pe care le-a desemnat cu termenii Teoria X și Teoria Y [24]. Aceste două teorii și consecințele lor pentru stilul de conducere sunt prezentate în tabelul 2.1.

Tabelul 2.1. Caracteristica Teoriei X și Teoriei Y - Teoria Douglas Murray McGregor

Filozofii despre om	Strategii de conducere
TEORIA X: prin natura sa, omul nu este înclinat să muncească, ci mai mult spre alte activități din afara muncii. Dacă nu este constrâns, el va tinde să nu muncească sau să muncească cât mai puțin, să tragă chiulul, muncind de mântuială. El nu este tentat să-și asume responsabilități. Munca reprezintă pentru el o activitate fundamental neplăcută, pe care o face numai din obligație. Atitudinea sa deci în muncă este pasivă.	<u>Motivare:</u> singura motivare eficientă este cea extrinsec negativă și pozitivă. <u>Practici de conducere:</u> Atitudinea pasivă în muncă impune practici autoritare. Oamenii nu își pun probleme, nu vor să-și „bată capul”, așteaptă să li se spună ce să facă și cum să facă. <u>Control:</u> șeful trebuie să exercite un control continuu și amănunțit asupra realizării sarcinilor date. Nesupravegheați, oamenii vor fi tentați să tragă chiulul.
TEORIA Y: prin natura sa omul este înclinat spre muncă. El este dispus să-și asume responsabilități. Găsește în muncă o satisfacție în sine. Tinde deci să aibă o atitudine activă.	<u>Motivare:</u> Motivarea intrinsecă este deosebit de eficace. Remunerația reprezintă mai mult o recompensă echitabilă a muncii, decât un mijloc de motivare a ei. <u>Practici de conducere:</u> adecvate orientării active în muncă sunt practicile colective, democrat-participative. <u>Controlul:</u> rolul cel mai important îl are autocontrolul completat discret de controlul exercitat de colectiv și de șef.

Sursa: elaborat de autor în baza [24].

După cum se poate observa din tabelul 2.2 Teoria X și Teoria Y sunt tipuri limită, extreme. Se poate însă considera că fiecare persoană poate fi plasată, atât prin concepțiile sale, cât și prin comportamentul său față de ceilalți, într-un punct oarecare pe continuumul ale cărui limite sunt Teoria X și Teoria Y.

Un alt factor determinant îl reprezintă filozofia fiecărui conducător, concepțiile sale despre natura umană. Aceasta îi orientează strategiile generale de lucru cu oamenii. Pentru a conduce oamenii este necesar mai întâi să-ți faci o imagine despre natura lor, despre resorturile interioare care îi pun în mișcare.

Posibilitatea cunoașterii stilului de conducere este condiționată de recunoașterea și analiza factorilor care-l influențează respectiv [12]:

- *personalitatea cadrului de conducere* este determinată de pregătirea, aptitudinile, temperamentul, voința, atitudinile, ca să enumerăm doar componentele majore, și se reflectă în modul în care este concepută și realizată practica conducerii;

- *colectivul condus* (prin calitatea colaboratorilor, atitudinea lor față de muncă și atmosfera generală din colectivul condus) influențează atât prin potențialul și personalitatea fiecăruia în parte, cât și prin coeziunea, solidaritatea și conștiința generală (dominantă) a întregului colectiv. Dacă toți ceilalți factori sunt egali, stilul de conducere a unui colectiv disciplinat, corect și cu un înalt nivel profesional diferă, adesea radical, de stilul de conducere a unui colectiv care nu corespunde acestor exigențe;

- *stilul nivelurilor ierarhice superioare și competența acordată* cadrului de conducere pot influența, în bine sau în rău, stilul cadrelor de conducere subordonate, prin exemplul personal și exigența manifestată cadrele de conducere de la nivelurile inferioare tind să-i copieze pe cei de la nivel superior. De asemenea acest lucru e real prin intermediul amplerii competenței decizionale, iar mijloacele legale de stimulare la dispoziție dau posibilitatea cadrelor de conducere să se manifeste nestingherit, în conformitate cu personalitatea lor;

- *motivația*, respectiv interesul pentru activitatea întreprinderii și pentru propria sa poziție, reprezintă nu cel din urmă factor de influențare a stilului de conducere;

- *filozofia despre oameni*, comportamentul fiecăruia dintre noi în relațiile cu cei care ne înconjoară, dar în mod deosebit relațiile noastre, în calitate de manager, cu toți colaboratorii din compartimentul condus sunt rezultatul concepției noastre generale, a filozofiei noastre despre natura umană, despre om, în general;

- *performanțele obținute „împreună”* reprezintă un factor important de care depinde, într-o măsură însemnată, atitudinea față de muncă și atmosfera din colectiv - prin ceea ce se numește "motivația performanței" și implicit stilul practicat de manager.

Dintre factorii mai importanți care influențează procesul de luare a unei decizii, putem menționa [28]:

- 1) Calitățile, capacitățile, înclinațiile personale și valorile spirituale ale conducătorului, stilul de conducere;

- 2) Condițiile, mediul de luare a deciziei:

- *condiții strict determinate*: conducătorul înțelege exact care va fi rezultatul fiecărei alternative (cantitatea, calitatea produsului);

- *risc*: sunt condițiile în care rezultatele finale nu se cunosc, dar sunt cunoscute unele rezultate probabile;
- *condiții nedeterminate*: este foarte greu de prevăzut, care vor fi rezultatele unei alternative alese;
- *timpul și schimbările din mediu*: alternativa selectată va fi eficientă dacă va fi luată la timpul potrivit.

3) Barierele informaționale: nu întotdeauna este posibil de avut la îndemână toate informațiile, informații denaturate, sau costisitoare cum ar fi cheltuieli legate de colectarea informației, cercetarea pieței, salarizarea consultanților etc.

4) Consecințe neprevăzute, nedorite, negative: se poate de spus, că orice decizie este un compromis între două posibilități. Spre exemplu, pentru a îmbunătăți calitatea – este necesar de mărit cheltuielile; ridicarea prețului duce la pierderea unor clienți.

5) Interdependența deciziilor adoptate: deseori calitatea deciziei luate depinde de deciziile luate anterior.

6) Personalitatea subordonaților.

În continuare vom sistematiza anumite motive, care pot duce la eșecul deciziilor, cum ar fi [28, 44]:

➤ *Decizia în sine*. Acest tip de factori se referă la natura a ceea ce urmează a fi făcut, care poate genera probleme temporare sau cu caracter permanent.

➤ *Intuiția managerului*. Unii manageri consideră că reușita în vremuri grele va fi recompensată de către organizație, alții au tendința de a nu lua în considerare decât aspectele care se potrivesc percepției lor, alții pot vedea în obstacolele care apar un eșec personal, în timp ce alții vor continua să investească timp și resurse, datorită încrederii pe care o au în intuiția lor.

➤ *Presiunile sociale*. Uneori managerii continuă să aplice o anumită decizie nu doar pentru că refuză să admită că au eșuat, ci și datorită faptului că nu vor ca alții să vadă că au dat greș sau că sunt incompetenți.

➤ *Inerția organizațională*. Cel mai simplu factor care stă în calea renunțării la un anumit curs de acțiune îl reprezintă inerția organizațională pe care o implică procedurile existente și dificultățile în încercarea de a schimba o decizie strategică.

Elaborarea și adoptarea deciziei este influențată de două grupe de factori (vezi tabelul 2.2.):

Tabelul 2.2. Caracteristicile factorilor care influențează decizia managerială

Factori generali, caracteristici:	Factori personali, caracteristici:
Gradul intens de organizare a sistemului	Particularitățile gândirii logice a conducătorului și a persoanelor oficiale
Aspectele politice ale măsurilor aplicate	Particularitățile emoțional psihologice și trăsăturile personalității conducătorului
Profesionalismul și competența	Gradul de înțelegere a situației de conducere de către conducător și colaboratori
Nivelul de asigurare informațională	Gradul de independență a aparatului de conducere și a persoanelor oficiale
Interesele personal motivaționale	Caracterul relațiilor de afaceri care s-au stabilit în aparatul de conducere
Caracterul situației de conducere	Stilul conducerii
Alți factori de ordin secundar, caracterizați prin relațiile cu instanțele superioare, autoritatea, statutul administrativ, satisfacția de muncă	Condițiile social-psihologice în care se află conducătorul și subalternii

Sursa: elaborat de autor.

Pentru a fi eficace, managerii trebuie să fie capabili să renunțe la deciziile greșite și să ia în considerație câteva reguli de bază de adoptare a deciziilor:

- criteriul optimistului – optimistul alege alternativa care poate da rezultatele optime.
- criteriul lui Wald – pesimistul alege alternativa cu cea mai mare valoare a rezultatului cel mai puțin posibil.
- criteriul lui Savage – diferă de precedentul prin aceea că elementul determinant nu îl constituie rezultatul favorabil al deciziei, ci cel nefavorabil, respectiv regretul de a fi adoptat o anumită decizie.
- criteriul lui Hurwitz – alege varianta în concordanță cu probabilitatea estimată de apariție a unei anumite situații.
- criteriul lui Laplace – se are în vedere posibilitatea ca fiecare alternativă decizională să se realizeze cu o anumită probabilitate, iar probabilitățile de realizare pentru fiecare alternativă, fiind considerate egale. Acest criteriu analizează un mediu distorsionat față de condițiile reale în care decidentul își desfășoară activitatea și ia decizia.

De asemenea, în baza celor relatate anterior, au fost scoși în prim plan trei factori sau forțe pe care managerii trebuie să le ia în considerare în stabilirea stilului de conducere, prezentați în figura 2.3.

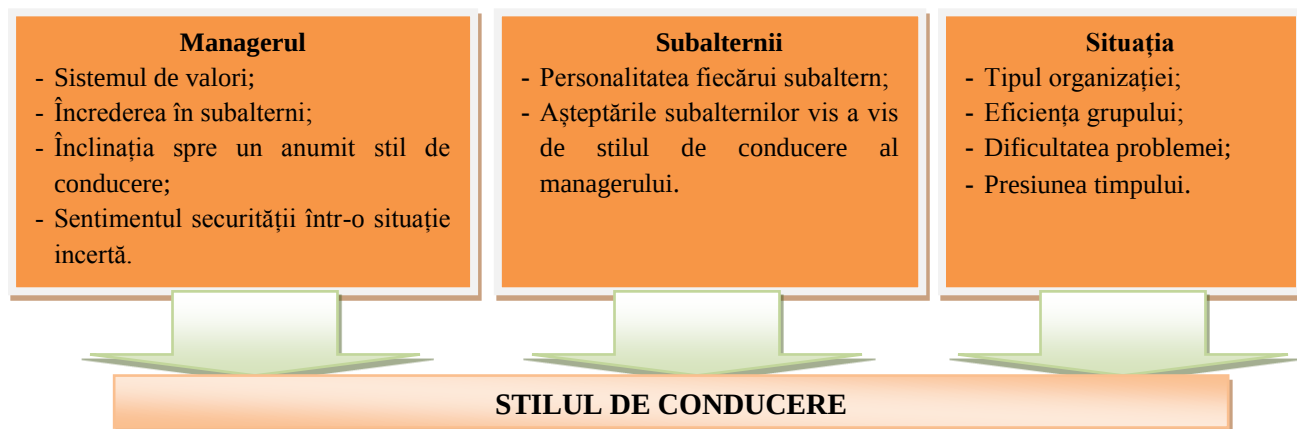


Fig. 2.3. Influența celor trei factori de bază în stilul de conducere

Sursa: elaborat de autor.

Menționăm, că nivelul forțelor celor trei factori variază de la o situație la alta, iar managerii trebuind să fie conștienți de influența lor, pentru a-și înțelege mult mai clar problemele cărora le pot face față, respectiv, pentru a-și putea stabili stilul de conducere pe care îl pot adopta.

Așadar fiecare manager în desfășurarea activității administrative își îndeplinește responsabilitățile într-un stil specific lui. Stilul de conducere reflectă metodele care stimulează personalul la o abordare proactivă și creativă la îndeplinirea sarcinilor, monitorizând performanțele angajaților.

Cu referire la analiza limitelor manageriale, subliniem că deseori specialiștii în domeniu le identifică cu anumite aptitudini sau competențe de care trebuie să dea dovadă un specialist de o calitate înaltă. Astfel acestea sunt considerate:

- toleranța pentru neobișnuit și necunoscut, prudența judecării, în legătura cu situații necunoscute, renunțarea la exprimări spontane categorice, negative;
- perceperea obiceiurilor locale, disponibilitatea de a ține seama de ele, renunțarea la demonstrarea propriilor obiceiuri;
- respectul pentru istoria propriei țări și pentru cea a țării străine;
- atitudinea prietenoasă față de toți localnicii, indiferent de statutul lor;
- autocontrolul în situații conflictuale și în condiții de stres;

- disponibilitatea de a învăța o nouă cultură, cauzele diferitelor fenomene neînțelese, tendința de a învăța limba locală, chiar și pentru comunicarea elementară în viața de toate zilele;
- capacitatea de a asculta și reasculta până la sfârșit răspunsuri și explicații la întrebările puse;
- deschiderea și sinceritatea în exprimarea nedumeririi sau a confuziei în situații dificile și confuze, nesigure;
- fermitatea politicoasă și continuitatea în susținerea propriilor principii morale de baza;
- disponibilitatea continuă pentru clarificarea cu răbdare a cauzelor comportamentului propriu, neînțeles de partener.

Un element important în abordarea problematicii cu privire la rolul personalității managerilor, după cum afirmă și Puiu A. în lucrarea „Management. Analize și studii comparative”, îl reprezintă capacitatea managerială a conducătorilor, care este “o competență multidisciplinară, profesia de manager presupunând un set de capacități, cunoștințe, tehnici, care vizează deprinderea de organizare a activității, forța și priceperea de a stabili fluxuri informaționale moderne, de a valorifica superior resursele umane și materiale prin decizii corecte” [82, p.35].

Capacitatea managerială, după cum afirmă unii specialiști, ca de exemplu Petrovici V. în lucrarea „Stiluri de conducere și eficiența managementului”, trebuie să reflecte o dublă ipostază: „a. capacitate managerială ca potențial, fiind încununată de o sumă de calități, trăsături, cunoștințe și experiență, necesare managerului pentru a exercita funcțiile conducerii; b. capacitate managerială ca factor de producție, fiind resursă specială de muncă cu valențe ca: spirit întreprinzător, atitudine inovatoare, competență și responsabilitate, eficiență” [76, p. 48].

Deci, cum afirmă și specialiștii din domeniu, cum ar fi Gheordunescu Maria-Elena, în lucrarea „Rolul personalității managerilor din România în alegerea stilului de conducere, o abordare comparative” în Revista Strategii Manageriale, activitatea managerială este una complexă, ea având înglobată atât o componentă educațională, profesională, cât și una umană. Artă de a dialoga cu subalterni, de a găsi modalitatea optimă prin care trebuie să transmiți sarcinile de servici sau să fixezi obiectivele ce trebuie atinse în cadrul realizării unei activități performante este una dintre caracteristicile de bază ale unei personalități manageriale de succes. [45, p.91-100]

În concluzie, putem afirma că cu cât activitatea pe care o coordonează fiecare manager suportă riscuri ridicate, cu atât aceste trăsături de personalitate au scoruri diferite și se manifestă diferit. Așa cum am observat, personalitatea managerială și stilul de conducere și sunt două

caracteristice care trebuie să se plieze pe cerințele specifice fiecărui sector de activitate. Deci, principala funcție a managerului este aceea de a coordona eforturile unui grup, astfel încât să se asigure realizarea optimă a sarcinii de îndeplinit, și atingerea scopului urmărit.

1.2. Eficiența tipului de comportament managerial utilizat în organizațiile economice

În ultimii ani, a crescut semnificativ numărul de organizații, de asemenea și dezvoltarea lor calitativă. În acest sens a fost necesar de o gestionare eficientă a resurselor umane. Managerul performant trebuie să fie în măsură să pună în aplicare financiară activitatea economică a organizației, să asigure politica de personal. Acesta are caracteristici diferite și anume: existența unui manager performant și ce fel de stiluri de conducere și tehnici utilizează managerul performant? În acest context menționăm că dreptul de a gestiona oameni pentru a asigura atingerea obiectivelor organizației este un subiect vital la momentul actual pentru fiecare organizație.

Organizațiile, care se bucură de succes se diferențiază de cele care au mai puțin succes, deoarece ele au o conducere mai dinamică și eficientă. Astfel problemele de conducere eficientă a organizației au stârnit interesul oamenilor încă de pe timpuri. Stilul de conducere este o variabilă organizațională care are o influență semnificativă asupra eficienței de ansamblu a grupului avut în vedere, indiferent de dimensiunile acestuia, ceea ce este demonstrat și prin intermediul numeroaselor studii care i-au fost dedicate. Însă, studiind toate tipologiile care au fost realizate până în prezent, devine evident faptul că nu se poate da o „rețetă” infailibilă privind elementele fundamentale ale unui stil de conducere care să fie eficient în orice situație. Ceea ce trebuie reținut este tocmai faptul că pot fi descrise stiluri de conducere foarte diferite dar care să aibă o eficiență la fel de mare, atunci când sunt aplicate în situații particulare, diverse.

Astfel, în alegerea unui anumit stil de conducere trebuie să se țină întotdeauna cont de particularitățile contextului: care sunt trăsăturile liderului, care sunt trăsăturile definitorii ale grupului avut în vedere, care sunt caracteristicile situației concrete cu care se confruntă acesta, ce fel de abordare a situației este necesară pentru atingerea performanței?

Considerăm, ca problema cu care ar trebui să se confrunte conducătorii nu este găsirea unui stil de conducere universal valabil și eficient în orice situație pentru ca așa ceva nu exista ci găsirea sau crearea celui stil de conducere care să fie adecvat situației concrete cu care se confruntă și care, odată aplicat, să le ofere performanța dorită și maximum de eficiență.

Așa cum am relatat în capitolul 1, prima tipologie a stilurilor de conducere sugerează că stilul democrat ar fi mai eficient decât cel autoritar. Stilul de conducere autoritar se asocia numai cu efecte negative, pe când cel democrat numai cu efecte pozitive, de unde concluzia că acesta din urmă este superior primului.

Deși s-a perpetuat mult timp, ideea superiorității stilului democrat față de cel autoritar a început să cedeze, lăsând locul unor interpretări mult mai nuanțate. Diverși autori, care au introdus în tipologiile lor diferite tipuri stiluri de conducere autoritare au arătat că practicarea acestora se asociază uneori cu efecte pozitive. De aceea se impune stabilirea unui sistem de criterii în funcție de care să se evalueze eficiența/ ineficiența stilurilor de conducere.

M. Zlate schițează câteva criterii după care s-ar putea evalua eficiența practicării diferitelor stiluri de conducere [102]:

- Primul criteriu este direct legat de numărul sau ponderea efectelor pozitive și negative ale stilurilor de conducere în structura generală a activității de conducere și pornește de la premisa: nu există stiluri perfecte, ideale și nici stiluri total ineficiente, reprobabile.
- Criteriul obiectiv și strict cantitativ interpretează stilul în sine, într-o manieră redusă și abstractă, neluând în considerare multitudinea variabilelor care intervin în actul conducerii.
- Criteriul practicării de lungă durată a stilurilor de conducere sugerează că nu trebuie să fim satisfăcuți doar de efectele imediate ale practicării unui stil de conducere, ci să le avem în vedere și pe cele viitoare, îndepărtate. Acesta oferă posibilitatea interpretării stilurilor de conducere nu în sine, ci în corelație cu alte variabile, și anume variabila timp. Limita lui constă tocmai în faptul că, din multitudinea factorilor și variabilelor care influențează eficiența/ ineficiența stilului de conducere, decupează unul singur, ignorând multe alte aspecte generale.
- Criteriul situațional este considerat un criteriu foarte bun de evaluare a stilurilor de conducere. Multe cercetări au arătat că stilurile de conducere sunt inegal productive tocmai în funcție de particularitățile situației în care sunt practicate. Aceasta înseamnă că unele stiluri sunt mai potrivite pentru anumite situații, în timp ce alte stiluri – pentru alte situații.

Deși este greu ca un stil de conducere să atingă perfecțiunea, se poate tinde spre cristalizarea și generalizarea unui asemenea stil. Cu cât ponderea unor efecte pozitive ale unui stil de conducere este mai mare, cu atât practicarea lui îndelungată se asociază cu mai multe efecte pozitive, cu cât el este mai adaptat și corespunzător condițiilor nu numai din grup, dar și social-istorice, cu atât stilul respectiv va fi mai bun, mai eficient, mai dezirabil.

Eficiența constituie scopul și criteriul fundamental de evaluare a managementului. Contribuția acestuia la sporirea eficienței și eficacității economico-sociale este, în ultimele decenii, unanim recunoscută, mai mult decât atât, rolul său este unul decisiv, determinant.

În acest context, prezentăm următoarele modalități [63]:

- *potențarea muncii de execuție* la nivelul fiecărui loc de muncă, concretizată în creșterea productivității muncii, prin decizii și acțiuni corespunzătoare;
- *amplificarea funcționalității globale a organizației*, dată de raționalizarea ansamblului de conexiuni decizionale, informaționale și organizaționale;
- *integrarea la un nivel superior a activității firmei în cadrul pieței și economiei naționale*, pe bază de criterii economice, cu urmări nemijlocite asupra economisirii de muncă vie și materializată.

Stilul de conducere influențează organizația în care este practicat în mai multe direcții, respectiv [5]:

- a) nivelul eficienței muncii și capacităților intelectuale ale grupului condus;
- b) relațiile psihosociale din cadrul grupului;
- c) atitudinile membrilor grupului;
- d) coeziunea grupului;
- e) motivația comportamentului subordonaților;
- f) nivelul satisfacției personale a membrilor grupului cu activitatea desfășurată în cadrul unității.

Întrucât eficiența stilului de conduce depinde nu numai de particularitățile managerului ci și de particularitățile situației, se impun cunoașterea anumitor reguli, prima dintre care ar fi cunoașterea problemelor importante din fiecare subdiviziune organizațională, cunoașterea principalelor probleme tehnice, economico-financiare și social-umane. La fel și buna cunoaștere a factorilor exteriori care acționează asupra organizației conduse [97]. Alte reguli țin de existența unui bun sistem informațional care să asigure informații corecte, pertinente, adecvate și continue necesare luării deciziilor și o transmitere rapidă a acestora către executanți. De asemenea sunt foarte importante formularea clară a obiectivelor și sarcinilor. Nu este suficient ca sarcinile și obiectivele să fie clar formulate doar în planurile unităților sau în strategiile de dezvoltare ale acestora, este important ca fiecare manager să dețină o înțelegere clară și corectă a obiectivelor și sarcinilor proprii nivelului ierarhic pe care îl conduce și a obiectivelor generale ale unităților.

O altă necesitate ține de reacționarea promptă a managementului la particularitățile unității și la noile situații intervenite în evoluția acesteia. Metodele și tehnicile de conducere duc la rezultate eficiente numai când sunt adecvate situației concrete în care se aplică, când se ține cont de particularitățile unității și de trăsăturile psihosociale ale personalului. În acest context este importantă orientarea activității manageriale spre aspecte esențiale. Managerii sunt confrunțați zilnic cu probleme numeroase și diverse; ei nu se pot ocupa de analiza și soluționarea tuturor acestor probleme. Unele aspecte sunt însă mai importante. Managerii trebuie să stabilească anumite priorități și să se ocupe de aspectele importante, esențiale, soluționarea problemelor curente putând fi făcută de manageri de la nivelurile inferioare.

De asemenea este importantă și organizarea rațională a activității de management și utilizarea rațională a timpului de către manager. Evitarea situațiilor de rezolvare în grabă a sarcinilor conducere la decizii pripite sau la amânarea lor pe motiv că este necesar un timp lung de reflecție. Managerii trebuie să-și împartă în mod rațional timpul pentru activități de decizie, îndrumare, coordonare și control, pentru activități ce vizează aspecte strategice, tactice și curente, pentru activități ce vizează probleme tehnice, economice și social-umane. În acest context, este primordială utilizarea metodelor și tehnicilor moderne de conducere, evaluarea și autoevaluarea rezultatelor obținute prin practicarea acestor metode, precum și manifestarea unei atitudini receptive față de nou: interes și preocupare pentru perfecționarea formelor de organizare și conducere a activității.

Este foarte importantă stimularea inițiativei și răspunderii celor din subordine; îmbinarea rațională a îndrumării și controlului cu autonomia și independența subordonaților, căci preocuparea pentru creșterea nivelului motivațional, pentru cunoașterea sistemului de trebuințe și pentru folosirea adecvată a stimulilor materiali, profesionali și psihosociale conduce instantaneu la dezvoltarea preocupării pentru educarea și formarea subordonaților. Eficiența stilului de conducere depinde nu numai de particularitățile acestuia și de gradul său de adecvare la situația din organizație ci și de valoarea subordonaților.

Eficiența stilului de conducere va fi scăzută dacă cei care dețin funcții de conducere vor face aprecieri incorecte asupra rezultatelor obținute de organizație. Managerii trebuie să manifeste față de subordonați corectitudine și sinceritate. Este important de conștientizat că capacitatea de autoperfecționare a stilului de conducere provoacă schimbarea condițiilor de activitate, a organizării acesteia a particularităților psihosociale ale subordonaților, perfecționarea metodelor și tehnicilor de

conducere impun schimbarea stilurilor de conducere. Capacitatea managerilor de a-și perfecționa stilul este o condiție a menținerii eficienței acestuia.

Calitatea optimă sau slabă a stilurilor de management derivă din modul de asumare a puterii, tentativa de a avea influență, arta de a menține relații ierarhice bune și de a trata dezacordurile și conflictele ce pot apărea în organizație. Astfel, în figura 2.4, ne-am permis să prezentăm stilurile eficiente și ineficiente de conducere pentru gestionarea organizației.

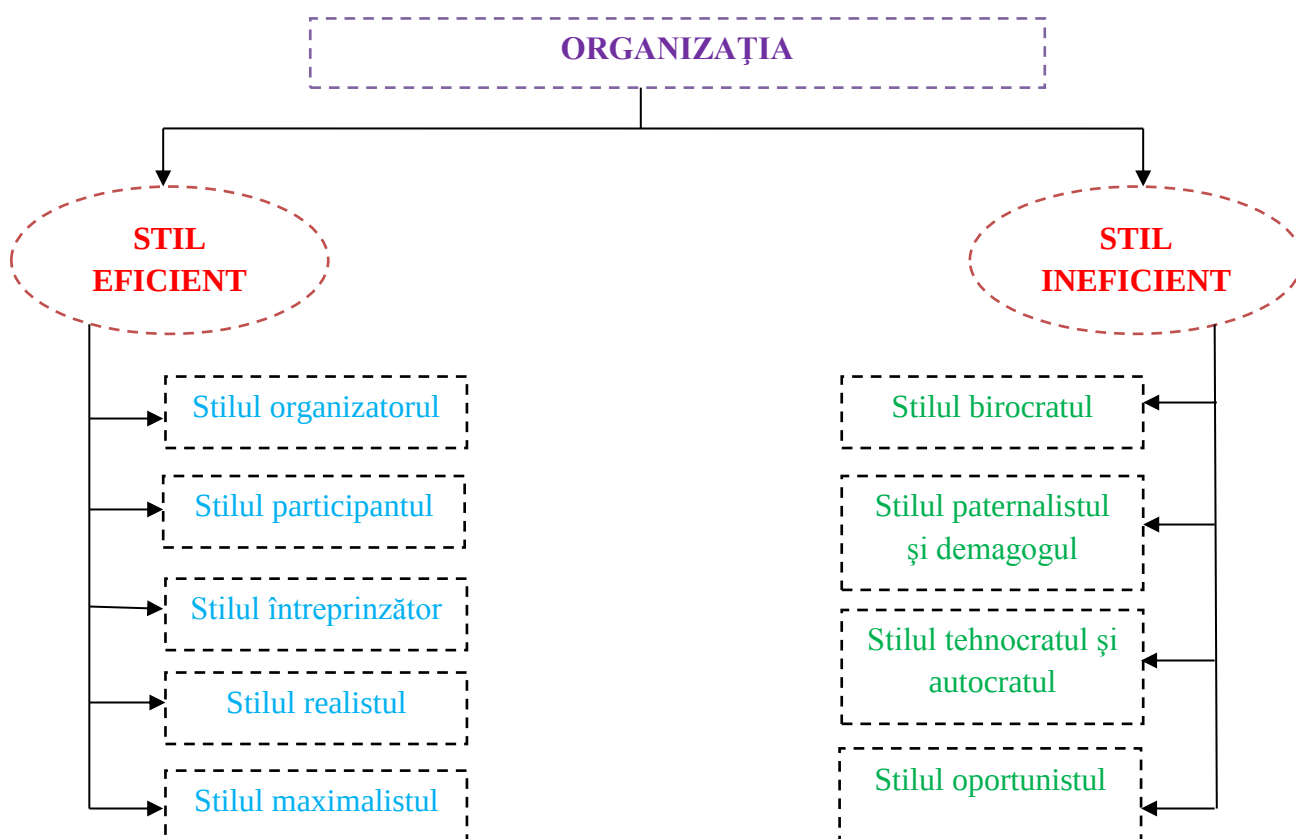


Figura 2.4. Stiluri manageriale care stau la baza gestionării organizației

Sursa: elaborat de autor în baza [17, 30, 65].

După cum observăm din figura de mai sus, organizațiile sunt supuse anumitor stiluri de management: stilul eficient și ineficient. Fiecărui tip eficient i se opune un tip de manager ineficient, următoarea tipologie utilizând aceleași criterii, respectiv puterea, influența, relațiile ierarhice și modul de tratare a dezacordurilor. Astfel, dacă vorbim despre stilul *organizatorului*, atunci acesta este tipul de manager care stabilește relații ierarhice corecte, definirea funcțiilor este clară, subordonații

înțeleg bine ce au de făcut; fiecare știe deci cum trebuie să se comporte, ceea ce facilitează mult relațiile. Pentru stilul *participantul* nu se poate vorbi cu adevărat de relații ierarhice, superiorii și subordonații formând o echipă în care toată lumea se simte solidară cu rezultatele tuturor: subordonații înțeleg necesitatea de a coopera cu superiorii lor, iar aceștia știu să dea sfaturi utile, ajutorul necesar și să mențină starea de spirit favorabilă cooperării între toți.

Întreprinzătorul apreciază că rolul său constă în primul rând în a dirija fiecare din subordonații săi pentru a obține cele mai bune rezultate, fiecare dintre ei vrând să-i dovedească că este capabil să-și asume responsabilitățile care i-au fost încredințate. Relațiile ierarhice sunt clare și bazate pe competență, fiecare cunoscându-și funcția și modul în care aceasta se încadrează în ierarhie, așa cum le-au conceput eșaloanele superioare. *Realistul* stabilește relații ierarhice bazate pe curtoazie, încredere și respect reciproc. Subordonații se informează frecvent în legătură cu dorințele lui, iar el nu ia niciodată o decizie importantă fără a-i consulta pentru a vedea ce este real și posibil să pretindă. Funcția de manager li se pare importantă subordonaților săi, care își aduc în schimb concursul la realizarea obiectivelor comune.

Maximalistul nu a ajuns la putere nici datorită vârstei, nici diplomației și nici chiar experienței. Acestui tip îi aparțin tineri și mai puțin tineri, autodidacți și cu diplome, experimentați și mai puțin experimentați, punctul lor comun constituindu-l faptul că au rezultate bune în afaceri și au știut cum să procedeze în a le obține, că s-au gândit la carieră și au știut să obțină rezultate durabile, în loc să caute să preia puterea care însă nu le este complet lipsită din preocupări.

Dacă vorbim despre stilurile inefficiente, putem relata următoarele: *birocratul*, în marea majoritate a cazurilor nu a avut acces la posturile responsabile decât în mod automat, datorită vechimii, fiind în general caracterizați printr-o anumită reținere față de putere, despre care, în general, vorbesc puțin. Trăiesc destul de izolați de colaboratorii lor, nici unul dintre ei nesimțindu-se obligat să-și asume toate deciziile luate de organizația lor. *Paternalistul și demagogul* preferă să nu vorbească despre putere, în interiorul lor se jenează și caută să se facă uitați, evitând, în general, luarea deciziilor. Acești manageri sunt foarte influențabili, subordonații putând să-i manipuleze cu ușurință fără ca ei să fie conștienți cu adevărat.

Tehnoocratul și autocratul - în prim plan apare conflictul rivalităților. Acești manageri își petrec mare parte din timp gândindu-se cum să se mențină la putere. Managerii de acest tip sunt de părere că a lăsa să se dezvolte influența unui colaborator este un lucru în dauna propriei influențe. Ei nu acceptă criza ierarhică și se îngrijesc de prerogativele lor. *Oportunistul* a știut să sesizeze

momentul potrivit, dar acesta a dat naștere la numeroase intrigi și lupte pentru putere, directe sau indirecte. El organizează coaliții care se fac și se desfac funcție de împrejurări, însă irosește prea mult timp pentru acest lucru în detrimentul muncii.

Stilurile de conducere *diferite* sunt mai eficiente, deci problema managerială centrală nu este de a găsi un stil eficient, „universal”, ci de a adapta stilul la condiții. Stilurile nu sunt un ansamblu de reguli „tehnice”, mai degrabă sunt stiluri de lucru cu angajații; varietății umane a echipelor de lucru trebuie să îi corespundă stiluri de conducere flexibile.

Organizațiile publice, la fel ca și cele private sunt dependente de calitatea leadershipului pentru a acționa în mod eficient și eficace. Un management performant este capabil să orienteze resursele existente de o manieră determinantă pentru susținerea dezvoltării organizaționale. Orice organizație administrează și gestionează resurse: material, financiare, informaționale și umane. Problema conducerii este una importantă pentru comunicare sau comunicarea pentru stilul de conducere, deoarece stilul de conducere influențează relațiile dintre muncitori iar acestea lasă amprentă asupra productivității.

Stilurile de conducere nu sunt egale din punctul de vedere al performanțelor lor, atât a celor productive, cât și al celor umane. Asupra acestor aspecte s-au făcut multe cercetări, având în primul rând o finalitate practică: determinarea stilurilor de conducere celor mai eficiente și difuzarea lor.

Pentru identificarea celui mai eficient stil utilizat în organizațiile din România, vom cita următorul experiment. Așadar, experimentul întreprins asupra performanțelor stilurilor de conducere a fost realizat în 1938 la Universitatea din Iowa, de către Lewin K., Lippitt R. și White L. Ei au definit trei stiluri de conducere: *autoritar, democrat și permisiv* (*laissez faire*) [54].

Experimentul a fost realizat cu grupuri de copii, antrenate într-o activitate de construcție de navo-modele. Fiecare grup a fost condus într-un stil diferit. Un grup era condus într-un stil democrat – instructorul îi invită pe copii să decidă ce fel de vapoare să construiască, îi consultă în legătură cu distribuția sarcinilor. Un alt grup era condus autoritar – instructorul decide, fără a consulta grupul, ce modele să fie produse, repartizarea sarcinilor. În fine, cel de al treilea grup este condus permisiv: grupul este lăsat să se organizeze singur, în mod spontan. Rezultatele experimentului au fost șocante pentru acea vreme. Așteptarea că stilul autoritar este cel mai productiv nu a fost susținută. Productivitatea grupurilor conduse autoritar și democrat nu s-a dovedit a fi diferită semnificativ, existând chiar o ușoară tendință ca grupul condus democrat să fie mai productiv. Grupul condus permisiv s-a dovedit a fi semnificativ inferior din punctul de vedere al performanțelor. Prezența sau

absența conducătorului s-a dovedit a avea o influență directă asupra comportamentului copiilor în cele trei grupuri. În cazul stilului autoritar, proporția de timp petrecută efectiv în activitatea de producție a copiilor este relativ ridicată în prezența conducătorului, pentru a scădea brusc în absența sa. În grupul condus democrat, în prezența conducătorului timpul petrecut efectiv în activități de producție este ceva mai redus decât în cazul precedent, dar absența conducătorului afectează doar într-o mică măsură acest comportament.

Satisfacția participării la activitatea de grup s-a dovedit a fi mai ridicată în cazul conducerii democratice, decât în cazul celei autoritare și permissive. În plus conducerea autoritară generează o serie de reacții specifice: apatie și dependență față de conducător, frustrare și agresivitate față de conducător sau față de o terță persoană în calitate de „țap ispășitor”.

Stilul de conducere influențează eficiența muncii fie direct prin presiuni ierarhice, control, sancțiuni, fie indirect, prin intermediul moralului colectivului de muncă – motivația muncii, satisfacția muncii, responsabilitatea asumată în muncă. Modalitățile de influență sunt diferite de la stil la stil de conducere. Astfel, influența stilului democratic asupra productivității este în mod esențial indirectă, realizându-se prin moralul colectivului.

În cazul stilului autoritar, influența este mai complexă, fiind atât directă, cât și indirectă. Conducerea autoritară deține mijloace specifice, ca presiunile ierarhice, controlul continuu, utilizarea motivării extrinseci, negative și pozitive, într-un cuvânt exercitarea puterii ierarhice. Prin aceste mijloace, se acționează direct asupra performanțelor. Există însă și circuite indirecte declanșate de conducerea autoritară cum ar fi reacții adverse și de apărare față de utilizarea mijloacelor de putere, adică apărare împotriva controlului, ascundere, dezinformare, simulare a performanței etc., precum și acțiunile negative asupra moralului colectivului de muncă care la rândul său acționează negative asupra performanței.

Stilul autoritar preferă mijloacele directe de acțiune asupra performanței: autoritatea ierarhică, controlul, posibilitățile de sancționare pozitivă și negativă ale ierarhiei. Aceste metode sunt destul de eficace. Aplicarea lor poate duce imediat la o creștere a eficienței muncii. Un asemenea efect este cunoscut în mod curent: un șef *mână de fier* poate într-un timp scurt să asigure o eficiență a muncii ridicată. Totodată, generând o serie de consecințe negative – scade moralul, munca devine o sursă tot mai puternică de tensiuni și conflicte, o obligație exterioară, diminuându-se totodată motivația intrinsecă a muncii, scade gradul de satisfacție al muncii, apar tensiuni și conflicte în cadrul colectivului de muncă, între acesta și șeful său, sunt declanșate mecanisme de

autoapărare – stilul autoritar dezvoltă, în timp, o influență negativă asupra performanței în muncă. În plus, dacă situația devine explozivă, devine necesar ca presiunile ierarhice să fie relaxate, fapt care determină, pe de o parte, o scădere și mai accentuată a performanței, dar, pe de altă parte, și o creștere relativă a moralului. Se tinde, din această cauză, spre un echilibru caracterizat prin „presiuni ierarhice moderate/performance moderate” [35, 96].

Concluzionăm că stilurile de conducere au influențe importante asupra muncii însăși. Stilul autoritar tinde să sărăcească munca, în timp ce stilul democrat să o îmbogățească, cu elemente calitative superioare. O asemenea afirmație pare destul de curioasă. Stilul autoritar se caracterizează printr-o diviziune strictă a funcțiilor de conducere de cele de execuție. Funcțiile de conducere sunt plasate în mod exclusiv la nivelul șefului colectivului de muncă, în timp ce membrii colectivului au sarcini doar de execuție. Marea majoritate a problemelor de concepție, care implică un grad mai ridicat de calificare, de organizare și de coordonare a muncii intră astfel în perimetrul competenței conducătorului iar nu al subordonaților. Stilul democratic este caracterizat printr-o difuzare, într-un grad mai mult sau mai puțin ridicat al funcțiilor de conducere, care presupun un grad ridicat de calificare, antrenează creativitatea, multiple cunoștințe, o ridicată competență tehnică, administrativă și socială în colectivul de muncă. În munca fiecărui participant intră și participarea la conducere, fapt care oferă acesteia un nivel calitativ superior. Așa după cum se va vedea, participarea la conducere reprezintă o importantă strategie a umanizării muncii, a creșterii gradului ei de complexitate, în lupta împotriva muncilor monotone, necalificate, frustrante din punct de vedere psihologic.

Deci, stilurile democratice de conducere sunt superioare celor autoritare, atât prin performanțele lor productive, cât și prin cele umane. Realizabilitatea lor este însă în funcție de condițiile concrete. Condițiile sociale și culturale concrete pot genera un stil sau altul. Alegerea stilului cel mai bun trebuie făcută în funcție de contextul determinat.

Astfel, putem afirma cu certitudine că majoritatea organizațiilor din România preferă *stilul de conducere autoritar*, în care managerii sunt mâna forte, reacționează rapid, sunt agresivi și controlează toate detaliile organizației. Ceea ce ține de angajați, menționăm că aceștia trebuie să se supună deciziilor fără să le pună sub semnul întrebării și sunt ținuti mereu în priză cu un stil de motivare negativ, când greșesc, și un stil pozitiv, când își ating obiectivele. Acest gen de organizații sunt competitive, orientate spre termen scurt, au o fluctuație mare de personal, iar angajații nu sunt în general atașați de organizație și nu se identifică cu ea.

Modelul autoritar are în centrul atenției orientarea managerului spre un stil de comunicare în care el decide, iar subordonatul trebuie să execute, aceștia fiind orientați spre supunere și dependență față de manager. Comunicarea își pune amprenta asupra acestor relații, subordonații fiind oarecum restricționați în comunicare, putând apărea probleme și din lipsa de suficiente informații, cât și din stările afective negative ce pot apărea la angajați, din cauza lipsei posibilității de a se exprima.

Dacă ne dorim să facem o paralelă între România și Republica Moldova, menționăm că cu referire la ultima, putem afirma că majoritatea organizațiilor atestă o abordare democratică, cu manageri care încearcă să motiveze angajații, să îi dezvolte, care pun accent pe formarea echipei și pe un management participativ. Aceste organizații au nevoie de timp ca să se formeze și, în general, au succes pe termen lung.

În final, putem afirma că *eficiența conducerii organizației se bazează pe rezultatele structurării și corelării optime funcțiilor conducerii*. Din multitudinea perspectivelor din care pot fi privite conducerea și funcțiile sale, cea mai utilă este tocmai perspectiva eficienței, în temeiul căreia sunt ordonate activitățile vitale ale conducerii:

- cunoașterea domeniului condus, a totalității problemelor care sunt supuse soluționării, prin *diagnoză*;
- detectarea tendințelor evolutive ale organizației și construirea proiectului evoluției sale pentru rezolvarea noilor probleme cu care se confruntă, prin *prognoză* și *construcție prospectivă*;
- momentul esențial al formulării și adoptării *deciziei* referitoare la soluționarea unei probleme sau la viața întregii organizații;
- organizarea implementării deciziei, în primul rând prin *planificare* și *asigurarea cooperării* în interiorul organizației și între organizații;
- *motivarea personalului organizației* pentru a se obține acțiunea eficientă a acestuia;
- *controlul*, drept funcție a conducerii, prin care rezultatele sunt măsurate, sunt comparate cu costurile și se stabilesc măsurile de corecție corespunzătoare pentru noul ciclu de activitate, efectele controlului influențând noua diagnoză.

În rezultatul mai multor cercetări în domeniu au fost evidențiate trăsăturile esențiale ale unui bun conducător. Astfel ei: sunt capabili să îi orienteze pe oameni, creând o viziune pe care o comunică acestora; inspiră încredere și au încredere în ei înșiși; au suficientă experiență pentru a

privi greșelile drept o distragere de la drumul către succes; îi fac pe oamenii să se simtă mai puternici în preajma lor. Oamenii se simt mai competenți și mai încrezători în ei înșiși, găsind astfel munca mai interesantă și mai provocatoare.

După cercetătorii americani R.L. Kahn și D. Katz, obține rezultate și este eficient acel conducător, care [52]:

- își petrece mai mult timp planificând, discutând cu subalternii și instruindu-i, rezolvând problemele interpersonale ale posturilor lor și informându-i pe oameni în legătură cu munca lor în cadrul companiei;
- oferă mai multă libertate subalternilor și se bazează pe delegarea împuternicirilor. Managerii de pe nivelele inferioare sunt influențați de managerii de pe nivelele superioare, iar managerii care sunt controlați îndeaproape de șefii lor au tendința de a-și controla, la rândul lor, îndeaproape subalternii;
- este perceput de către subalterni ca fiind interesat de ei, încercând să îi înțeleagă și să îi țină la curent cu privire la nivelul performanțelor lor;
- determină creșterea productivității și a moralului, determinându-i pe angajați să se implice mai mult în activitățile lor. Productivitatea și mândria de a aparține unui anumit grup sunt probabil variabile dependente, creșterea uneia dintre ele determinând creșterea celeilalte. Rezultatul este întărirea coeziunii echipei.

Un alt studiu a fost realizat de Handy C., care a analizat datele oferite de o anchetă realizată pe un eșantion de peste 11.000 de manageri dintr-un mare număr de organizații, de pe diferite nivele ierarhice și în diferite situații. Eșantionul studiat a fost împărțit în funcție de realizările obținute de manageri. Managerii care obțin performanțe ridicate [47]:

- a) utilizează într-o mare măsură practicile managementului participativ, spre deosebire de managerii cu realizări scăzute care le utilizează doar într-o măsură mai mică;
- b) sunt recunoscuți ca posesori de competențe interpersonale dezvoltate și sunt descriși ca fiind deschiși în comunicare și dornici să experimenteze noi idei și concepte cu subalternii;
- c) se concentrează pe crearea de provocări și pe oferirea de responsabilități mai mari subalternilor. Pentru a-i motiva pe alții, managerii cu realizări scăzute folosesc de obicei aspecte legate de securitate;

d) sunt cotați de către subalterni ca fiind puternic orientați spre sarcini și spre relații. Cei cu realizări medii nu au aceste caracteristici. Orientarea puternică spre sarcini indică faptul că eforturile sunt direcționate spre activitățile care produc rezultate – planificare, atribuirea de responsabilități și stabilirea de obiective.

Orientarea puternică spre stabilirea de relații indică faptul că managerul le permite subalternilor să influențeze activitățile de muncă și este dispus să permită participarea subalternilor la procesele de planificare, stabilire de obiective și adoptare de decizii.

Deși s-a făcut o analiză amplă, putem totuși să punem un accent aparte pe clasificarea stilurilor de conducere eficiente și ineficiente [76, p. 48-49]:

Stilurile eficiente sunt:

- Stilul metodic, care apelează la metode moderne de management, la știință, tehnologie și inovare;
- Stil umanist, acordă prioritate resurselor umane, ceea ce garantează eficiența;
- Stil tehnicist pune accent pe prioritatea producției, dar într-o manieră fundamentală căutând totdeauna soluții raționale pentru probleme tehnice; subalternii înțeleg caracterul de necesitate al măsurilor adoptate;
- Stilul moderat susține echilibrul între producție și cerințele oamenilor, colaborând cu subalternii.

Stilurile ineficiente sunt:

- Stilul dezinteresat conduce la pierderea interesului oamenilor pentru producție;
- Stilul paternalist în care managerul exagerează preocuparea pentru oameni, asemănător celui întâlnit în relația părinți – copii, acest stil reduce interesul participativ al subordonaților și îi deresponsabilizează;
- Stilul abuziv centrează interesul spre producție, față de subordonați fiind distant sau chiar dezinteresat; el poate genera tensiuni și conflicte, datorită rezistenței tacite a subalternilor față de solicitările exagerate;
- Stil indecis descrie managerul bazat pe exagerarea echilibrului între cele două categorii de interese producție și oameni; manifestă prudență exagerată; lipsă de fermitate în decizie.

Concluzionăm că stilul de conducere influențează rezultatele activității de conducere și eficiența întregii activități a grupului condus și este în prezent pe deplin acceptat atât la nivel teoretic cât și în activitatea practică de organizare și conducere a fiecărei organizații. Stilul este felul

propriu de a fi, de a se comporta și de a acționa al managerului în procesul conducerii. Stilul de conducere reprezintă modul concret de exercitare a rolului de manager, de transpunere efectivă în plan comportamental a exigențelor ce decurg din statutul de manager. Noțiunea de stil reunește într-un ansamblu dinamic trăsăturile și particularitățile psihice și psihosociale ale managerilor, comportamentele acestora în exercitarea managementului și condițiile concrete în care se desfășoară activitatea de management.

2.3. Concluzii la capitolul 2.

Pentru a asigura creșterea gradului de participare a angajaților la procesul de conducere a organizației, în special prin aplicarea modalităților indirecte, managerii pot apela la o serie de metode și tehnici de stimulare a creativității salariaților. Metodele și tehnicile nu sunt utilizate de către manageri doar pentru eficientizarea procesului managerial ci și pentru activarea aptitudinilor de inovare ale indivizilor și grupului și îndeosebi pentru înlăturarea barierelor psiho-sociale care împiedică prin inhibiție, manifestarea acestor aptitudini.

Un lider puternic capabil să evalueze corect eficacitatea subordonaților, nu încearcă să atragă subordonați slabi pentru a rezolva probleme complexe și importante pentru ai ajuta să înțeleagă situațiile non-standard, bazându-se pe căi autocratice. Deoarece oamenii sunt cea mai importantă resursă de organizare, șeful organizației ar trebui să plătească cea mai mare parte din timpul lor doar de gestionarea oamenilor. Din păcate, acest lucru nu se întâmplă în toate organizațiile moderne. Acest lucru reduce semnificativ eficiența gestionării în organizarea ca un întreg, pentru că liderii sunt un instrument esențial pentru punerea în aplicare a practicilor de management, precum și lipsa de atenție din partea lor la aceste întrebări se traducă în calitate slabă de gestionare a personalului.

Dacă ne referim la factorii care generează sau influențează stilurile de conducere a organizațiilor, atunci putem vorbi la infinit, deoarece există o multitudine de factori care pot apărea pe parcursul desfășurării procesului managerial. Însă este extrem de important de specificat că liderii și managerii de succes sunt aceia care sunt profund conștienți de factorii activi, care le pot determina comportamentul lor în orice moment și sunt capabili să se comporte corect. Identificarea și tratarea factorilor care pot afecta gestionarea activității va permite managerilor orientarea corectă și eficientă în luarea deciziilor manageriale.

În general fiecare țară își dezvoltă propriile stiluri de conducere însă într-un final acestea se aseamănă între ele. Așadar, dacă vorbim despre eficiența stilurilor de conducere utilizate în organizațiile din România versus Republica Moldova, putem afirma cu vehemență că organizațiile în principiu sunt supuse unor stiluri de conducere asemănătoare. Însă este de menționat faptul că utilizarea unui anumit stil de conducere depinde în mare măsură de cultura organizațională despre care vom vorbi în capitolul 3 al prezentei lucrări.

Capitolul 3. COMPORTAMENTUL MANAGERIAL ÎN CONTEXTUL ASIGURĂRII SUCCESULUI ORGANIZAȚIEI

3.1. Cultura organizațională a Cooperăției de consum prin prisma comportamentului managerial

Ne naștem într-o cultură, ne formăm și ne stabilizăm într-un orizont cultural, suntem deopotrivă creatori și receptori de cultură. În această dublă calitate, a ne înțelege la orice nivel de analiză înseamnă a face un retur hermeneutic prin analiza semnelor, valorilor și simbolurilor culturii de apartenență. Acest travaliu echivalează cu regăsirea unui sens existențial care, indiferent dacă se află sub semnul permanentului sau al asumării pasagere, reprezintă o fixare identitară ca element de recognoscibilitate individuală și transindividuală.

Și deși cultura organizațională este un subiect din ce în ce mai discutat în ultima vreme, totuși rămâne un element ignorat de mulți manageri din lumea întreagă, nefiind luată în considerare construirea strategiilor pe care aceștia le urmăresc. Chiar dacă de cele mai multe ori aceasta poate spune foarte multe despre calitatea angajaților și a leadershipului dintr-o companie, rămâne, în pofida importanței, foarte greu de modelat. Cultura organizațională poate fi înțeleasă totuși ca fiind un fel de programare mentală colectivă care deosebește membrii unei organizații de membrii unei alte organizații, având ca elemente soluții proprii un mod propriu de a acționa în anumite situații. Fiind un factor ce determină succesul activității organizației, cultura reprezintă un element esențial, indispensabil pentru progresul social.

Orice organizație are o cultură proprie, care reflectă istoria ei, modul de abordare a problemelor, practicile de conducere a activităților, stilul managerial, atitudinea față de risc, competiție, consumatori și, desigur, de salariați. Cultura organizațională poate fi definită doar plecând de la om, deoarece fondatorii și purtătorii culturii organizației sunt oamenii. Sistemul de simboluri, tradiții, ritualuri, valori și norme de comportament împărtășite de cea mai mare parte a personalului unei organizații, modul de gândire și de acțiune, care stă la baza activității organizaționale, modalitatea de integrare internă și de adaptare la mediul extern constituie cultura organizațională.

Termenul cultură provine din antropologie. El a fost utilizat pentru a reprezenta într-un, sens foarte larg, elementele fizice și spirituale pe care o anumită colectivitate umană le-a transmis de la o generație la alta.

Cultura unei organizații este indiscutabil și indisolubil legată de organizare și conducere, în sensul că ultimele două produc o cultură, iar cultura le influențează la rândul ei. Așadar, cultura, organizarea și conducerea se află într-o relație de interdependență dinamică, interactivă.

În contextul abordării culturii organizaționale drept rezultat al comportamentului și activității sociale și economice al organizației, dar și cu caracter istoric, menționăm identitatea comportamentului organizațional al Cooperației de consum din România ca drept fiind un model teoretico-practic bine conturat. Cultura organizațională a căruia este determinată de un sistem de idei consolidat de strategiile și direcțiile prioritare de activitate, de modelele de comportament cu structură ierarhică particulară și bine stabilită, care funcționează de-a lungul anilor neschimbată și eficient, și nu în ultimul rând de normele și regulile interne stabilite particular acestui sistem social. Totodată subliniem valorile ca element al culturii organizaționale cooperatiste care evident se deosebesc de celelalte categorii de organizații, iar eficiența prezentării lor fiind la un nivel atât de înalt încât au fost preluate și dezvoltate la nivel internațional. Argumente în concretizarea constatării sunt prezentate de însăși președintele CENTROCOOP Ioan Crișan în cartea „Cooperația de consum. Principii și valori ale cooperației” editată în anul 2012. [124]

Stilurile manageriale sunt intim legate de cultura organizațională, dat fiind faptul că atitudinile și preferințele conducerii influențează modul în care se desfășoară munca. În plus, nivelul managerial impune diferențe și în stilul de conducere: managerii de top abordează stiluri diferite de managerii inferiori de regulă, managerii inferiori se conformează stilului managerilor de vârf [85].

Fiind un factor important ce determină succesul activității organizației, cultura organizațională reprezintă un element esențial, indispensabil pentru organizație, și nu numai. De aceea, interesul față de cultura organizațională se explică prin faptul că procesele organizației depind din ce în ce mai mult de factori economici și informație, iar controlul asupra acestora trebuie efectuat prin intermediul culturii organizaționale, aplicate la nivelul angajaților de către conducere. Raportată la Cooperația de consum această afirmație presupune principiul unui control democratic al membrilor din cadrul organizației, pentru participarea lor la efectul economic și buna desfășurare a activității cooperației [124].

În continuare vom încerca să analizăm tipologiile culturale, care permit distingerea a patru mari culturi organizaționale cum ar fi: cultura puterii, cea a sarcinilor, cultura rolurilor sau birocratică și cea personală [19].

Organizațiile în care predomină cultura puterii seamănă cu o pânză de păianjen (vezi Anexa 4). Centrul acestei pânze este sursa centrală de putere de la care iradiază agenți ai acestei puteri, de obicei, fiind vorba de specialiști. Organizația se bazează pe existența unui lider puternic, carismatic. Structurile și regulile formale sânt considerate mai puțin importante decât personalitatea conducătorului. Organizația se bazează pe valori precum încrederea reciprocă, iar pentru comunicare interioară sânt utilizate contactele interpersonale directe, neexistând canale de comunicare formale prestabilite riguros.

Pentru a avea succes și a răspunde cerințelor mediului, organizația trebuie să aibă conducători dinamici, întreprinzători. Acest tip de cultură duce la formarea unor organizații puternice și încrezătoare în capacitățile proprii, care reacționează rapid în medii instabile și primejdioase. Acest comportament depinde însă exclusiv de calitatea persoanelor ce dețin puterea, comportamentul lor fiind esența succesului organizației, de unde importanța acordată unei selecții directe. Persoanele care agreează o asemenea cultură organizațională sânt cei ce nu pun în prim-planul priorităților securitatea locului de muncă și care iubesc riscul, dar și avantajele materiale sau morale substanțiale și rapide [19].

Făcând o paralelă a culturii organizaționale a Cooperăției de consum putem afirma că cultura puterii este caracteristică acestui sistem, chiar prin faptul construcției structurii organizatorice bazate pe mai multe nivele manageriale. Cultura puterii este bazată pe un lider puternic, care este selectat din rândurile membrilor cooperatori asociați, drept o persoană profesionistă, corectă, onestă cu caracter de lider pronunțat, iar succesul fiind asigurat de competențele manageriale și valorile promovate de sistemul cooperatist.

Cultura sarcinilor este caracteristică organizațiilor orientate spre atingerea rezultatelor. Poate fi reprezentată ca o rețea cu multe noduri, ca o schemă matriceală, în care puterea se află în interstițiile acestei rețele Anexa 4. Filozofia de funcționare a unei asemenea organizații constă în repartizarea oamenilor potriviți la nivelul potrivit cu resursele necesare, având o mare autonomie și libertate pentru realizarea obiectivului stabilit. Cultura sarcinilor este o cultură ce oferă multă flexibilitate, într-un mediu instabil asigurând o mare viteză de reacție, necesitând însă resurse considerabile pentru a funcționa [19].

În contextul Cooperăției de consum rolul culturii sarcinilor este asigurat la nivel de autosesizare și autogestiune, fapt datorat de particularitățile și prioritățile organizațiilor cooperatiste, ce constau în: societățile cooperatiste î-și gestionează propriile resurse pentru obținerea unui profit,

membrii sunt și proprietarii cooperativelor fapt ce denotă interesul pentru realizarea sarcinilor și gândirea strategică a fiecărui membru asociat de a beneficia de avantajele oferite de societatea cooperatistă.

Într-o organizație, puterea și autoritatea sânt deținute de diferite grupuri cu funcții specifice. Postul este mai important decât cel ce ocupă postul. Activitatea organizației se bazează pe proceduri birocratice. Posturile sânt strict ierarhizate, iar problemele se rezolvă prin trimiterea lor către forurile ierarhic superioare. Astfel de organizații obțin cele mai bune rezultate în medii stabile, cu resurse suficiente, atunci când au de îndeplinit sarcini repetitive, chiar în volum sporit; managementul este foarte flexibil, controlul concentrându-se mai ales asupra rezultatelor și mai puțin asupra mijloacelor, de aceea cultura rolului este considerată și ca o cultură ce poate genera instabilitate.

Mulți teoreticieni consideră că acest gen de cultură organizațională este cel mai potrivit cu viața modernă, din punct de vedere ideologic fiind în ton cu noțiunile de libertate individuală, capacitate de adaptare, viteză de reacție la schimbare. Dezavantajul principal, constă în faptul că rareori există resurse suficiente pentru un asemenea tip de organizație [19].

În viziunea noastră cultura rolului este mai puțin caracteristică societăților cooperatiste și chiar întregului sistem, fapt declarat de Carta valorilor cooperației din Trento bazat pe: „democrație cooperatistă, reciprocitate, egalitate, mutualitate și solidaritate,..... subsidiaritate, ajutor reciproc” [124].

Și cultura personală poate fi reprezentată ca o galaxie cu clustere stelare; este aceea în care individul creativ este în centrul atenției și admirației organizației Anexa 4. Organizația se focalizează pe un cluster de persoane „stele”, iar regulile și normele organizației sânt dezvoltate în jurul acestor personalități. În acest model nu obiectivele organizației primează, ci cele ale oamenilor care decid și dețin puterea [19].

Considerăm că și cultura personală este prezentă sub o altă formă în contextul organizațiilor cooperatiste pe motiv că nu sunt identificate persoane model din simpla rațiune că toți identic sunt cointeresați în valorificarea potențialului și obținerea beneficiilor într-o societate de membri asociați.

Cultura organizațională se formează datorită interacțiunilor repetate între membrii organizației, a aducerii în comun a credințelor și valorilor indivizilor care o alcătuiesc deși există factori modelatori puternici care o particularizează cum ar fi: stilul de conducere și implicit modul de luare a deciziilor, nivelul de formalism, structura de organizare, politicile și know-how-ul,

angajații și mai toate sistemele care oferă valoare și suport unui anumit tip de muncă și unui anumit tip de comportament.

Dacă vorbim despre factorii care influențează asupra culturii organizaționale, atunci avem următorul tabel:

Tabelul 3.1. Caracteristica tipurilor de factori cu putere de influență asupra culturii organizaționale

<i>Factorii de influență externă</i>	<i>Factorii de influență internă</i>
✓ Cultura națională care include modul de gândire, religia, educația, atitudinea față de colectivism/individualism, distanța mică ori mare față de putere ori bogăție; ✓ Factori demografici și sociali, prin care se stabilesc credințele, valorile, normele, simbolistica, perspectivele individuale și concepțiile de bază; ✓ Clienții, care sunt considerați drept verigă extrem de importantă în obținerea profitului organizației; ✓ Factori tehnici și tehnologici; ✓ Factori juridico – instituționali.	✓ Fondatorul și proprietarul organizației. ✓ Istoria și tradiția organizației. Modul de înființare și dezvoltare a organizației ce au determinat simbolurile, miturile și ritualurile. ✓ Sistemul de management care este determinat de structura de organizare, politicile și know-how-ul, etc. ✓ Angajații organizației ✓ Mărimea organizației ✓ Situația economică a organizației ✓ Faza ciclului de viață a organizației ✓ Tehnica și tehnologia utilizată, etc.

Sursa: elaborat de autor.

Potrivit caracteristicii factorilor de influență internă a culturii organizaționale identificăm managerii, sistemul de management, angajații și situația economică a organizației drept factori supuși unor studii în paragrafele ulterioare ale prezentului capitol. 3.2. și 3.3.

Conturând particularitățile culturii organizaționale prin prisma comportamentului managerial afirmăm că o cultură organizațională puternică ar fi aceea în care există un aliniament puternic la valorile și principiile organizației. O organizație cu o astfel de cultură nu are nevoie de sisteme de control și sisteme birocratice. Oamenii ce compun o cultură puternică nu au nevoie de îndemnuri suplimentare, acceptă deja necondiționat regulile jocului iar organizația reușește să

formeze un anumit tip de angajat dezirabil. Din acest motiv nu sunt puțini managerii care înțeleg importanța managementului culturii organizaționale dar aceasta fiind puțin tangibilă și dificil de măsurat devine o piatră de încercare care se lasă prea puțin influențată de diversele programe de modelare a culturii.

Managementul culturii organizaționale este considerat ca fiind un țel copleșitor dacă nu chiar imposibil. Noi considerăm că intențiile unor manageri de a schimba cultura organizațională din interiorul organizației nu se pot izbi decât de iluzoriu.

Cultura organizațională există indiferent de organizație, este cea care leagă organizația într-un lanț de semnificații tacite care oferă înțelesuri specifice umane tuturor activităților și proceselor organizaționale. În același timp este factorul de rezistență cel mai important în orice demers de schimbare, indiferent de anvergura acestuia. Unul din factorii cei mai importanți în construirea culturii organizaționale se datorează particularităților interacțiunilor dintre angajați, a leadership-ului și a calității comunicării organizaționale.

Considerăm că, cultura manifestă o influență puternică asupra abilităților organizației de a-și urmări strategiile. Și tocmai din acest motiv nu o putem ignora mai ales atunci când vorbim despre managementul riscurilor, al schimbărilor, managementul relațiilor cu clienții, leadership etc. Iată de ce cultura ocupă un loc central în îndeplinirea cu succes a operațiunilor întreprinse care asigură buna funcționarea pe termen lung a organizației. Importanța pentru o organizație puternică este alinierea valorilor pe care le promovează cu strategiile care vizează performanța și retenția de personal. Din acest motiv, unele organizații ar trebui să-și revizuiască tipul de cultură și să facă unele schimbări în sistemul de valori, dar și să ceară un feedback continuu de la angajați și clienți.

Pentru o abordare mai aprofundată a conceptului de cultură organizațională, avem nevoie de un model care să permită analiza propusă. În literatura de specialitate există mai multe modele, dar care reprezintă un model simplificat al realității complexe existente în cadrul unei organizații, care este un unicat.

Modelul analitic oferă posibilitate aranjării pieselor componente într-un ansamblu, în care se pot identifica acțiunile manageriale posibile și necesare în anumite circumstanțe. Teoriile manageriale mai vechi încercau să identifice cultura organizațională mergând pe premiza că există o cale optimă de a conduce și un set de principii universal valabile, aplicabile tuturor organizațiilor și în toate condițiile. Teoriile moderne pun accent pe caracteristicile adecvate ale fiecărei organizații și în acest caz mai mult pe diagnostic decât pe rețetă.

În continuarea cercetării, dorim să prezentăm câteva repere care pot fi luate în discuție atunci când se construiește o cultură organizațională care să asigure performanțe reale ridicate și care ar putea fi un punct de reper pentru organizațiile nou create ale cooperației de consum:

- ☐ alinierea culturii la strategiile de afaceri;
- ☐ schimbarea culturii în vederea obținerii performanțelor;
- ☐ asigurarea unui acces simplu și rapid la cultură;
- ☐ angajarea forței de muncă în conformitate cu această cultură;
- ☐ combinarea culturii cu inițiativele care conduc spre productivitate;
- ☐ dezvoltarea unei culturi care respecta diversitatea;
- ☐ înțelegerea corectă a rolului pe care îl are un senior manager în construirea culturii;
- ☐ folosirea unei culturi pozitive în susținerea performanțelor de durată;
- ☐ dezvoltarea și menținerea unei atmosfere de încredere pe planul intern și extern al organizației.

Într-o organizație ce are o cultură adaptabilă, managerii acordă atenție tuturor elementelor, mai ales clienților, inițiază schimbarea când aceasta servește intereselor organizației, chiar dacă își asuma riscurile aferente unei asemenea schimbări. Spre deosebire de aceasta, într-o organizație ce are o cultură inadaptabilă, managerii au tendința de a se comporta izolat: ei nu-și schimbă strategiile pentru a se adapta situațiilor sau pentru a avea un avantaj asupra schimbărilor din mediul de afaceri.

Considerăm oportun pentru organizațiile cooperației de consum care angajează persoane ce nu sunt membri cooperatori asociați să fie prudenți în selecție și să accepte doar pe cei care se potrivesc culturii lor: angajații care în mod frecvent se îndepărtează de cultura organizațională se propune să fie eliminați. Aceasta nu este singura modalitate de a menține o cultură. Metodele cele mai adecvate pentru a păstra cultura organizațională sunt considerate următoarele:

- ✓ modul de reacție a managerilor, mai ales a celor de vârf, la crizele ce apar în organizație;
- ✓ modelarea, învățarea managerilor;
- ✓ criteriile de alocare a recompenselor;
- ✓ criteriile de angajare, promovare, eliminare din organizație;
- ✓ ceremoniile, evenimentele festive din organizație.

Este de menționat faptul că cunoașterea culturii organizaționale este necesară și utilă, întrucât constituie, probabil, unicul și cel mai folositor element anticipativ, pe termen lung, al unei organizații. Poate fi dificil pentru cineva atât din interior cât și din afară să pătrundă în cultura

organizației, aceasta fiind deseori considerată drept un univers de convingeri, valori și concepții oferite odată pentru totdeauna și care este rareori declarat ori supus chestionării, mai ales de cei care au o experiență limitată în privința altor organizații sau culturi. Cu toate acestea, o asemenea înțelegere a comportării colective este esențială, în situațiile în care este nevoie ca organizația să se adapteze unor condiții schimbătoare, incluzând aspirațiile și așteptările membrilor ei.

Concluzionând, putem spune că o cultură puternică reprezintă un factor esențial în asigurarea succesului organizațiilor cooperatiste și tocmai din acest motiv atât personalul din departamentul de resurse umane, cât și managerii implicați în construirea ei trebuie să-și dezvolte abilitățile de a promova principiile și valorile culturale solide și eficiente.

3.2. Analiza managementului organizațional al Cooperăției de consum (studiu de caz)

Reieșind din specificul cercetării propuse în cadrul tezei de doctorat, în continuare ne stabilim obiectivul identificării modului de gestiune a managerilor din cadrul cooperației de consum din România, angajați au societăților cooperatiste. Întrucât funcțiile de planificare și organizare executate în secvență rațională, logică, reprezintă faza de pregătire a procesului de management al oricărei organizații, reiese că ipoteza fundamentală a cercetării noastre este următoarea: executarea profesionistă de către manageri a fazei de pregătire reprezintă baza de acțiune fără de care nu poate fi obținută performanța dorită pentru orice organizație.

Cooperația de Consum precum în trecut așa și în prezent reprezintă un sistem economic autonom și independent care dezvoltă în orice țară activitatea în domeniul economiei sociale fiind un sistem apolitic și nonguvernamental. Totodată legătura dintre Cooperația de Consum și Stat este una dintre cele mai constructive și rezultativă. Desfășurarea activității cooperative în România a inițiat în 28 martie 1903, ce în timp a parcurs o evoluție ajungând până în prezent indiferent de regimul de dezvoltare a țării. În prezent sistemul cooperației de consum din România este format din societăți cooperative de consum de gradul I și de gradul II, adică din asociații acestora la nivel județean și la cel național. Organizarea și funcționarea Cooperăției de Consum în România este reglementată de un cadru legal fundamental ce determină ansamblu procesului administrativ de organizare și funcționare a structurilor existente.

Cu referire la cadrul legal o societate cooperativă de gradul I – reprezintă o societate liberă și voluntară de persoane fizice având ca obiect de activitate aprovizionarea membrilor cooperatori și a terților cu bunuri cumpărate sau produse de societatea cooperativă sau furnizarea de servicii, în

egală măsură pentru membri și nemembri. Societățile cooperative de gradul II sunt constituite din asocierea de societăți de gradul I a cărei membri pot fi atât persoane fizice cât și juridice indiferent de natura lor, cu condiția că societățile cooperative de gradul I să dețină cel puțin 67% din capitalul social. Cooperația de consum din România pe parcursul a 150 de ani de activitate, are la bază proprietate privată a cărui patrimoniu de cca. 2% este divizibil între membrii cooperatori asociați, iar 98% indivizibil. Fapt ce constituie un bun argument de dezvoltare durabilă a cooperației de consum.

Sistemul Cooperației de Consum din România este constituit astfel:

- Uniunea Națională a Cooperației de Consum (CENTROCOOP) care reprezintă un aparat central format din asocierea celor 38 Uniuni Județene ale Cooperativelor de Consum.
- Uniunea Județeană a Cooperației de Consum (UJCC) formată din cooperative de consum de gradul I și II la nivel teritorial. În prezent fiind 38 de Uniuni Județene a Cooperației de Consum.
- Societate Cooperativă de Consum de gradul II formată din asocierea Societăților Cooperative de gradul I. În prezent desfășurând activitate 18 unități asociate atât la nivel județean cât și la nivel central.
- Societate Cooperativă de Gradul I ce reprezintă entitate economică ce își desfășoară activitate la nivel urban sau rural și fiind asociate la nivel județean.
- Societăți Comerciale și Societăți cu răspundere limitată cu capital prioritar cooperatist. 9 unități aparțin de CENTROCOOP și 18 de UJCC

Structura organizatorică a sistemului cooperatist a fost caracterizată de dimensiune și putere caracteristică atât pe lungimea cât și pe profunzimea lui. Cooperația de consum în toată lumea dar și în România este recunoscută prin răspândirea în toate localitățile urbane și rurale fiind strâns legată de dezvoltarea socială a comunității. Caracterul structural este reprezentat de 3 nivele, caracteristic sistemului în dependență de modelul de asociere pe verticală. Primul nivel este reprezentat de societatea cooperativă – entitate economică de bază, al doilea nivel îl reprezintă uniunea teritorială a cooperativelor și al treilea nivel uniunea națională.

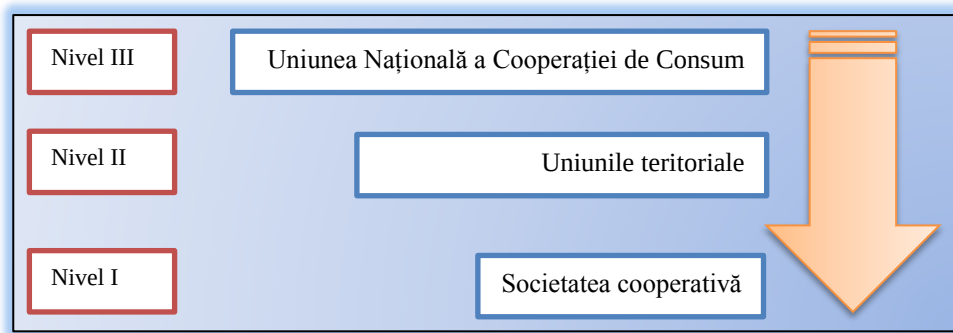


Figura 3.2. Structura organizatorică a sistemului cooperăției de consum în România

Sursa: Elaborată de autor.

Uniunea Națională a Cooperăției de Consum activează în baza Statutului și al Actului constitutiv - Abrevierea CENTROCOOP. Reprezintă centru asocierii naționale a cooperăției de consum. Este reprezentat de Colegiul Național și Consiliul național ce sunt constituite din reprezentanții tuturor uniunilor județene. Rolul fundamental al CENTROCOOP este de a purta interesele tuturor membrilor cooperatori din țară. Activitățile fundamentale fiind constituite din elaborarea strategiilor de organizare și dezvoltare a cooperăției de consum.

Uniunile teritoriale reprezintă societățile constituite la nivel județean care au rolul de a gospodări, organiza și coordona rezultatele destinate reinvestirii prin cooperare între societățile cooperative membre și organizarea acțiunilor destinate satisfacerii componentei sociale, educaționale și culturale pentru membrii cooperatori din raza teritorială a județului pe care îl reprezintă. Acest nivel a deținut abrevierea – FEDERALCOOP. Este reprezentată de asociația fără scop patrimonial din membrii delegați a societăților cooperative din teritoriu. Drept acțiuni fundamentale fiind reprezentarea intereselor societăților cooperative la nivel județean.

Societatea cooperativă reprezintă nucleul de dezvoltare a activităților economice în diverse domenii ale economiei naționale. Este reprezentată de asocierea voluntară a persoanelor fizice sau juridice ce consimt respectarea principiilor cooperatiste. Nivelul întâi al structurii sistemului cooperatist abreviat – CONSUMCOOP. Activitățile fundamentale ale societăților cooperative nu se deosebesc de cele fundamentale ale oricărui agent economic de a obține rezultate care vor asigura necesitățile de remunerare a membrilor asociați și reinvestirea pentru dezvoltarea fiitoare. Acestui nivel îi revine misiunea de asigurarea a funcționării nivelelor verticale de asociere pentru respectarea unității de sistem. Rolul Cooperăției de consum la nivel intern în România dar și la nivel internațional, este manifestat de consolidarea efectelor economice și sociale, prin locurile de muncă

create, prin cotele de piață deținute și prin contribuția la produsul Intern Brut. Aceasta o susține profesorul Constantin Anghelache într-un articol științific, afirmând importanța dezvoltării sectorului cooperatist atât în România cât și în alte state membre ale Uniunii Europene [125].

În prezenta lucrare nu este stabilit obiectiv de studiu particularitățile comportamentului managerial al Cooperației de consum din Republica Moldova, fapt ce denotă lipsa cercetărilor în această direcție. Totodată, menționăm în linii generale că Cooperația de consum din Republica Moldova, atunci aceasta reprezintă unul dintre cele mai numeroase sisteme organizate. Pe parcursul existenței sale de circa un secol și jumătate, acest sistem s-a afirmat drept unul din cele mai stabile segmente în domeniul cooperativelor, cu impact nu doar economic, dar și social. În acest sens, menționăm că spre deosebire de alte forme de activitate cooperatistă, economia cooperației de consum are un caracter social pronunțat. Cooperația de consum și-a extins în continuu domeniile sale de activitate, devenind multisectorială, își dezvoltă permanent propria infrastructură.

Pornind de la serviciile comerciale de asigurare a membrilor săi cu mărfuri, preponderent de prima necesitate, cooperația de consum din Moldova a ajuns să presteze activități de comerț cu amănuntul și angro; activități de achiziționare a produselor agricole, de origine animalieră și de altă natură de la populație; activități de procesare a produselor agricole; activități de transport; de prestări servicii, inclusiv de piață, de alimentație publică, educaționale ș.a. În altă ordine de idei, constatăm că sistemul cooperației de consum al Republicii Moldova î-și desfășoară activitatea în corespundere cu cadrul legal - Legii cooperației de consum, nr. 1252 – XV din 28 septembrie 2000 și în coordonare cu strategiile adoptate la nivel național precum Strategia de dezvoltare a întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020, Strategia de dezvoltare a comerțului interior în Republica Moldova pentru anii 2014-2020, în conformitate cu programe naționale, Programul Național „Satul Moldovenesc”, Programul Național de Dezvoltare, dar și în contextul asocierii la UE - Planul de acțiuni Republica Moldova – UE etc.

În viziunea autorilor, sistemul cooperatist din România și cel din Republica Moldova sunt diferite și foarte greu de comparat, fapt ce determină cercetătorul să se axeze pe particularitățile comportamentului managerial din România.

În acest context, cercetarea în continuare va fundamenta doar comportamentul organizațional realizat de managerii sistemului cooperatist din România.

Menționăm importanța sistemului cooperatist în economia națională prin modul de îmbinare a componentelor economice și sociale în activitățile economice dezvoltate, iar forța

economico-socială a sistemului fiind datorată dimensiunilor de întindere teritorială a structurii. Rezultatul muncii fiind observat de asocierea cetățenilor pe principiul de muncă în satisfacerea comună a intereselor materiale, sociale, educaționale și culturale.

Prezentând organizațiile cooperației de consum, identificăm o bună parte din cooperativele de consum care desfășoară activitate economică din România, fac parte după profilul lor din categoria întreprinderilor mici și mijlocii atât după numărul de salariați cât și după cifra de afaceri. La momentul actual se înscriu 800 de societăți de consum de gradul I și II care desfășoară activitate preponderent în mediul rural. Dintre acestea 783 sunt asociate în cele 38 uniuni județene ale cooperației de consum, iar 336 sunt asociate și la Federalcoopuri.

Odată cu apariția Legii nr. 1 din 2005 s-a descentralizat controlul activității cooperatiste de către organizarea ierarhică foarte strictă existentă până la apariția legii. În prezent activitatea cooperativelor de gradul I nu mai este controlată de cooperativele de gradul II, iar fiecare cooperativă este independentă, fără supravegherea superioară, fără obligația de fi membri a uniunilor județene și cu autonomie completă. Această modificare a cadrului legal a fost apreciată de către unii autori drept „distrugerea sistemului de control” sau „o posibilă înstrăinare a patrimoniului între membri”, care a permis unor administratori să beneficieze de unele efecte economice în detrimentul simplilor membri cooperatori dar a avut și efect pozitiv în procesul de management organizațional eficient și proces decizional autonom [127].

Activitatea economică la nivelul cooperației de consum se desfășoară printr-o rețea de unități precum comerț și alimentație publică 6271 de unități economice care includ: magazine, complexe comerciale, depozite, restaurante, baruri, cofetării, patiserii, terase, etc.; unități de prestarea serviciilor precum industria turismului cu 94 unități dintre care: hoteluri, moteluri, pensiuni, popasuri, vile, campinguri, sate de vacanță, etc.; sau producție cu 405 unități dintre care: unități de producție alimentară, unități de producție nealimentară, deservirea socială, etc. Potrivit Ministerului pentru Mediul de Afaceri, Comerț și Antreprenariat din România la momentul actual în cadrul cooperației de consum funcționează unități comerciale cu amănuntul, unități de alimentație publică, unități de prestări servicii inclusiv unități turistice, unități de achiziții, depozite en-gros [126]. În figura 3.2. se reprezintă grafic cota acestor unități din cadrul cooperației de consum din România.

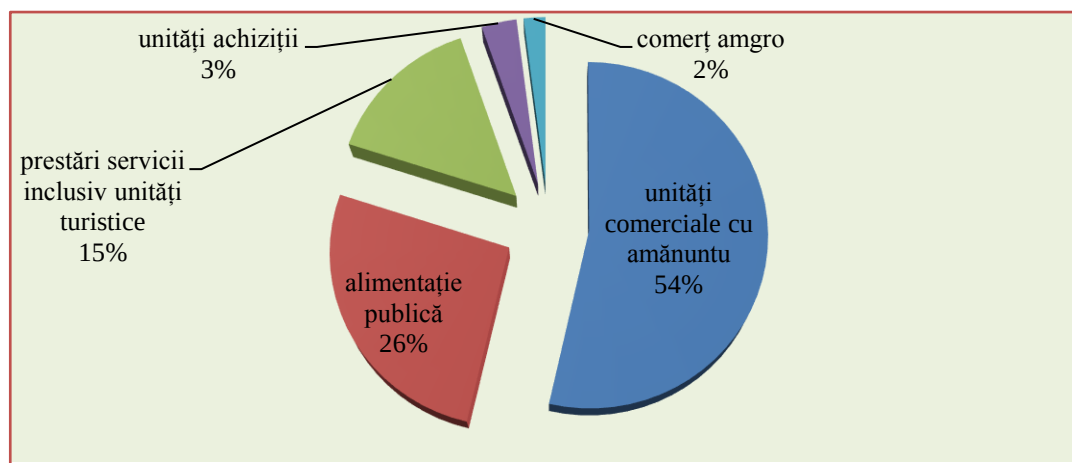


Figura 3.3. Cota unităților cooperației de consum din România după activitatea desfășurată

Sursa: Elaborată de autor în baza datelor CENTROCOOP

Tendențele de dezvoltare a activității organizațiilor cooperatiste din România se reduc mai întâi la direcțiile strategice de lungă și scurtă durată a fiecărei societăți cooperatiste în parte în regimul de autonomie, iar în al doilea rând de aportul statului Român la susținerea și dezvoltarea mișcării cooperatiste. Executivul este obligat prin lege să consulte Consiliul consultativ al cooperației asupra elaborării politicilor în materie de cooperație, să adopte măsuri pentru sprijinirea accesului societăților cooperative la finanțarea investițiilor proprii și la creditare, iar autoritățile publice să faciliteze accesul societăților cooperative la servicii de consultanță pentru ameliorarea performanțelor economice și a capacității de a crea locuri de muncă și generarea veniturilor [128].

Este de menționat că alături de alte argumente în avantajul sistemului cooperației de consum un alt punct forte îl constituie numărul membrilor acesteia. Numărul mare de membri ai societăților reprezintă o bună integrare pe orizontală sau pe verticală a activităților economice desfășurate de unitățile economice ale acestora, dar și conferă putere economică și socială. Evident dacă să vorbim despre numărul membrilor de-a lungul evoluției sistemului cooperatist din România constatăm că cel mai mare număr al membrilor a fost înregistrat în perioada socialistă când numărul lor a atins aproape 7 mln. de membri. După revoluție numărul membrilor a scăzut dinamic ajungând la 93 de mii. În prezent conform registrelor Uniunii Naționale a Cooperației de Consum numărul membrilor este puțin depășit de 23 de mii.

Indiferent de modificarea numărului de membri, rezultatele activității economice a înregistrează valori în creștere. Asigurarea eficienței economice a entității economice depinde de mai mulți factori, în deosebi pentru societățile cooperației de consum sunt caracteristice atât factorii

macroeconomici(inflația, nivelul prețurilor, veniturile populației, migrația, etc.) cât și microeconomici (furnizorii, cumpărătorii, angajații, amplasarea, resursele economice, etc.) Urmărirea indicatorilor activității economico financiare este una dintre sarcinile administrării și gestionării manageriale. În scopul formării unei imagini asupra realizărilor și a eficienței activității desfășurate de către cooperația de consum, sunt prezentate rezultatele activității economico-financiare în Buletinul informativ oficial al Cooperației de consum din România. Din rapoartele lunare prezentate selectăm pentru analiză indicatorii economico-financiari la începutul anului și la jumătate de an pentru comparație în diferite perioade ale anului.

În tabelul 3.2. sunt prezentate rezultatele activității economico-financiare prezentate de către Uniunea Națională a Cooperației de Consum în luna ianuarie a perioadei de analiză 2013-2018.

Tabelul 3.2. Indicatorii economico-financiari prezentați de CENTROCOOP la data de 31 ianuarie a perioadei 2013-2018 (în lei RO)

Indicator	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cifra de afaceri	34429026	32076103	30769957	33920750	33626969	34547979
Producția stocată	258091	288168	331227	140540	160835	252355
Producția de imobilizări	22947	141656	11300	2300	27899	48448
Alte venituri	2639664	2174236	3234729	2593784	1176278	2253416
Profit brut	-401852	161364	-55203	305032	-356515	1184890
Marja profitului brut	-1,16	0,50	-0,09	0,89	-1,06	3,43

Sursa: elaborată de autor în baza [129].

Din datele tabelului constatăm că pe toată perioada de analiză indicatorul cifra de afaceri este în evoluție aproape constant fără mari abateri. Producția stocată în perioada analizată se constată în ianuarie 2018 la nivelul ianuarie 2013. Nivelul maxim al producției stocate în perioada analizată este înregistrat în anul 2015, pentru 2016-2017 gestiunea stocurilor a fost mai eficientă. Pe toată perioada analizată valoarea profitului brut este cu valoare negativă peste fiecare an analizat începând cu 2013. Din toată perioada anul 2018 a devenit unul dintre cei mai reușiți în asigurarea unui profit pozitiv și în creștere în comparație cu anul 2016 de aproximativ 3 ori, iar cu 2014 de 5

ori. Evoluția profitului brut este reprezentată prin curba liniară și în figura 3.4. care inițiază cu o valoare negativă și evoluând pe final cu un rezultat pozitiv al activității.

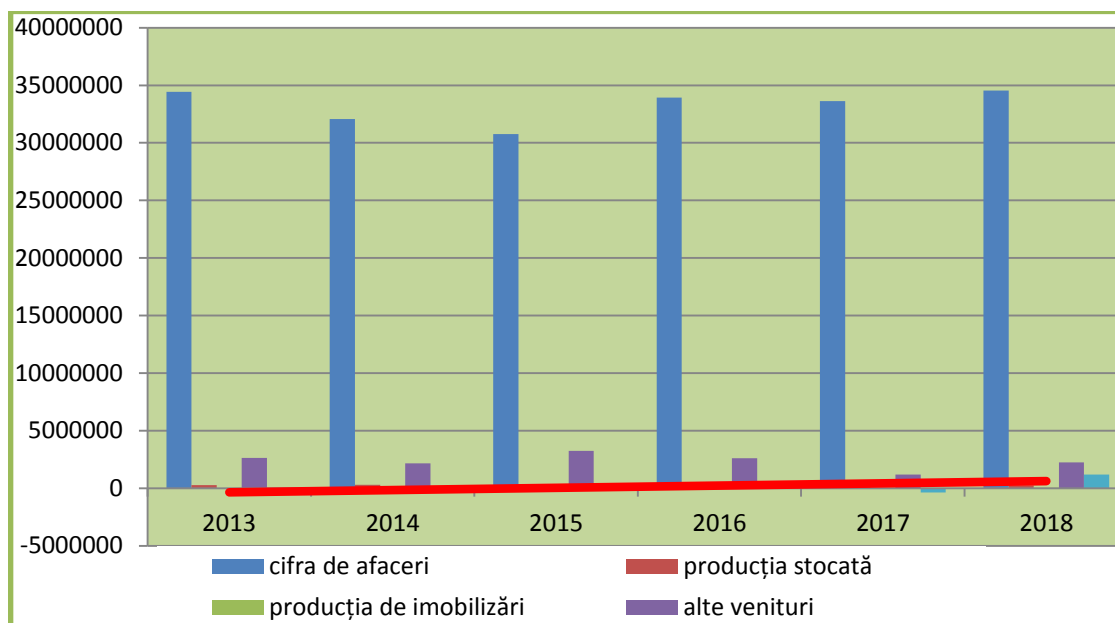


Figura 3.4. Evoluția indicatorilor economico-financiar ai CENTROCOOP pentru luna ianuarie a perioadei 2013-2018

Sursa: elaborată de autor în baza datelor tabelului 3.2

Din rezultatele financiare din tabelul 3.3. constatăm că comparativ cu luna ianuarie a perioadei 2013-2018 în luna iunie indicatorii au valori mult mai mari. Cifra de afaceri de la 34 mln. lei din ianuarie 2018 a crescut la 185 mln. lei aproximativ de 6 ori mai mare. În aceste condiții constatăm că în afară de factorii micro și macroeconomici mai influențează și alți factori precum sezonul, factorii politici, etc. Producția stocată pe toată perioada analizată menține o tendință liniară cu valori constante ce confirmă stabilitatea rapoartelor cu furnizorii și clienții în această perioadă a anului. Alte venituri parvenite din vânzări de active și alte operațiuni de capital confirmă o activitate efectivă a entităților economice.

Tabelul 3.3. Indicatorii economico-financiari prezentați de CENTROCOOP la data de 31 iunie a perioadei 2013-2018 (în lei RO)

Indicator	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cifra de afaceri	223453210	217872556	249836313	262539027	222629400	185276889
Producția stocată	2038654	532594	1790541	1807737	1734200	1312482
Producția de imobilizări	170311	45668	395574	161868	223251	336961
Alte venituri	21388201	15355955	16337938	15279492	11702762	12379629
Profit brut	1558159	938453	2465597	3755567	1944576	2641520
Marja profitului brut	0,69	0,43	0,98	1,43	0,87	1,42

Sursa: elaborată de autor în baza [129].

Entitățile economice își planifică, organizează și desfășoară activitatea sub impactul condițiilor concrete ale mediului său ambiant. În activitatea oricărei organizații mediul ambiant joacă un rol esențial în definirea strategiilor sale, în sesizarea și folosirea oportunităților de dezvoltare, constituind practic suportul realizării obiectivelor de creștere economică, de profitabilitate sau doar de supraviețuire.

Mediul unei organizații evidențiază factorii, care, aflați în afara sferei de control a sistemului, determină performanțele acestuia. În mediul extern al organizației identificăm două componente majore: micromediul - cu care organizația are legături directe, de multe ori reciproce, impuse de necesitatea realizării obiectului său de activitate și macromediul - cu care are relații indirecte, în majoritatea cazurilor doar organizația de comerț suferind influența acestuia. Dificultatea activității manageriale pentru entitățile cooperației de consum sunt datorate sarcinilor deloc ușoare în primul rând aprovizionarea cu mărfuri populația din mediul rural inclusiv în cele mai îndepărtate localități fără acces și infrastructură și cu cheltuieli destul de mari dar cu un avantaj economic destul de modest în comparație cu activitățile similare în condiții urbane.

O altă particularitate a societăților cooperatiste o constituie activitatea de achiziție a materiei prime, materiei prime secundare de la populația rurală pentru industria alimentară și nealimentară națională inclusiv și pentru export. La capitolul producere, majoritatea întreprinderilor cooperatiste sunt din domeniul panificației, care nu prezintă interes pentru producătorii în goană după profituri mari, iar sarcina de a asigura populația rurală cu produse de prima necesitate a rămas

încă și în prezent o datorie a societăților cooperatiste de producere. În acest context menționăm că unitățile cooperatiste din punct de vedere strategic nu au avut un concept de ascensiune, doar o dorință obiectivă pentru bunăstarea materială și morală a asociaților. Aceasta datorită principiilor de bază precum adeziunea liberă, controlul democratic al membrilor cooperatori, participarea fiecăruia la luarea deciziilor, producerea și vânzarea în comun a produselor, autonomia și independența societăților, constituirea fondurilor de rezervă, etc.

Majoritatea dintre care a creat subiect pentru înființarea unor noi societăți luând diverse forme de prestare a serviciilor pentru comunitate. Chiar și în aceste condiții sistemul cooperatist reușește să definească caracterul economico-social prin continuitate și durabilitate, prin sistemul eficient creat de acumularea rezervelor din rezultatul economic, prin obiectivele de deservire a întregului grup și primordial ale nevoilor lor sociale, prin unitate și integritate a mișcării cooperatiste și cel mai important prin funcționarea principului conducerii și controlului democratic, precum și luarea deciziilor prin votul exprimat de toți membrii cooperatori.

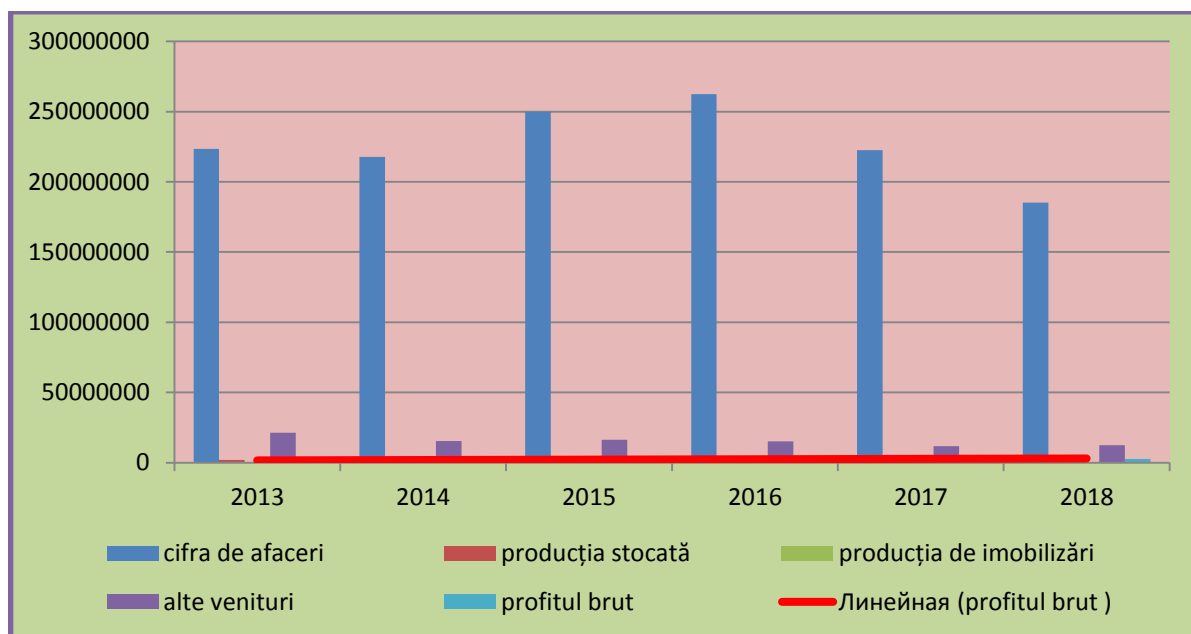


Figura 3.5. Evoluția indicatorilor economico-financiar ai CENTROCOOP pentru luna iunie a perioadei 2013-2018

Sursa: elaborată de autor în baza [129].

Concluzionând rezultatele analizei prezentate anterior în acest subcapitol ținem să menționăm și poziția președintelui CENTROCOOP Ioan Crișan în unul din Buletinele informative realizate lunar privind imaginea de ansamblu asupra realizărilor și eficienței activității desfășurate de cooperăția de consum din România de către Uniunea Națională a Cooperăției de Consum ce poate servi la compararea rezultatelor bazată pe criterii echitabile de evaluare, la realizarea unui sistem eficient de coordonare a activității atât pentru organele de conducere colectivă cât și pentru conducerea executivă a fiecărui agent economic în parte. Totodată menționăm că în lipsa unui control obligatoriu, furnizarea datelor pentru realizarea statisticilor este facultativă și la discreția fiecărei cooperative de consum, cărora le revine și procesul managementului organizațional și decizional.

Reieșind din aceste afirmații stabilim o opinie proprie autorului, tratată ipoteză pe care o formulăm este că utilizarea într-o manieră sistematică a instrumentului managerial de conducere în dependență de tipologia individuală reprezintă obținerea unei performanțe pozitive a organizației respective.

Obiectivele cercetării bazate pe interesul lucrării și derivă din scopul lucrării sunt:

- Evaluarea potențialului managerial de nivelul unu și doi al societăților cooperatiste din sistemul Cooperăției de Consum din România în baza opiniilor angajaților subordonați din întreprinderile cercetate,
- relevarea stilului managerului în funcție de relațiile „șef –subordonat”,
- Identificarea tipurilor de conducători – manageri,
- Elaborarea recomandărilor necesare managementului organizațional pentru societățile cooperatiste din sistemul Cooperăției de Consum din România.

În vederea validării ipotezei formulate, ne-am propus efectuarea unei cercetări de teren de tip mixt, cantitativă și calitativă, asupra unui eșantion reprezentativ de angajați din cadrul societăților cooperatiste românești active. Pentru cercetarea de teren va fi efectuată selectarea eșantionului pornind de la baza de date cu privire la cele mai importante organizații.

Cercetarea a avut loc în perioada lunii aprilie-mai 2018 și s-a bazat pe utilizarea mai multor metode: analiza datelor statistice, ancheta de teren pe bază de chestionar și interviu, metoda studiului de caz, folosind ca instrumente de cercetare: culegerea directă a datelor statistice, chestionar cu întrebări închise și deschise.

Valoarea cercetării de teren este estimată de complexitatea potențialului uman de conducere din cadrul sistemului cooperatist și necesitatea luării în considerare a părerilor subordonaților și angajaților la identificarea managerului-lider și a relațiilor cu subordonații.

Reieșind din datele statistice privind concentrația societăților cooperatiste la nivel regional unde în zona Nord-Est se găsesc 148, urmată de zona Nord-Vest cu 139 unități, Centru – 128 unități, Sud Muntenia 102 unități, Sud –Est 90, Vest – 88, Sud-Vest – 77, București – 28 unități, atunci arealul Nord-Est, Nord-Vest și Centru constituie 51% din totalul societăților cooperatiste. Eșantionul selectat se referă la angajații societăților cooperatiste de nivelul I și II la nivel federal din regiunile Nord-Est, Nord-Vest și Centru selectate aleatoriu care asigură reprezentativitate din punct de vedere a subordonaților anchetați. Subordonaților li se propune un chestionar anonim (vezi Anexa 8) în care î-și pot exprima poziția față de comportamentul manager-subaltern și dovada realizării acestei chestionări (vezi Anexa 9).

În ceea ce privește caracteristicile respondenților au fost stabilite următoarele întrebări pentru segmentarea lor după următoarele criterii: vârsta, sexul, studiile, perioada de activitate în organizație.

Conform categoriilor de vârstă angajații subordonați nivelurilor manageriale I și II care au participat la sondaj sunt reprezentați în figura 3.6.

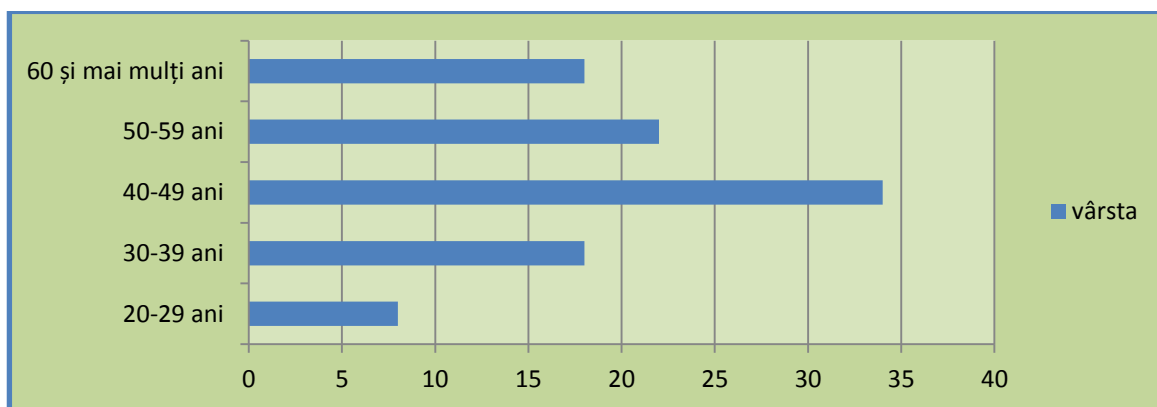


Figura 3.6. Stabilirea categoriilor de vârstă a respondenților în %

Sursa: elaborată de autor.

Din rezultatele figurii identificăm că ponderea cea mai mare a respondenților o constituie angajații cu vârsta cuprinsă între 40 și 49 de ani cu 34%, urmată de categoria 50-59 de ani cu 22%. Din aceste rezultate constatăm că tendința categoriei subordonaților este spre îmbătrânire, cu toate că vârsta medie calculată a respondenților se încadrează în categoria 36-45 ani. După stabilirea sexului respondenții se identifică drept angajați subordonați mai multe femei decât bărbați.

Din figura 3.6. se observă că după sex respondenții se împart în 62% de sexul feminin și 38% respondenți de sexul masculin. Nu există diferențe între activitatea subordonaților femei sau bărbați, fapt care nu poate influența rezultatele chestionarului.

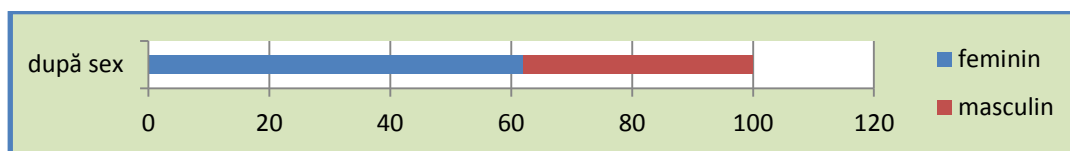


Figura 3.7. Segmentarea respondenților după sex în %

Sursa: elaborată de autor.

Nivelul de educație al subordonaților reprezintă o constantă determinantă pentru procesul de organizare și coordonare a activităților manageriale. În nivelurile subordonaților pot fi inclusiv și manageri de nivelul mediu a căror responsabilități sunt de natura implementării planurilor și politicilor organizației în procesul de coordonare cu angajații de zi cu zi. În acest caz ei trebuie să dispună atât de competențe pentru capacitatea de execuție a sarcinilor cât și de elemente de comunicare profesională, corectă și reușită a informațiilor, ordinelor și sarcinilor primite de la superiori.

Nivelul de competențe pe care îl dețin aceste categorii de angajați necesită un grad mai înalt decât al subordonaților – muncitori, executanți. Respondenții în rezultatul sondajului s-au separat după categoriile competențelor profesionale conform figurii 3.7. Din clasament se identifică o pondere mai mare a respondenților participanți la sondaj cu nivelul de studii liceale 46%, urmate de studiile superioare 41 %. Preponderent studiile superioare reprezintă studii de licență contra studiilor de master, iar studii de doctorat nu au fost identificate printre respondenți.

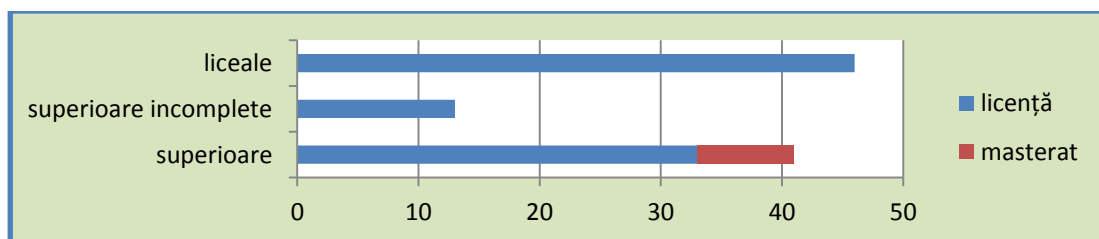


Figura 3.8. Segmentarea respondenților după studii în %

Sursa: elaborată de autor.

Subordonații categoriilor de manageri au o pondere aproximativ egală între studii superioare și liceale asigurând un nivel destul de înalt al competențelor de execuție. Acest fapt denotă participarea subordonaților în procesul decizional, iar managerul delegă doar o parte din

drepturi subalternilor. În aceste condiții sunt explicabile afirmațiile respondenților la caracterizarea managerilor ca: „foarte activ”, „consideră timpul ca cea mai prețioasă resursă”, „muncește într-un ritm uniform”. Ultimul criteriu care clasifică respondenții participanți la sondaj îl constituie perioada de activitate în cadrul organizației actuale. Fluctuația cadrelor din cadrul întreprinderii reprezintă un factor negativ în obținerea performanțelor și realizarea obiectivelor întreprinderii.

După prelucrarea datelor s-au constatat următoarele rezultate înregistrate în figura 3.8., se constată că perioada medie de activitate a angajaților chestionați o constituie 15-20 ani. Perioada medie înaltă identificată în procesul studiului constată competențele managerilor de a recruta și motiva personalul, iar în procesul activității managerii sunt obiectivi și manifestă cerințe echitabile față de angajați. În acest context respondenții au exprimat satisfacție asupra relațiilor șef-subordonat, metodele de control asupra angajaților în funcție de competențe precum și de obiectivitatea lor în procesul de evaluare a performanțelor.

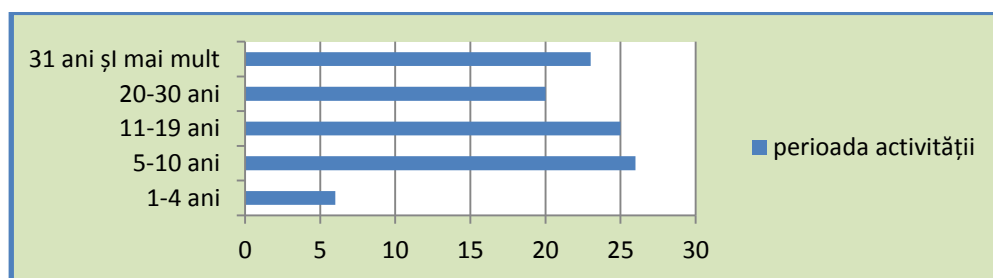


Figura 3.9. Segmentarea respondenților după durata activității în cadrul organizației în %

Sursa: elaborată de autor.

Conținutul substanțial al chestionarului este reprezentat de cele 12 întrebări care vin să caracterizeze stilul managerului. Respondenților li s-a propus să se expună asupra comportamentului, competențelor și modului de gestionare a superiorilor lor din orice nivel de conducere. Inițial respondenții au fost puși în situația de a identifica unul dintre cele trei tipuri clasice de stiluri manageriale: autoritar, democrat sau liberal. În rezultat subordonații consideră că 65% din managerii lor aplică un stil democrat, 22% un stil autoritar, iar 13% un stil liberal.

La propunerea de a caracteriza stilul de conducere a managerului superior din cadrul organizației, respondenților li s-a propus să exprime acordul sau dezacordul cu afirmațiile propuse de cercetător asupra stilului managerial ce caracterizează cele trei stiluri clasice existente în literatura de specialitate. Rezultatele chestionării sunt prezentate în următorul tabel.

Tabelul 3.4. Tabel centralizator la întrebarea „Caracterizați stilul de conducere din organizația Dumneavoastră”

Caracteristici	Intensitatea manifestării				
	Acord total	Acord	Nici / nici	Dezacord	Dezacord total
Managerul consideră timpul ca cea mai prețioasă resursă	16	48	20	12	4
Managerul muncește într-un ritm uniform	18	52	18	6	6
Utilizează un management sistematic	18	41	22	15	4
Managerul este principal și echidistant	28	28	21	18	5
Relevează variante optime ale deciziilor	22	39	22	9	8

Sursa: elaborate de autor în baza rezultatelor sondajului

În rezultatul analizei tabelului 3.4. se identifică un acord la următoarele caracteristici ale stilului de conducere al managerului: muncește într-un ritm uniform considerând timpul ca fiind cea mai prețioasă resursă, utilizează un management sistematic și relevă variante optime ale deciziilor, mai puțin este principal și echidistant. În concluzie considerăm că acest stil identificat în rezultatul cercetării manifestă comportament constructiv atât în acțiunile organizatorice cât și în particularitățile laturii umane fiind calculat, punctual, consecvent în acțiuni, competent în luarea deciziilor, sistematic și echilibrat. Acest tip de manager va avea un nivel al randamentului destul de înalt, va ridica starea moralului grupului pe care îl conduce fiind un exemplu, respectiv se va bucura de sprijinul subalternilor.

Managerii pentru a se asigura că unitatea economică are șanse mari de succes, au nevoie de subalterni competenți. De asemenea managerii la rândul lor trebuie să fie cu o pregătire managerială temeinică și diversă. Recomandarea noastră managerială este aceea ca managerii să utilizeze un management sistematic care le va permite să facă față situațiilor neprevăzute pe care le poate întâmpina. În modul acesta unitatea economică va putea trece atât peste situații neprevăzute cat și peste cele normale de zi cu zi.

Subalternilor chestionați li s-a propus să evalueze caracteristicile managerului în procesul decizional, fapt reprezentat în tabelul 3.5.

Tabelul 3.5. Tabel centralizator la întrebarea „Evidențiați caracteristicile managerilor în procesul decizional”

Caracteristici	Intensitatea manifestării				
	Acord total	Acord	Nici / nici	Deza-cord	Deza-cord total
Managerul delegă o parte din drepturi subalternilor	18	42	17	15	6
Subalternii nu participă la procesul decizional	13	26	21	23	17
În unele cazuri subalternii pot da unele propuneri	17	51	12	11	9
Managerul folosește managementul participativ	15	41	25	15	4
Managerul nu participă activ în procesul luării deciziilor	3	2	19	40	36

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului.

Analizând rezultatele din tabelul 3.5. se constată acordul respondenților-subalterni la afirmațiile: în unele cazuri subalternii pot da unele propuneri, managerul delegă o parte din drepturi subalternilor și managerul folosește managementul participativ și dezacord la afirmațiile subalternii nu participă la procesul decizional și managerul nu participă activ în procesul luării deciziilor. Acest stil identificat se caracterizează prin permiterea intervenției subalternilor în organizarea și conducerea grupului prin metoda participativă.

Prezența sau absența managerului la locul de muncă nu prea are mare importanță pe motiv că toți angajații sunt mobilizați, iar nivelul randamentului este ridicat prin responsabilitatea membrilor grupului la luarea deciziilor și la actele de organizare. Unicul dezavantaj îl reprezintă nivelul scăzut al moralului, deoarece grupul sprijină managerul în procesele de conducere și el nu se manifestă ca lider.

În ipostaza în care lumea afacerilor se menține la același nivel înalt competitiv, în opinia autorului, recomandăm managerilor organizațiilor din Cooperația de Consum să utilizeze participarea subalternilor în procesul decizional fiind folosit pe larg managementul participativ

respectiv pentru procesele de planificare și organizare, adaptabile necesităților dictate de mediul de afaceri.

Managerii situați la nivelurile ierarhice superioare pot decide care este ținta care se dorește să o atingă organizația, iar managerii de la nivelele de mai jos pot aplica metodele moderne de implicare în procesul decizional sau organizațional subalternii. Se recomandă pentru o organizare adecvată, folosirea diferitor întruniri la nivel de unitate economică, organizate săptămânal cu persoanele implicate în problema analizată.

Referitor la temperamentul și motivarea subalternilor de către manager, respondenții au răspuns conform datelor prezentate în tabelul 3.6.

Tabelul 3.6. Tabel centralizator la întrebarea „Care din afirmațiile următoare sunt caracteristice managerilor Dumneavoastră,,

Caracteristici	Intensitatea manifestării				
	Acord total	Acord	Nici / nici	Deza-cord	Deza-cord total
Managerul este foarte activ (creativ)	25	44	17	11	5
Subalternii nu sunt stimulați să fie activi(creativ)	12	18	25	21	24
Managerul pedepsește subalternii pentru încercarea de a fi activi(creativ)	5	8	22	37	28
Managerul stimulează subalternii pentru intenția de a fi activi(creativ)	19	42	27	8	4
Managerul este o persoană pasivă iar subalternii foarte activi(creativi)	3	5	31	41	20

Sursa: elaborate de autor în baza rezultatelor sondajului

Analizând rezultatele opiniilor subalternilor chestionați constatăm că majoritatea subalternilor sunt de acord că managerii lor superiori sunt activi și creativi totodată stimulează și subalternii care prezintă inițiative și demonstrează creativitate în activități. În același context sunt

total dezacord sau dezacord la afirmațiile în care managerii pedepsesc subalternii pentru încercările de a fi creativi sau că managerii nu stimulează subalternii se fie creativi.

Subalternii chestionați nu consideră că managerii lor sunt mai pasivi decât ei și recunosc în conducătorii lor niște persoane foarte active. Anume aceste afirmații ne conduc la identificarea stilului democratic al conducătorilor-manageri angajați în cadrul întreprinderilor Cooperației de Consum din România. Managerii asigură participarea subalternilor în procesul de conducere, atât la stabilirea obiectivelor cât și la repartizarea sarcinilor. Prin aceasta managerii diminuează riscul apariției conflictelor și reducerea tensiunilor, iar orientarea către acest stil generează spre un control redus și o muncă din partea angajaților destul de inovatoare.

Totodată, rezultatele chestionarului înaintează unele aspecte de neliniște pentru managerii de top, pe motiv că se identifică și entități în care managerii nu stimulează creativitatea angajaților ba și pedepsesc tentativele subalternilor de a interveni cu idei noi. Acestea fiind niște semne de alarmă, puți îngrijorătoare pentru procesul de conducere, ce merită a fi discutat și analizat la nivel de structuri superioare ale Cooperației de Consum. Imposibilitatea de a participa la creativitate diminuează simțul de responsabilitate. Managerul contribuie direct la reducerea posibilităților de dezvoltare profesională a subalternilor.

Indiferent de tipul managerului, orice critică este constructivă. Respondenții s-au expus asupra acestui subiect identificând managerii lor în proporție de 61% la sută ca persoane care acceptă critica subalternilor, 27% la sută nu reacționează la critică și 12% nu suportă critica pedepsind subalternii pentru aceasta.

Managerii supuși testului se identifică drept aproximativ o treime în stil autoritar. Acest stil presupune fixarea pe propria persoană în mod exagerat. Există pericolul ca în perspectivă subordonații să devină indiferenți, să scadă productivitatea și interesul pentru activitățile desfășurate. În continuare subalternii au fost întrebați „Subliniați metodele de motivare utilizate de top-manageri” la care 68% din respondenți au comunicat că sunt motivați în dependență de rezultatele demonstrate.

Aceasta demonstrează că managerul monitorizează activitatea angajatului și este interesat atât de procesul activității cât și de angajat. Prin aceste argumente considerăm că managerii supuși cercetării manifestă elemente ale stilului participativ consultativ când în procesul motivării se identifică problemele angajaților, dar și factorii care contribuie la nerealizarea obiectivelor stabilite.

Un moment slab al managerilor este reprezentat de procentul mare 29% la sută în care subalternii nu sunt nici pedepsiți nici stimulați.

În studiul dat identificăm că există pericolul ca subordonații să fie excluși din obiectivele importante fixate dar și de la participarea lor eficientă la realizarea obiectivelor curente. O astfel de abordare parvine de la stilul de conducere al liderului cu comportament situațional care se caracterizează prin acțiunile în dependență de situație în care se aplică.

Constatăm în continuarea cercetării că stilul de manager se conturează în dependență de tipul uman căruia îi aparține conducătorul și depinde în mod maximal conceptelor personale, prejudecăților față de subordonații săi, comportamentului de afaceri, etc. Indiferența managerului la acțiunile subalternilor poate duce la un comportament agresiv al managerului când vor conta doar nevoile managerului în perspectivele de creștere, dezvoltare și promovare.

La întrebarea către respondenți de a evidenția relațiile șef-subordonat s-a constatat că managerul respectă personalitatea subalternilor dar se concentrează pe faptele acestora și nu pe sentimente. Astfel 80% la sută din respondenți au constatat acest fapt și doar 5% la sută au simțit un comportament brutal în relația cu șeful.

Metodele de control folosite de managerii-top din cadrul întreprinderilor Cooperăției de Consum în confrunt cu subalternii îl constituie controlul permanent și controlul pe nivele de competențe. 60% din respondenți au răspuns că controlul în unitățile lor este în funcție de competențele subalternilor sau al competențelor lor, iar 31% au confirmat un control total și permanent după activitatea angajaților. Doar 9% au considerat că controlul subalternilor din partea managerului de top lipsește.

Practicarea unui astfel de tip de control din partea managerilor de top impune subalternilor un grad mai mare de responsabilitate, reduc substanțial rezistența neexprimată a subordonaților în lipsa managerului din unitate și contribuie la desfășurarea activității subordonaților aproape de parametri obișnuiți. Acest fapt fiind confirmat de respondenții subordonați prin răspunsul „subordonații activează în același ritm, fără devieri”, la întrebarea „Cum variază activitatea subordonaților în lipsa conducătorului organizației”.

Practicarea acestui stil de conducere mobilizează subalternii și asigură largă antrenare în procesul de management. Pe de o parte posibilitățile de a participa activ în procesul de consultare a superiorilor contribuie la îndeplinirea sarcinilor de lucru cu satisfacție și responsabilitate, pe de altă parte autocontrolul și impunerea unui control din partea managerului superior conform

competențelor, permite angajaților să se manifest liber și în lipsa superiorilor și să se concentreze pe realizarea calitativă a activității.

Acest stil de management determină o reducere semnificativă a conflictelor, asigură o participare activă a angajaților la realizarea sarcinilor primite, fără a fi constatăte amplitudini semnificative în randamentul lor. Subordonații asigură calitatea lucrărilor executate în lipsa managerului, iar managerii pot diminua în timp funcția de control. Avantajul managerilor în aceste condiții confirmă existența unui buget propriu de timp ce poate fi folosit la activități de autoperfecționare sau documentare. Subordonații au încredere în manager, iar raporturile interumane este favorabil.

Un aspect important în activitatea de conducere îi revine managerului în perioada recrutării personalului. Din cercetarea prezentă s-a determinat că personalul angajat în structurile Cooperației de Consum din România este fidel prezentând în mediu 15 ani de activitate în cadrul întreprinderii. La întrebarea „Cum apreciați sistemul de recrutare și angajare din organizația Dumneavoastră?” subalternii au marcat 64% că sunt angajate de către manageri numai persoane calificate, 28% au confirmat că lipsesc criteriile clare și transparente de recrutare și promovare, iar 8% au declarat că la recrutare și promovare principalul este devotamentul față de șef. Se constată că procesul de recrutare în cadrul întreprinderilor este transparent, iar procesul de promovare pune semne de întrebare. Lipsa criteriilor clare de promovare a personalului poate crea subordonaților o scădere a inițiativei de muncă, diminuarea calității activităților executate, pierderea interesului față de activitatea de consultare și participare la luarea deciziilor, etc.

În concluzie, considerăm că cercetarea elaborată validează ipoteza de lucru formulată și anume faptul că existența unei concordante între domeniul principal de activitate, obiectivele stabilite de identificare a relațiilor managementul de vârf și subordonații. Constatarea relațiilor reale este influențată în fiecare întreprindere de un număr de factori precum: resursele alocate, pe de o parte și tipul de structură organizatorică (ierarhică funcțională completă), structură procesuală (teritorială), pe de altă parte, asigură pe deplin managementul organizației, condițiile necesare desfășurării eficace și eficiente a activității.

Făcând corelația cu nivelul bun de performanță realizat de către echipa de manageri supusă evaluării, în perioada medie de 15-20 ani de activitate a angajaților respondenți cu ponderea mai mare după prelucrarea datelor, apreciem că acest studiu validează ipoteza de cercetare cu privire la stilului managerului în funcție de relațiile „șef –subordonat” și rolul acestora în procesul planificării

și organizării executate profesionist în cadrul organizației și aflate în legătură directă cu obținerea performanței dorite de managerii de vârf.

În opinia autorului, considerăm că cercetarea elaborată, validează ipotezele de lucru formulate și anume faptul că existența unei concordanțe între manager-angajat în procesul de activitate, asigură realizarea obiectivelor stabilite de managementul de vârf și deciziile luate de manageri în consultare cu angajații aduc avantaje, pe de o parte și stilul de manager democrat pe de altă parte identifică particularitatea unității cooperatiste atât după structură organizatorică (ierarhică funcțională completă), structură procesuală (teritorială), bazată pe descentralizare prin delegarea autorității manageriale către managerii uniunilor teritoriale societăților cooperatiste din teritoriu, asigurând condițiile necesare desfășurării eficace și eficiente a activității organizației.

Prin prisma rezultatelor obținute considerăm că organizațiile din cadrul cărora au participat angajații la sondaj stimulează angajații în dependență de rezultatele obținute, fapt ce denotă o atitudine democratică pentru subalterni din partea managerului, ce va permite în activitatea profesională să asigure o echitate între membrii colectivului, totodată asigurând spiritul de competiție precum și necesarul de cadre competente cu motivație.

În opinia autorului, preocuparea managementului pentru maximizarea satisfacției subalternilor se manifestă prin respectarea personalității subalternilor precum și stimularea subalternilor pentru creativitatea lor în realizările atât calitative cât și cantitative, ceea ce reprezintă un avantaj în promovarea competitivității organizațiilor.

Apreciem că viziunea formată vizavi de *managerii sunt obiectivi, cerințe echitabile*, este una realistă, dar accentuând *control total și permanent după activitatea subalternilor* observăm o denaturare a stilului de conducere a managerului modul de execuție a viziunii, respectiv asigurarea unei libertăți în procesul de execuție parțiale supravegheate, pentru a asigura condițiile optime atingerii nivelului calitativ înalt al realizării obiectivelor stabilite. O bună practică a formulării unei viziuni manageriale este de a o formula în mod concis, conținând un scop înălțător, realist dar totuși mobilizator pentru angajații unității economice.

În concluzie conturând stilul managerului din întreprinderile Cooperăției de Consum participante la studiu generalizăm stilul democrat identificat de 65% la sută cu caracteristicile autoritar binevoitor-participativ. Acesta fiind înzestrat de acceptarea acțiunilor și dispozițiilor inițiate de subordonați, acceptarea parțială a propunerilor formulate de subordonați, participarea lor în procesul decizional.

Indiferent de atmosfera de autoritar se manifestă o rezistență la diminuarea importanței funcției de antrenare în care o bună parte din subordonați realizează activitățile ordonate de managerii superiori, dar cu o disciplină bazată pe conștiință. Managerul cu aspectul participativ fiind caracterizat de preocupările resursei timpului, muncii într-un ritm uniform, foarte activ - creativ, utilizării managementului sistematic, asigurarea unor variante optime ale deciziilor în procesul activității, delegarea unei părți de drepturi subalternilor și îi stimulează să realizeze activități inovative. În acest context se identifică un nou stil autoritar-participativ pentru întreprinderile Cooperație de Consum - sistem economic autonom și independent cu caracter majoritar al membrilor cooperatori.

3.3. Posibilități de perfecționare a stilului de conducere a unui manager eficient

Însușirile de manager nu se moștenesc, ereditatea, zodia, putând cel mult oferi unele predispoziții pentru conducere, care trebuie însă cultivate, cu atenție, pe parcurs. Managerul alături de metoda aleasă, este celălalt factor esențial în realizarea unei conduceri cu adevărat eficiente. Pentru a putea judeca performanțele managerului și contribuția acestuia la îmbunătățirea performanțelor organizației este necesar să știm care sunt puterea și influența sa reală în organizație.

Din punctul de vedere al flexibilității modului de conducere al fiecărui manager în parte avem de a face cu manageri flexibili și manageri impulsivi. Managerii eficienți sunt cei care acordă un interes sporit modului de cooperare cu angajații și cu superiorii, atunci când nu ocupă o funcție de top-manager și modului în care se poate eficientiza activitatea de conducere prin creșterea sau cel puțin menținerea nivelului de randament la o cotă superioară.

Managerul investit cu atributul conducerii trebuie să posede o serie de calități: spirit de organizare, de observație, de cuprindere a problemelor, capacitate de motivare și angajare a oamenilor, o bună cunoaștere din interior a problemelor tehnice, organizatorice, tăria morală de a aprecia, judeca, decide, autoritate și prestigiu, credibilitate în tot ceea ce afirmă, etc. orice manager utilizează, în funcție de aceste calități un anumit stil de conducere, efectele acestuia punându-și amprenta asupra climatului de muncă, atitudinii față de sarcinile de serviciu ale subordonaților, motivației și rezultatelor acțiunilor.

Managerul este cel care influențează activ încheierea grupului din subordinea sa, precum și procesul de formare și menținere a coeziunii pe două căi:

- indirect, prin stilul său de muncă reflectat în calitatea situației în grup;

- în mod direct, prin activitatea conștientă, deliberat îndreptată spre crearea și menținerea coeziunii grupului.

Dacă vorbim despre funcțiile managerilor, atunci acestea se identifică cu acelea ale procesului managerial și anume: planificarea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul [72].

1. *Planificarea*. Este funcția cea mai importantă a managementului, deoarece reprezintă activitatea de luare a deciziilor. Se stabilesc obiectivele și cele mai adecvate căi (strategii) pentru atingerea lor. Celelalte funcții derivă din aceasta și conduc la îndeplinirea obiectivelor. Rezultatele planificării sunt reflectate în planurile de activitate.

Planificarea se face la orice nivel al organizației, de către manageri. Prin planurile lor, aceștia schițează ceea ce organizația trebuie să întreprindă pentru a avea succes. Chiar dacă planurile au obiective diferite, toate sunt orientate către îndeplinirea obiectivului principal, pe care să-l atingă într-un timp mai scurt sau mai lung. Planificarea este aceea care decide - în avans - ce se va face, cum se va face, când se va face și cine o va face. Ea este puternic implicată în introducerea „noului” în organizație. Prin planurile elaborate, managerii oferă primele „unelte” care ajută organizația să fie pregătită pentru orice schimbare ce i s-ar impune de către mediul în care își desfășoară activitatea.

2. *Organizarea*. Odată stabilite obiectivele și căile prin care acestea vor fi atinse, managerii trebuie să proiecteze sau să reprojeteze structura care să fie capabilă să le îndeplinească. Astfel, scopul organizării este să creeze o structură, care să îndeplinească sarcinile propuse și să cuprindă relațiile ierarhice necesare. În cadrul organizării, managerii preiau sarcinile identificate în timpul planificării și le repartizează indivizilor, grupurilor de persoane și sectoarelor din organizația respectivă care le pot îndeplini. De asemenea, ei stabilesc și regulamentul funcționării organizației și asigură aplicarea lui.

Sintetizând, se poate spune că, în cadrul acestei funcții, managerii, pe diferite niveluri ierarhice, realizează: determinarea activităților ce reclamă îndeplinirea obiectivelor; gruparea acestor activități și repartizarea lor pe departamente sau secții; delegarea de autoritate, când este cazul, pentru a le realiza; pregătirea coordonării activităților, autorității și informarea orizontală și verticală în structura organizațională.

Scopul structurii organizatorice este de a permite obținerea de către personalul organizației a cât mai multe performanțe. Structura trebuie să definească și să acopere sarcinile pentru a fi îndeplinite, să proiecteze regulile relațiilor umane. Determinarea unei structuri organizatorice este o

problemă, deloc ușoară, pentru management, deoarece ea trebuie să definească tipurile de activități ce trebuie să se desfășoare precum și personalul care să le poată face cât mai bine.

3. *Comanda*. După ce s-au fixat obiectivele, s-a proiectat structura organizatorică și s-a definitivat personalul, organizația trebuie să înceapă să lucreze. Această misiune revine funcției de comandă ce presupune transmiterea sarcinilor și convingerea membrilor organizației de a fi cât mai performanți în strategia aleasă pentru atingerea obiectivelor. Astfel, toți managerii trebuie să fie conștienți că cele mai mari probleme le ridică personalul; dorințele și atitudinile sale, comportamentul individual sau de grup, trebuie să fie luate în considerare pentru ca oamenii să poată fi îndrumați și ajutați să execute cât mai bine sarcinile. Comanda managerială implică motivare, un anumit stil de conlucrare cu oamenii și de comunicare în organizație.

4. *Coordonarea*. Funcția de coordonare permite „armonizarea” intereselor individuale sau de grup cu scopurile organizației. Indiferent de tipul organizației, fiecare individ interpretează în felul său bunul mers al companiei. Astfel, această funcție intervine în „aducerea la același numitor” a interpretărilor respective, plasându-le pe direcția atingerii obiectivelor de bază ale organizației.

5. *Controlul*. În final, managerul trebuie să verifice dacă performanța actuală a organizației este conformă cu cea planificată. Acest fapt este realizat prin funcția de control a managementului, ce reclamă trei elemente: stabilirea standardului (limitei, pragului) performanței; informația care indică diferențele dintre nivelul de performanță atins și cel planificat; acțiunea pentru a corecta abaterile care apar. Scopul controlului este să mențină organizația pe drumul pe care va atinge obiectivul propus.

Una din căile de perfecționare a stilului de conducere, ar fi aplicarea următoarelor recomandări, care pot ajuta managerul să exercite o activitate eficientă:

1) *Învinge prin decizii*. Dacă ai promis un lucru, ține-te de cuvânt. Managerii care nu se țin de cuvânt pierd respectul angajaților.

2) *Instruiește-ți angajații*. Angajații slab instruiți nu sunt capabili de a realiza performanță. Un bun manager este acela care se înconjoară de colaboratori foarte bine instruiți.

3) *Respectă-ți angajații*. Pentru a-ți atrage respectul și loialitatea angajaților trebuie să-i respecti la rândul tău, să le creezi sentimentul că sunt importanți pentru organizație și pentru realizarea sarcinilor acesteia.

4) *Furnizează resurse angajaților.* Fără resursele necesare, lucrătorii nu pot obține rezultatele dorite, dar, în plus, aceștia lucrează sub tensiune, stresul reducând și mai mult performanțele.

5) *Arată-le angajaților că ai încredere în ei.* Un manager care arată că crede în abilitățile și calitățile angajaților îi încurajează pe aceștia pentru a obține performanță.

6) *Fii un bun exemplu.* Un manager care cere de la angajații săi efort și rezultate, dar el însuși nu depune efort susținut poate obține unele rezultate, dar nu la nivelul potențialului și a scopurilor propuse. Angajații văd în liderul lor un model de conduită și sunt tentați să se comporte ca acesta.

7) *Vino cu obiective realiste, dar provocatoare.* Când obiectivele propuse sunt nerealiste, angajații se descurajează și climatul de muncă are mult de suferit. Dacă aceste obiective sunt sub capacitatea organizației și a angajaților există pericolul ca liderul să scadă în ochii angajaților și chiar să-și piardă autoritatea.

8) *Fii cinstit și convingător.* Un manager cinstit induce în rândul salariaților loialitate și angajament de a depune eforturi susținute pentru atingerea scopurilor propuse.

9) *Monitorizează progresul sarcinilor importante.* Managerul are obligația de a urmări modul în care se realizează sarcinile de către angajați. El trebuie să aprecieze diferențiat pe lucrători, atât în raport cu potențialul cât și cu performanțele obținute.

Din datele prezentate în capitolul 1 și 2 menționăm, că din caracteristicile stilurilor deducem valențele superioare, atât în planul succesului în afaceri pe termen lung cât și în planul relațiilor umane, ale *stilului democratic* față de celelalte stiluri. Trebuie remarcat că, în practică, nu există o delimitare absolută între aceste stiluri manageriale, ele neexistând ca *stiluri pure*. În multe cazuri ele se combină, întrucât un anumit stil nu este eficient în orice condiții de timp și loc, ci numai în anumite situații concrete, opțiunea depinzând și de gradul de instruire a decidenților.

Managerii sunt permanent confrunțați cu conjuncturi, evenimente, situații, probleme și comportamente umane, care impun abordări diferențiate ale practicii conducerii. Managementul contextual implică, în mod evident și un stil managerial contextual, adecvat situației.

Ținem să menționăm, că însușirile de manager nu se moștenesc, ereditatea, zodia, putând cel mult oferi unele predispoziții pentru conducere, care trebuie însă cultivate, cu atenție, pe parcurs. De aceea considerăm necesară prezentarea *responsabilităților de bază*, la care trebuie să facă față un conducător:

- a) să orienteze pe cei aflați în subordonare, în acord cu misiunea și obiectivele stabilite.
- b) să lucreze cu oamenii pentru crearea unui climat favorabil și a unor relații interumane care să favorizeze colaborarea.
- c) să direcționeze activitatea în funcție de particularitățile domeniului.

Pentru realizarea cu succes a acestor responsabilități, ce le revin, managerii trebuie să corespundă anumitor cerințe și să dețină anumite performanțe, întâlnite în literatura de specialitate sub diferite denumiri: abilități, calități, cunoștințe, talente, aptitudini, deprinderi, însușiri, comportamente, etc.

Aceste performanțe pot fi grupate în 3 categorii distincte:

1. *Abilități conceptuale (cognitive)*. Calitatea conceptuală este abilitatea de a gândi strategic, în termeni abstracti; de a lua decizii pe termen lung. Calitatea conceptuală constă și în capacitatea de a vedea organizația ca un tot întreg și de a înțelege, cum părțile componente ale ei sau ale unei idei funcționează împreună. Abilitățile conceptuale includ și calitatea de a diagnostica, de a aprecia o anumită situație și de a stabili cauzele. Calitățile conceptuale sunt mai importante pentru managerii superiori decât pentru cei de mijloc sau de nivel inferior.

2. *Abilități umane (interpersonale)*. Abilitățile interpersonale constau în capacitatea conducătorului de a avea de-a face efectiv cu alți oameni, atât din interiorul, cât și din exteriorul organizației; de a motiva oamenii, de a se implica în soluționarea problemelor lor, a conflictelor. Când toate celelalte calități sunt egale, managerul care posedă și însușirile interpersonale menționate va avea mai mare succes decât managerul arogant și căruia nu-i pasă de alții.

3. *Abilități tehnice*. Abilitățile tehnice vizează înțelegerea sarcinilor specifice pentru a realiza o activitate specializată și includ cunoașterea foarte bună a metodelor, tehnicilor, echipamentului implicat în producție, servicii. Managerii de nivel inferior (și, într-o mai mică măsură, managerii de nivel mijlociu) au nevoie de calități tehnice care sunt relevante pentru activitățile pe care le conduc.

Considerăm necesar analizarea abilităților manageriale drept un amestec de abilități cognitive, interpersonale, și tehnice, conform mix-ului abilităților manageriale (vezi Anexa 5), în vederea obținerii succesului organizațional. Astfel, abilitățile din dreapta diagonalei reprezintă mixul abilităților unui manager de pe primele nivele sau ale unui supraveghetor: sunt de observat orientarea către aspectele tehnice ale postului și accentul pus pe abilitățile interpersonale, în condițiile scăderii rolului abilităților cognitive, care includ rezolvarea aspectelor administrative cum

ar fi determinarea misiunii organizației, stabilirea relației cu mediul economic și planificarea piețelor, finanțelor și altor resurse și servicii.

A deveni un bun manager este rezultatul unui proces de transformare personală. Lărgirea perspectivei și concepției despre lume și viață, sporirea nivelului de conștiință, munca cu sine însuși, descoperirea motivațiilor și principiilor corecte creează premise pentru a deveni o persoană capabilă să-i conducă pe ceilalți, adică o persoană care să merite să fie urmată de ceilalți și să îi aibă în grijă și nu în subordine. Persoanele optimiste, care se relaționează ușor cu ceilalți, care sunt organizate, comunică excelent, sunt dotate cu intuiție și empatie, care dau dovadă de forță de caracter, care au un dezvoltat sentiment de comuniune socială și care își dezvoltă competențele tehnice necesare sunt clar avantajate în ocuparea și îndeplinirea cu succes a unor funcții manageriale [10, 28].

Considerăm că una din căile de perfecționare ale comportamentului managerial ar fi deținerea de către manageri a unor caracteristici eficiente, astfel ei:

- sunt capabili să îi orienteze pe oameni, creând o viziune pe care o comunică acestora;
- inspiră încredere și au încredere în ei înșiși;
- au suficientă experiență pentru a privi greșelile drept o distragere de la drumul către succes;
- îi fac pe oamenii să se simtă mai puternici în preajma lor. Oamenii se simt mai competenți și mai încrezători în ei înșiși, găsind astfel munca mai interesantă și mai provocatoare.

După cercetătorii americani Kahn R.L. și Katz D., obține rezultate și este eficient acel conducător, care [52]:

- își petrece mai mult timp planificând, discutând cu subalternii și instruindu-i, rezolvând problemele interpersonale ale posturilor lor și informându-i pe oameni în legătură cu munca lor în cadrul companiei;
- oferă mai multă libertate subalternilor și se bazează pe delegarea împuterniciri lor. Managerii de pe nivelele inferioare sunt influențați de managerii de pe nivelele superioare, iar managerii care sunt controlați îndeaproape de șefii lor au tendința de a-și controla, la rândul lor, îndeaproape subalternii;
- este perceput de către subalterni ca fiind interesat de ei, încercând să îi înțeleagă și să îi țină la curent cu privire la nivelul performanțelor lor;
- determină creșterea productivității și a moralului, determinându-i pe angajați să se implice mai mult în activitățile lor. Productivitatea și mândria de a aparține unui anumit grup sunt

probabil variabile dependente, creșterea uneia dintre ele determinând creșterea celeilalte. Rezultatul este întărirea coeziunii echipei.

Pitcher Patricia prezintă trei tipuri de manageri care se disting între ei prin stiluri foarte diferite [74]:

1. managerul care are visuri și ambiții de mare anvergură – *artistul*;
2. managerul care consideră că visurile sunt de prisos - *profesionistul (artizanul)*;
3. managerul care disprețuiește și reprimă visurile – *tehnocratul*.

În Anexa 6 au fost prezentate caracteristicile acestora.

Aceste cercetări au arătat un model ideal în ceea ce privește ponderea calităților managerilor, necesare atingerii performanței, concomitent noi am încercat să acordăm ponderea calităților managerilor în viziunea noastră, tabelul 3.7.

Tabelul 3.7. Ponderea calităților managerilor

Calități necesare managerilor	<i>Pondere (%) existentă</i>	<i>Pondere (%) propusă de noi</i>
Capacitatea de a decide	16	18
Cunoștințe manageriale	12	10
Cunoștințe economice	10	12
Capacitatea de a menține bune relații umane	10	8
Capacitatea de a se perfecționa	10	9
Experiență managerială	9	5
Cunoștințe de psiho-sociologie	7	5
Abordarea hotărâtă a soluționării problemelor	7	5
Studii	5	12
Dorința de a conduce	4	2
Starea sănătății	4	10
Vechimea în organizația respectivă	4	2
Conduită morală	2	2
Total	100	100

Sursa: elaborat de autor în baza [74].

Pentru ca managerii să obțină performanțe ridicate de asemenea este necesar [31]:

a) să utilizeze într-o mare măsură practicile managementului participativ, spre deosebire de managerii cu realizări scăzute care le utilizează doar într-o măsură mai mică;

b) să fie recunoscuți ca posesori de competențe interpersonale dezvoltate și sunt descriși ca fiind deschiși în comunicare și dornici să experimenteze noi idei și concepte cu subalternii;

c) să se concentreze pe crearea de provocări și pe oferirea de responsabilități mai mari subalternilor. Pentru a-i motiva pe alții, managerii cu realizări scăzute folosesc de obicei aspecte legate de securitate;

d) să fie cotați de către subalterni ca fiind puternic orientați spre sarcini și spre relații. Cei cu realizări medii nu au aceste caracteristici. Orientarea puternică spre sarcini indică faptul că eforturile sunt direcționate spre activitățile care produc rezultate – planificare, atribuirea de responsabilități și stabilirea de obiective.

La fel, se impune relatarea cauzelor nereușitei în activitatea conducătorului, cum ar fi:

- insensibilitatea față de alții și caracterul care intimidează;
- răceala, păstrarea distanței și aroganța;
- trădarea încrederii - eșecul în respectarea angajamentelor;
- ambiția exagerată - hotărârea de a ajunge în vârf cu orice preț;
- eșecul în rezolvarea unor probleme specifice de performanță, încercarea de a mușamaliza acest eșec sau de a arunca vina pe altcineva;
- overmanaging, incapacitatea de a delega sau de a construi o echipă;
- incapacitatea de a selecționa și dezvolta angajații;
- incapacitatea de a gândi în limite largi sau strategic - acordarea unei atenții exagerate detaliilor și problemelor tehnice;
- incapacitatea de a se adapta la stilul managerial diferit al șefului;
- dependența exagerată față de șef sau mentor.

Din cele relatate, subliniem faptul, că managerii sunt cheia succesului afacerii, deoarece prin criteriile de care dispune precum și stilul de conducere adoptat, acesta va obține performanțe în organizația pe care o conduce.

Managerul trebuie să fie conștient de limitările impuse de propriul stil de comunicare și să demonstreze flexibilitate și capacitate de adaptare la situația specifică acestui climat astfel încât să fie apt de a adopta stilul adecvat contextului specific fiecărui moment de comunicare. În general,

stilurile de comunicare se grupează în jurul a patru mari categorii: de „blamare”, de „informare-dirijare”, de „convingere” și de „rezolvare de probleme”. Caracteristicile definitorii acestor stiluri le

Vor fi detaliate după criterii reprezentate de: scopul și obiectivele comunicării; comportamentul de comunicare; atitudinea față de sentimente; motivația pentru schimbarea comportamentului și rezultatele posibile în urma comunicării într-un anumit stil [95].

Dacă vorbim despre *stilul de tip blamare*, constatăm că managerul are tendința constantă de a scoate în evidență elementele negative apărute din vina subordonatului, indicând totdeauna motivul evenimentului, fără a descrie situația sau comportamentul. În acest context, comportament de comunicare este descris de faptul că managerul utilizează cuvinte încărcate emoțional, situându-se pe poziția judecătorului, evaluatorului. Termenii cel mai des folosiți sunt: „niciodată”, „totdeauna”, „cu siguranță”, arătând inflexibilitate în aprecierea comportamentului subordonatului, fapt care va conduce la închiderea canalelor de comunicare. Managerul este capabil de ostilitate, mânie, dorința de apărare sau răzbunare. Reacțiile pot fi de atac sau de retragere din comunicare, discuția alunecând spre negarea comportamentelor și sentimentelor, ceea ce nu se constituie într-o soluție valabilă și constructivă pentru rezolvarea problemelor. Ca motivare, constatăm că managerul se bazează pe acceptarea de către interlocutor a judecății și evaluării managerului și realizarea acțiunilor indicate ca fiind în interesul său, chiar ca urmare a unei amenințări foarte probabil de a se materializa.

În situația în care receptorul acceptă evaluarea managerului se va obține o schimbare de comportament momentană. Resentimentele create vor fi transferate și în alte situații de comunicare, nivelul încrederii scăzând foarte mult. De asemenea, este posibilă apariția fenomenului de transferare a vinovăției asupra unui alt membru al organizației, de cele mai multe ori nejustificat, determinând apariția unor tensiuni în cadrul colectivului.

Acest stil este recomandat a se folosi numai în situația în care este nevoie să fie identificată persoana responsabilă de apariția anumitor disfuncții și când datele sunt concludente și faptele bine cunoscute. Din cauza riscului ridicat de generare a atitudinilor defensive și a tensiunilor în cadrul organizației, utilizarea acestui stil trebuie redusă la minim.

În contextul *stilului de tip informare dirijare*, ca scop avem: darea de explicații, instrucțiuni, dispoziții. Obiectivul este acela de a-l face pe destinatar să adopte comportamentul dorit de emitent. Cursul discuției este decis dinainte, interlocutorul trebuind doar să facă. În calitate de comportament de comunicare distingem: atitudine de controlare și dominare, cu un limbaj clar,

precis, orientat spre sarcina de îndeplinit. La capitolul sentimente constatăm că se urmărește eliminarea sentimentelor și stărilor emoționale, chiar dacă acestea sunt recunoscute. Motivare: este vorba despre o sarcină care trebuie îndeplinită, subînțelegându-se o oarecare amenințare. Impactul maxim este atunci când ambele părți înțeleg că nu există posibilitatea de a alege. Dacă însă sunt mai multe variante și managerul face alegerea, atunci el trebuie să explice și să argumenteze convingător opțiunea sa, pentru a evita problemele generate de nemulțumirea subordonatului față de alegerea făcută.

La capitolul rezultate constatăm: acceptarea pasivă, dar posibile resentimente atunci când situația este ambiguă. Sunt posibile de asemenea acțiuni de sabotare subtilă a dispozițiilor managerului. Acest stil este foarte eficient atunci când toată lumea înțelege limitele situației. Astfel, este recomandat: atunci când acțiunea este cerută de anumite imperative și nu se identifică alternative de rezolvare. Stilul poate fi utilizat cu succes pentru implementarea de noi proceduri, trasarea de sarcini și transmiterea de responsabilități.

Stilul de tip convingere are drept scop: obținerea acceptării unui plan, a acordului, efectuarea unei acțiuni, implementarea unei schimbări. Ca comportament de comunicare constatăm: pentru a convinge, se au în vedere în primul rând, motivațiile interlocutorului, managerul trebuind să cunoască foarte bine situația ca și soluția adecvată. Din acest punct de vedere, el domină actul de comunicare. De asemenea, este importantă obținerea permanentă a feedback-ului, pentru ca emitentul să-și poată ajusta în mod corespunzător argumentația. Managerul, deși recunoscute ca prezente, nu intră în preocupări. Eventual, poate exista un răspuns la sentimente, dar ele nu intră deschis în discuție, ceea ce conduce la reducerea bazei de înțelegere. Motivarea acestuia este în următoarele rezultate: acțiunea cerută se realizează, dar motivarea durează o perioadă scurtă de timp. Acceptarea se realizează doar pe perioada existenței stimulilor și recompenselor, până când nevoia respectivă este îndeplinită. Se recomandă utilizarea acestui stil atunci când există certitudinea că informațiile deținute referitoare la calitatea recompenselor și consecințele acestora sunt precise și corecte, sau, dacă încercările anterioare de rezolvare a problemelor au dat greș sau dacă se poate asigura obținerea beneficiilor de către interlocutor.

Stilul de tip rezolvare de probleme are ca scop: rezolvarea problemelor, stabilirea intereselor comune, desfășurarea de acțiuni în comun. Comportamentul de comunicare presupune explorarea sentimentelor și descoperirea punctelor de vedere prin punerea de întrebări deschise, care să ofere avantajul expunerii de către interlocutor a opiniilor și emoțiilor proprii. În acest caz, nici

unul dintre actanți nu domină comunicarea, care are un caracter descriptiv și nu unul evaluativ. Discuția are loc în ambele sensuri, cu păreri pro și contra, întrebări, emoții, sentimente, iar timpul este împărțit echitabil între interlocutori. Motivarea constă în rezolvarea provine din concentrarea asupra problemei și nu asupra persoanei. un factor motivațional puternic este constituit din puterea ce i se acordă interlocutorului de a influența cursul și rezultatul comunicării. Acest stil are la bază înțelegerea reciprocă a sentimentelor dar și a motivațiilor.

Rezultatele constau în probabilitatea de realizare a acțiunii dorite este maximă. cu toate acestea, pot fi generate sentimente de frustrare dacă interlocutorul nu posedă acele informații sau abilități de a participa efectiv la procesul de comunicare. În acest caz se recomandă a fi utilizat atunci când se urmărește o schimbare durabilă de comportament, când este nevoie de informații de la interlocutor pentru a putea rezolva o problemă. De asemenea, are ca efect solidarizarea interlocutorului cu inițiatorul comunicării în îndeplinirea unui plan, a unor sarcini, în implementarea deciziilor, în schimbarea definitivă a unui comportament.

Beneficiile cele mai importante ale abordării acestui stil sunt identificarea unor soluții viabile și formarea de relații de comunicare pozitive pe termen îndelungat.

Așadar, pentru eficientizarea muncii managerilor mai propunem modalitățile:

I. Utilizarea judicioasă a timpului de lucru.

În realitatea curentă a managerilor de la nivelele ierarhice superioare se constată frecvente și serioase deficiențe în ceea ce privește utilizarea timpului de lucru. Se constată astfel că:

- durata zilei de lucru legală este depășită la 9-12 ore dar mai ales că structura utilizată a zilei de lucru nu este corespunzătoare;
- munca de documentar ocupă sub 4% din durata medie a zilei de lucru. De aici și decalajul cunoștințelor față de ceea ce este nou și o perturbare a procesului de luare a deciziilor operaționale cât și previzionale;
- timpul acordat ședințelor ocupă o pondere excesivă de 33-40%;
- timp afectat de convorbirile telefonice, audiențele 12%;
- nu este utilizat în activitatea de conducere după principiile, metodele și tehnicile de management. Marea majoritate a programului unui manager se derulează în funcție de prioritățile impuse de condițiile existente cotidiene

Considerăm că s-ar putea folosi *programarea* muncii managerilor care ar soluționa cu chibzuință contradicția dintre multitudinea obiectivelor și sarcinilor de realizat și posibilitățile

personale limitate de cuprindere a lor. Asociația Americană de Management recomandă următoarea structură a zilei de muncă:

- primele 90 min. - realizarea sarcinilor de mare dificultate fără a fi deranjat sau întrerupt;
- următoarele 30 min. - telefoane, vizite etc.;
- probleme urgente iar apoi soluționarea celorlalte probleme, audiențe ce necesită continuitate și concentrare, alternate de perioade rezervate problemelor mărunte – primiri, vizite de control.

Nu există șablon de soluție, totuși considerăm că programarea muncii managerilor trebuie să respecte următoarele reguli:

- a) să nu consume timp pentru probleme minore, care pot fi atribuite sau delegate subordonaților;
- b) efortul concentrat asupra aspectelor cheie, prioritare pentru realizarea principalelor obiective atribuite;
- c) să se asigure perioade compacte de calm și de relaxare pentru munca individuală, necesare realizării unor sarcini imediate mai importante;
- d) soluționarea în primele ore ale zilei de muncă a celor mai importante și dificile probleme;
- e) sarcinile mai puțin pretențioase care nu necesită o concentrare deosebită să fie grupate spre sfârșitul zilei de muncă;
- f) problemele care necesită cunoștințe din alte domenii transferate către specialiști sau cu contribuție majoră a acestora;
- g) programarea unei rezerve de timp pentru soluționarea problemelor neprevăzute, urgente sau importante;
- h) soluționarea problemelor esențiale pentru organizație cu consultarea organelor manageriale participative și afectarea timpului corespunzător pentru aceasta.

La fel, se pot utiliza grafice săptămânale la care pe măsura apariției problemelor aceasta să fie înscrisă în ziua și ora respectivă; se pot întocmi fișe individuale pe probleme, colaboratori sau tipuri de acțiuni ale managerului.

II. Perfecționarea raportului manager – subordonați. Munca managerială este în esență sa munca cu oamenii, iar eficiența sa este dată și de calitatea relațiilor interpersonale. Pentru ca un grup

de salariați să devină o echipă, este necesar ca managerii să respecte o serie de reguli de comportare cum ar fi:

- a) să tratezi pe alții așa cum ai vrea să fii la rândul tău tratat;
- b) să respecti personalitatea fiecărei persoane și să încerci să cunoști preocuparea și aspirațiile lui prin contacte directe cât mai frecvente;
- c) să nu *predici* ci să dai exemplu personal;
- d) să-ți respecti cuvântul dat;
- e) zvonurile trebuie combătute cu fapte verificabile sau cunoscute;
- f) aplicarea sancțiunilor cu tact;
- g) aprecierea calității, cunoștințelor și performanțelor are un pronunțat caracter stimulator.

Relațiile pozitive interpersonale manager-salariat conduc la crearea unui climat (ambianțe) propice de muncă (sau a parametrului mut al managerului).

III. *Utilizarea colaboratorilor moderni ai managerilor:*

- Consultanții manageriale;
- Colective intercompartimentale.

IV. *Utilizarea eficientă a secretariatului* conduce la creșterea muncii managerilor. Secretariatul trebuie să-și îndeplinească cu brio principalele funcții:

- de asistare directă a managerului: participă la organizarea activității managerului ce necesită redactarea materialului de corespondență, a evidențelor curente, a formalităților, traducerea unor materiale de specialitate; necesită programarea acțiunilor și evidența realizării lor (consemnarea acțiunii, actualizarea agendei de lucru a managerilor, anunțarea în timp util a scadențelor, a abaterilor constatate); realizarea unor sarcini administrative (gestionarea echipamentului și obiectelor de inventar, asigurarea securității unor documente);
- de legătură și *filtru* pentru solicitările de contacte directe și audiențe, apeluri telefonice presupune ținerea evidenței solicitărilor și apelurilor telefonice chiar și în lipsa managerului, asigură legături telefonice necesare, respectarea perioadei de *liniște*;
- funcția de tratare a informațiilor și documentelor informaționale adresate managerilor: primirea semnăturilor, asigurarea documentelor managerului, clasarea documentelor;
- de reprezentare a managerului: primirea persoanelor din afară, îndrumarea lor, asigurarea unei ambianțe plăcute (cafea etc.), furnizarea cu amabilitate a informațiilor solicitate.

V. *Organizarea ergonomică a muncii managerului* – amplasarea locului de muncă, confortul, mobilierul, dotarea tehnică, asigurarea factorilor de microclimat corespunzător [43].

VI. *Modernizarea instrumentarului managerial* – folosirea unor sisteme, metode și tehnici de management adecvate.

De asemenea propunem utilizarea piramidei eficiente care prioritizează stilurile de conducere, prezentată în figura 3.10.



Fig.3.10. Piramida stilurilor de conducere eficiente

Sursa: elaborat de autor.

Scara de apreciere a stilului de conducere este de 10 puncte, așadar fiecărui stil îi revine câte 2 puncte. Eficiența managementului v-a fi apreciată în dependență de numărul de puncte acumulate conform piramidei prezentate.

Deci, noi am clasificat stilurile astfel:

1. Stil organizator – excelent (2 pct.);
2. Stil întreprinzător – foarte bine (2 pct.);
3. Stil realist – bine (2 pct.);
4. Stil participant – satisfăcător (2 pct.);
5. Stil maximalist – slab (2 pct.).

Menționăm faptul că managerii care vor respecta prioritățile stilurilor de conducere prezentate în piramida din figura 3.1. vor asigura o gestionare eficientă a organizației, precum și o dezvoltare continuă a acesteia.

Concluzionăm că adevăratul rol al managerului eficient este de a le inspira subordonaților dorința de a fi cei mai buni asigurându-le condiții pentru a face tot ce pot mai bine, într-o competiție permanentă cu ceilalți dar și cu ei însuși. Un manager eficient acționează pentru perfecționarea colaboratorilor, evită pedepsirea lor atunci când greșesc, evită stresarea acestora, încearcă să-i ajute în depășirea momentelor dificile. Managementul este o atitudine, un mod de viață, având la bază dorința reală de a lucra cu oamenii și de ai ajuta să aibă succes, iar organizația să prospere. Managementul este un proces de inițiere de lungă durată, care nu se termină după un curs de formare.

3.3. Concluzii la capitolul 3

În baza cercetărilor efectuate în cadrul ultimului capitol al tezei de doctorat putem concluziona următoarele:

Considerăm că cultura este un ingredient important pentru obținerea performanței organizaționale, iar acest lucru este cu atât mai important în organizațiile unde relațiile intersubiective sânt în centrul activității zilnice. În aceste condiții, numai împărtășirea unor valori și norme comune poate reduce complexitatea și incertitudinea asociată unei asemenea activități, facilitând procesele de luare a deciziei, coordonare și control.

Concluziile reieșite din sinteza analizei organizațiilor Cooperației de Consum din Romania investigate prin chestionar pot fi grupate după cum urmează:

Din cercetare reiese că managerii unităților cooperatiste participante în procesul de evaluarea stilului de conducere au identificat un manager democrat care asigură un sistem de recrutare și angajare a personalului bazat pe competențele profesionale, cu toate că majoritatea respondenților sunt cu studii superioare incomplete. Se presupune că aceștia au decis să folosească tipul de structură organizatorică ierarhic-funcțională, considerat ca fiind cel mai adecvat unei organizații cooperatiste să promoveze angajații prin intermediul cultivării competențelor profesionale specifice domeniului și să altoiască abilități profesionale obținute prin experiență practică dat fiind faptul că majoritatea angajaților au o perioadă de activitate mai mare de 5 ani în cadrul întreprinderii.

De asemenea, apreciem ca fiind adecvată alegerea respondenților a afirmației *subordonații activează în același ritm, fără mari devieri* în lipsa conducătorului unei societăți cooperatiste fapt ce

denotă particularitatea sistemului cooperatist bazat pe necesitățile întregului grup și responsabilitatea pentru întreaga echipă.

Comportamentul managerial este o atitudine, un mod de viață, având la bază dorința reală de a lucra cu oamenii și de ai ajuta să aibă succes, iar organizația să prospere.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

În cercetarea efectuată s-a întreprins o abordare complexă a conceptului stiluri de conducere prin elucidarea unor aspecte ale esenței și naturii acestuia. Astfel, în baza celor analizate putem *concluziona* următoarele:

1. Conducerea reprezintă un punct critic al evoluției activității organizațiilor. Din studiul efectuat sa constatat că la momentul actual organizațiile autohtone se confruntă cu probleme tehnice și economice cu un grad de complexitate foarte ridicat. De aceea sunt necesare aplicarea unor strategii mai performante. În majoritatea cazurilor factorul decisiv în gestionarea eficientă a organizației nu este cel tehnic, ci cel managerial, de conducere.

2. Astfel, adevăratul rol al managerului eficient este de a le inspira subordonaților dorința de a fi cei mai buni asigurându-le condiții pentru a face tot ce pot mai bine, într-o competiție permanentă cu ceilalți dar și cu ei însuși. Un manager eficient acționează pentru perfecționarea colaboratorilor, evită pedepsirea lor atunci când greșesc, evită stresul acestora, încearcă să-i ajute în depășirea momentelor dificile. Managementul este o atitudine, un mod de viață, având la bază dorința reală de a lucra cu oamenii și de ai ajuta să aibă succes, iar organizația să prospere [35, pag. 68-81].

3. Comportamentul conducătorului, stilul său de conducere depinde în mod esențial de motivația muncii, atitudinea față de muncă, spiritual de inițiativă și responsabilitate a membrilor colectivelor, în fine, atmosfera generală din colectivele de muncă, relațiile dintre oameni, și prin aceasta, atât performanța în muncă, cât și satisfacția umană a muncii. Din această cauză, stilul de conducere este considerat a fi o variabilă cauzală: el este responsabil într-o largă măsură, de multe caracteristici ale muncii și vieții colectivelor de muncă. Comportamentul managerial este o atitudine, un mod de viață, având la bază dorința reală de a lucra cu oamenii și de ai ajuta să aibă succes, iar organizația să prospere [35, pag. 68-81].

4. Din studiul efectuat pe organizațiile comerciale din România, considerăm că acțiunea asupra stilului de conducere la toate nivelurile ierarhice ale unei organizații reprezintă o pârghie importantă prin care se poate acționa asupra tuturor celorlalte procese/sisteme instituționale. La momentul actual stilul de conducere este, subiectul căruia i se acordă cea mai mare atenție [25, pag. 256-259].

5. Cele mai eficiente tipuri sau stiluri au la bază lideri cu o competență profesională și managerială ridicată dată de cunoștințe solide în domeniul managementului dublate de calități și aptitudini care să le permită promovarea și menținerea unor relații adecvate cu subordonații. Conchidem că prin perfecționarea stilului de conducere la toate nivelurile ierarhice ale unei organizații se poate obține o creștere a performanțelor muncii substanțiale. Indiferent de clasificare, tip sau stil, semnalăm faptul că la nivel de organizație, conducerea se exercită de către persoane – lideri și manageri cu comportamente atitudinale diferite, cu accente diferite puse pe trinomul obiective – rezultate – recompense ori sancțiuni [36].

6. Schimbările structurilor sociale și culturale ale societății contemporane antrenează necesitatea unor profunde schimbări și în ceea ce privește stilurile de conducere. Stilurile tradiționale, cristalizate în primele faze ale evoluției organizaționale devin tot mai mult incompatibile cu structurile societății contemporane, cu exigențele tehnologiei, cu însăși structura personalității generată de noile condiții social-culturale. De aceea organizațiile actuale trec printr-un profund proces de transformare socială, culturală și psihologică. Actualmente se fac eforturi intense de a se proiecta, pornind de la datele științelor umane și sociale, noi stiluri de conducere care să fie caracterizate prin înalte performanțe, atât productive, cât și umane [27, pag. 140-146].

7. În opinia autorului și bazându-ne pe analiza managementului organizațional al Cooperației de consum, constatăm că preocuparea managementului pentru maximizarea satisfacției subalternilor se manifestă prin respectarea personalității subalternilor precum și stimularea subalternilor pentru creativitatea lor în realizările atât calitative cât și cantitative, ceea ce reprezintă un avantaj în promovarea competitivității organizațiilor [107, pag. 67-76].

8. Toate cele ce au fost expuse despre stilurile de conducere arată că nu se poate furniza o rețetă sigură în alegerea unui anumit stil. Este, în principal, o problemă de asigurare a echilibrului între un anumit număr de factori cheie, cum ar fi: natura sarcinii, componența grupului, gradul de manifestare a autorității și atributele personale ale managerului. Acest echilibru trebuie asigurat într-un context organizațional complex, în care oamenii obișnuiți sunt călăuziți de anumite valori dominante [107; pag. 67-76].

În baza concluziilor formulate și a soluționării problemei științifice importante soluționate în teză, care a constat în fundamentarea teoretico-metodologică a gestionării eficiente a organizației, prin prisma demonstrării posibilităților de modelare a comportamentului managerial, propunem

următoarele *recomandări* practice, în vederea gestionării eficiente a organizației prin optimizarea comportamentului managerial.

1. Organizațiile trebuie să recunoască trăsăturile asociate cu managementul de succes și apoi să promoveze angajații pe baza acestor trăsături. Angajații cu cele mai bune rezultate nu sunt întotdeauna și cei mai buni manageri, dar angajații care transmit în mod natural calitățile dorite de către manageri sunt cu siguranță eficienți și reușesc în funcții de conducere.

2. Se impune utilizarea stilurilor de conducere în baza piramidei stilurilor de conducere eficiente, pentru a obține rezultate performante și eficiență maximă.

3. Este oportun să se utilizeze planul de afacere ca instrument pentru managementul organizațiilor de comerț mijlocii, mici și chiar microîntreprinderi; să urmeze managerii acestor organizații de comerț cursuri de formare în cadrul programelor oferite pe fonduri europene, sau cu plată oferite de instituții educaționale, firme de formare profesională, consultanți specializați în domeniu; să studieze pe cont propriu; să citească cărți de management al micilor afaceri; să facă apel la consultanță de profil pe diferite domenii ale managementului, finanțe, marketing, vânzări, resurse umane; să utilizeze programe informatice specializate pe domeniul comerțului, logisticii; să fie creat un sistem de participare a angajaților la asigurarea necesităților de capital de lucru prin alocarea unei cote variabile după situație, din veniturile lunare. În schimbul acestei contribuții financiare voluntare, fiecărui angajat individual i se va acorda o cotă corespunzătoare din profitul operațional obținut de către magazinul unde lucrează.

4. Considerăm extrem de important ca aplicarea metodelor performante de către manager să aibă loc în regim constant pentru a eficientiza gestionarea organizației, în vederea atingerii obiectivelor prestabilite.

5. Managerul trebuie să aplice în activitatea sa cotidiană un stil propriu care nu ar putea fi încadrat strict în nici un stil teoretic de conducere. Astfel, prin îmbinarea mai multor stiluri de conducere, managerul va dezvolta cele mai eficiente calități profesionale care i se potrivesc lui, colaboratorilor lui și situației cu care este confruntat pentru asigurarea gestionării eficiente a organizației.

Direcții viitoare de cercetare

Pe parcursul elaborării tezei, au fost identificate câteva direcții viitoare de cercetare care vor permite o aprofundare a subiectului abordat, precum și o eventuală îmbunătățire a concluziilor și

soluțiilor propuse. În acest sens, o primă direcție viitoare de cercetare se referă la extinderea cercetării și asupra celorlalte funcții ale managementului: motivare, antrenare, leadership, control, decizie, respectiv abordarea întregului proces de management dintr-o organizație de comerț mijlocie și mică.

O a doua direcție pe care o propun se referă la extinderea cercetării domeniului la nivel regional și național, ceea ce ar permite surprinderea aspectelor comune și a diferențelor între organizațiile de comerț din acea regiune, respectiv din România.

De asemenea, propunem și studierea procesului logistic în amonte și în aval față de activitățile pure de comercializare ale unei organizații de comerț, precum și cercetarea impactului tehnologiilor de comunicare și informaționale asupra formelor de organizare și a managementului organizațiilor de comerț, îndeosebi a comerțului electronic.

BIBLIOGRAFIE:

1. ALLPORT G. W. Structura și dezvoltarea personalității. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1991.
2. ANDREW J. Leadership. Research Findings Practice, and Skills, Boston: Ed. Houghton, 1995.
3. ARĂDĂVOAICE GH. NIȚĂ L. D. Motivare și motivația în domeniul militar. București: Editura AISM. 1996.
4. ARĂDĂVOAICE GH. Raporturile șef-subordonați. Analiză psihopedagogică, București: Editura Militară. 1989.
5. ARĂDĂVOAICE GH. Stil de conducere. Perspectivă psihologică. București: Editura Militară. 1985.
6. ARIȘANU C., Teza de doctor: Contribuții la dezvoltarea teoriei și practicii din domeniul stilului de muncă al managerului, practicat în structurile poliției române, în contextul integrării în Uniunea Europeană. Brașov, 2009.
7. ARMSTRONG M. Cum să fii un manager și mai bun: Manual complet de tehnici dovedite și aptitudini manageriale. București: Editura Meteor Press. 2007.
8. ARMSTRONG M. Handbook of Human Resource Management Practice”. London: Ed. Kogan Page Limited, 1999, 155 p.
9. ARMSTRONG M. handbook of human resource management Practice. 10th edition, London: Ed. Kogan Page Limited, 2007.
10. AVOLIO B. J. Full leadership development: building the vital forces in organizations. CA: Thousand Oaks, Sage Publications. 1999.
11. AVOLIO B. J., BERNARD M. Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sample Set. Third Edition. Inc Published by Mind Garden, 2004.
12. AVRAM E., COOPER C. Psihologie organizațional - managerială - Tendințe actuale, Iași: Editura Polirom, 2008.
13. BANTAS A. Dicționar englez-roman, București: Editura Teora, 1996, 232 p.
14. BĂCANU B. Practici de management strategic. Metode și studii de caz. Iași: Editura Polirom. 2006.

15. BERNOUX P. L'influence march sur la sociologie des organisations in France. In: Revue francaise de gestion. Nr. 139/2002, p. 195-202.
16. BENNIS W., NANUS B. Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii. București: Business Tech International Press, 2000, 368 p.
17. BÎRCĂ A. Managementul resurselor umane Manual. Chișinău: Editura ASEM, 2005.
18. BÎRCĂ A., SERDUNI S. Valențe psihologice în proiectarea și reproiectarea posturilor de muncă. În: Revista Economica nr. 3/2016, pag. 7-18.
19. BLAGA E. Dezvoltare organizațională. Management organizațional. Managementul resurselor umane. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2011.
20. BLAKE R., MOUTON J. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Ed. Gulf Publishing Co. 1964.
21. BOCEAN C. Managementul performanțelor personalului. București: Editura Tribuna Economică. 2009.
22. BOCEAN C. Motivarea personalului. În revista: Tribuna economică, v. 18, nr. 18, București, 2007, p. 31–33.
23. BOGÁTHY Z. Manual de psihologia muncii și organizațională. Iași: Editura Polirom. 2004.
24. BOGATHY Z. și alții. Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională. Iași: Editura Polirom, 2007.
25. BRETAN F. I. Caracteristica organizațională și comercială de conducere a întreprinderilor din județul Maramureș, România. In: Materialele Simpozionului Științific al tinerilor cercetători ediția a X-a 28-29 aprilie 2012. Chișinău: Editura ASEM, pag. 256-259.
26. BRETAN F.I. Conceptul teoretic al funcțiilor de management în activitatea întreprinderilor comerciale. În: Materialele Simpozionului Științific al Tinerilor Cercetători ediția a XI-a 25-26 aprilie 2013. Chișinău: Editura ASEM, pag. 185-190.
27. BRETAN F.I. Managementul riscurilor din activitatea funcțiilor organizațiilor comerciale. În Revistă teoretico-științifică: Economie și sociologie, Chișinău, nr. 1 / 2012, pag. 140-144.

28. BRETAN F.I. Organizarea ca funcție de management în activitatea întreprinderilor de comerț. În *Revistă teoretico-științifică Economie și sociologie*, Chișinău, nr. 1 / 2013, pag. 140-146.
29. BULGARU M., *Sociologie*. vol. I. Chișinău: Editura USM 2003, 220 pag.
30. BURCIU A. *Sisteme de management și stiluri manageriale implicate*. Chișinău: Editura Press, 1998.
31. BURDUȘ E., CAPRARESCU G. *Fundamentele managementului organizațional*. București: Ed. Economica, 1999.
32. BURLACU N. Aspecte conceptuale ale activității de publicitate în procesul elaborării și realizării strategiei manageriale. În: *Analele Academiei de Studii Economice din Moldova: Vol. 3*. Chișinău: ASEM, 2005. pag. 26-33
33. CARNEVALE D. *Organizational Development in The Public Sector*. Boston: Westview Press, 2002, 516 p.
34. CĂLUGĂREANU I., BĂNCILĂ N. Studierea comportamentului consumatorului prin cercetarea modelelor de consum și a factorilor care influențează preferințele consumatorilor. În: *Buletinul științific al Universității de Stat "Bogdan Petriceicu Hașdeu" din Cahul, Seria "Științe economice"*, Nr. 2(6) / 2011, pag. 76-81.
35. COJOCARU V., BRETAN F.I The Manager and Ways of Perfecting Managerial Behavior. In: *Univers strategic - Revistă de Studii Strategice Interdisciplinare și de Securitate*, București, Nr. 2(34)/2018, pag. 68-81.
36. COJOCARU V., BRETAN F.I Tipologia stilurilor de conducere și influența lor asupra eficienței organizației. În: *Studia Universitatis Moldaviae, revistă științifică, seria Științe exacte și economice*, Chișinău, Nr. 2 (112) 2018.
37. COLE G. *Strategic Management: Theory and Practice*. CA: Ed. Letts Educational, 1997, 247 p.
38. COLE G. *Personnel Management*. CA: Letts Higher Education List Series, Editor: Bloomsbury Publishing Plc, 2001, 421 pag.
39. CONSTANTINESCU D. *Managementul întreprinderii*. Craiova: Editura Sitech, 2005, 398 p.
40. DEACONU A., LEFTER V. *Dezvoltarea resurselor umane*. București: Editura ASE. 2012.

41. DRUKER P. Despre profesia de manager. București: Editura Meteor Press. 1998, 192 p.
42. EMILIAN R., TIGU G., STATE O., EMILIAN L. Fundamentele managementului firmei. În: Capitolul 4. Managerul în lumea contemporană. <http://www.bibliotecadigitala.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap4>).
43. FRANK M, The Essence of Leadership. În revista: Public Management. In: vol. 22, nr.3/1993, pag. 61-65.
44. GARY J. Comportament organizațional. București: Editura Economica, 1998, 295 p.
45. GHEORDUNESCU M. E. Rolul personalității managerilor din România în alegerea stilului de conducere, o abordare comparativă”. In: Revista Strategii Manageriale, nr. 2/2014, pag. 91-100.
46. GRIGORUȚĂ M.V. Competiție și cooperare în managementul resurselor umane: Suceava: Ed. Universității „Ștefan cel Mare”, 1998.
47. HANDY C. Understanding Organizations. New York: Oxford University Press, 1993.
48. HERSEY P., KENNETH H. B., DEWEY E. J. Management of organizational behavior: leading human resources”, 2001.
49. HOUSE R. J. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. Leadership Quarterly. nr. 7(3), 1996.
50. JACQUES E., CLEMENT S., Executive Leadership. Arlington: Ed. Casai Hall, 1991, 45 p.
51. JOHNS G. Comportament organizațional. București: Editura Economica, 1998, 296 p.
52. KATZ D., KAHN R. L. The social psychology of organizations. New York: Wiley, 1978.
53. KOTTER J. The Leadership Factor. New York: The Free Press, 1998, 113 pag.
54. LEWIN K., LIPPITT R. WHITE K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created, Social Climates. In: Journal of Social Psychology, nr.10 (1)/1939, p. 271-299.
55. MANFRED F. R. KETS DE VRIES. Reflections on Leadership and Career Development: On the Couch with Manfred. NY: Ed. John Wiley & Sons, 280 p.
56. MAXWELL J. C. Cele 21 de legi supreme ale liderului. București: Editura Amaltea, 2002, 116 p.
57. MIHĂESCU L. Metode cantitative în management. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga”, 2009.

58. MIHĂESCU L. Modelarea și simularea deciziilor manageriale – optimizare prin metode cantitative. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga”, 2004.
59. MIHULEAC E. Știința conducerii și metode de conducere. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1982.
60. MIHULEAC E. Știința managementului. București: Editura Tempus, 1999.
61. MOGA T., VOICU V., RADULESCU C. Management. București: Editura ASE, 2003.
62. MOMAN S. Managementul resurselor umane. Noi abordări. București: Editura C.H.Beck, 2012.
63. MUSCALU E. Management – Tendințe și provocări. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga”, 2014, 366 p.
64. MUSCALU E. Managementul serviciilor. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga”, 2007.
65. MUSCALU E. și alții. Management: Elemente fundamentale. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga”, 2014.
66. NASTASE M., Cultura organizațională și managerială. București: Editura economică, 2004.
67. NEWCOMB T.M., TURNER R.H., CONVERSE P. E. Social Psychology: the Study of Human Interaction. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965.
68. NICOLESCU O. Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației. București: ed. Economică, 1999, 595 p.
69. NICOLESCU O., VERBONCU I. Fundamentele Managementului organizației. București: Editura Universitară, 2008, 416 p.
70. NICOLESCU O., VERBONCU I. Management. București: Editura Economică, 1997.
71. NICOLESCU O., VERBONCU I. Management. București: Editura Economică, 1999, 513 pag.
72. NOEL M. Liderul sau arta de a conduce. BUCUREȘTI: Editura Teora, 2000, 122 pag.
73. PANAITE N., IFTIMESCU A. Management: concepte și aplicații. Iași: Editura Universității „Al. I. Cuza”, 2003.
74. PITCHER P. Artists, Craftsmen, and Technocrats: The Dreams, Realities and Illusions of Leadership. Ed: Stoddart, Business & Economics, 1995, 239 p.

75. PETRESCU I., DOMOKOS E. Management general. București: Ed. Hyperion XXI, 2003.
76. PETROVICI V. Stiluri de conducere și eficiența managementului. București: Editura Economică, 2001, 192 p.
77. POPA R-I. Teză de doctorat: Personalitate și stiluri de conducere în context organizațional (O abordare meta-analitică și diagnostică a organizațiilor din România). Universitatea din București, Facultatea de Psihologie și Științele educației, 2012.
78. POPESCU D. Management – Marketing. Craiova: Ed. Sitech, 2003.
79. POPESCU G., Vidu A. Identificarea stilurilor de management 2007.
http://www.upm.ro/facultati_departamente/ea/onm.
80. PUIU A. Management internațional. Tratat, vol. I., Pitești: Ed. Independența Economică, 1999.
81. PUIU A. Management în afaceri economice internaționale. Pitești: Editura Independența Economică, 1996.
82. PUIU A. Management. Analize și studii comparative. Pitești: Editura Independența Economică, 2007, 292 p.
83. RAUCH C. F., BEHLING O. Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. NY: Ed. J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, and R. Stewart, 1984.
84. ROBBINS, P. STEPHEN. Organization Theory. II ed. New Jersey: Prantice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1987.
85. REDDIN W. J. Managerial Effectiveness. Ed.: McGraw-Hill, Series: McGraw-Hill Series in Management, 1970, 288 p.
86. RUSSU C. Management. București: Ed. Expert, 2003, 328 p.
87. RUSU E. Decizii optime în management, prin metode ale cercetării operaționale. București: Editura Economică, 2001.
88. SAMUEL C. Management modern. București: Editura Teora, 2002.
89. SERDUNI S. Management (note de curs). Chișinău: Ed. ASEM, 2010, 121 p.
90. STANCIU L. Abordări teoretice ale stilurilor de conducere,
<http://www.armyacademy.ro/biblioteca/anuare/2003/ABORDARI2.pdf>).

91. STANCIU Șt., IONESCU M. Cultură și comportament organizațional. București: Editura Comunicare. ro. 2005.
92. STĂNCIOIU I., MILITARU GH., Management: elemente fundamentale. București: Editura Teora, 1998, 376 p.
93. STONER J., FREEMAN R. Management. New Jersey: Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1992, 66 pag.
94. TANNENBAUM R. Cum de a alege un model de conducere. In: "Harvard Business Review". 36/1958, pag. 95-102.
95. TICHY N. M., COHEN E. Liderul sau arta de a conduce. București: Editura Teora, 2000, 432 p.
96. TRIPON C., DODU M., Dezvoltare organizațională și managementul schimbării. Suport de curs. Cluj Napoca, 2013.
97. URSU E. și alții., Stilurile de muncă ale cadrelor de conducere din unitățile economice. București: Editura Științifică și Enciclopedică, 1990, 140 p.
98. VAGU P., STEGĂROIU I. Lideriatul – de la teorie la practică. Târgoviște: Editura Bibliotheca, 2006.
99. VANCEA R. Management general. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2008.
100. WEBER M. The theory of social and economic organization. NY: Ed. Free Press, 1997, 436 p.
101. WARREN B., BURT N. Liderii. București: Editura Business Tech International Press, 2000.
102. ZLATE M. Leadership și management. Iași: Editura Polirom, 2004.
103. ZLATE M. Tratat de psihologie organizațional-managerială. Volumul II. Iași: Editura Polirom, 2007.
104. ZLATE M. Fundamentele psihologiei. București: Editura Pro Humanitas, 2000.
105. ZORLENTAN T. Managementul organizației. București: ed. Economica, 1999.
106. ZORLENȚEAN T., E. BIRDIȘ, G. CĂPRĂRESCU. Managementul organizației. București: Editura Economică, 1998, 689 p.
107. КОЖОКАРУ В., БРЕТАН Ф-И. Обеспечение успеха организации посредством организационной культуры. Актуальные вопросы современной науки. В: Сборник

- статей по материалам XIII международной научно-практической конференции (19 июня 2018г., г. Томск). В 3 ч.Ч.3. Уфа: Изд. Дендра, 2018, с. 67-76.
108. <http://biblioteca.regielive.ro/referate/management/leadership-262684.html> (accesat la 12 februarie 2018)
 109. <http://blogs.hbr.org/2013/05/six-components-of-culture/> (accesat la 16 februarie 2018)
 110. <http://conspecte.com/Management/conducerea.html> (accesat la 12 februarie 2018)
 111. <http://conspecte.com/Management/puterea-autoritatea-stilurile-de-conducere.html> (accesat la 12 februarie 2018)
 112. <http://hummer9999.files.wordpress.com/2010/09/t11-puterea-stiluri.doc> (accesat la 16 februarie 2018)
 113. <http://promep.softwin.ro/promep/news/show/1459> (accesat la 4 decembrie 2017)
 114. <http://www.aliantacf.md/sites/aliantacf/files/2-Cultura%20Organizationala.ppt> (accesat la 12 februarie 2018)
 115. <http://www.armyacademy.ro/biblioteca/anuare/2003/ABORDARI2.pdf> (accesat la 8 decembrie 2018)
 116. <http://www.curierulnational.ro/print/178774> (accesat la 8 decembrie 2018)
 117. <http://www.portalhr.ro/ingredientele-unei-culturi-organizationale-de-succes> (accesat la 17 decembrie 2018)
 118. <http://www.preferatele.com/docs/marketing/2/managerul-in-lumea-c19.php> (accesat la 8 decembrie 2018)
 119. <http://www.psyvolution.ro/568-lider-vs-manager-in-situatii-de-criza> (accesat la 15 decembrie 2018)
 120. <http://www.rasfoiesc.com/business/management/Stilul-de-conducere28.php> (accesat la 8 decembrie 2018)
 121. <http://www.scrigroup.com/management/Stilul-de-conducere-al-manager25931.php> (accesat la 12 martie 2019)
 122. <http://www.stiucum.com/management/management-general/Stiluri-de-conducere-si-tipuri65276.php> (accesat la 11 aprilie 2019)
 123. <http://www.successcoaching.ro/2010/08/cea-mai-buna-decizie> (accesat la 11 aprilie 2019)

124. <https://andreivocila.wordpress.com/2010/05/09/metode-si-tehnici-generale-de-conducere> (accesat la 8 decembrie 2018)
125. <http://profitpentruoameni.ro/wp-content/uploads/2013/05/07-COOPERATIA-DE-CONSUM.PRINCIPII-SI-VALORI-ALE-COOPERATIEI.pdf> (accesat la 30 martie 2019)
126. http://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2018/04/rrss_4_2018_A01_ro.pdf (accesat la 30 martie 2019)
127. http://www.aippimm.ro/articol/cooperatie/ramuri/coop_consum (accesat la 30 martie 2019)
128. <https://www.revistacalitateavietii.ro/2011/CV-4-2011/05.pdf> (accesat la 30 martie 2019)
129. http://centrocoop.com/wp-content/uploads/2019/02/Buletin-inf.nov_.2018_p1.pdf (accesat la 30 martie 2019)
130. <http://centrocoop.com/activit%C4%83%C5%A3i/activitatea-membrilor-asociati>
131. <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/100068/119830/F1523631397/ROU100068%20Rou.pdf> (accesată la 30 martie 2019)
132. https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/704271_md_3_md.pdf (accesată la 30 martie 2019)
133. <https://mei.gov.md/sites/default/files/document/intr02.pdf> (accesată la 30 martie 2019)

A N E X E

CARACTERISTICILE STILURILOR DE CONDUCERE

Formă	Conținut
Stilul autoritar (directiv)	
Indicații sumare și indicații confuze; interdicții; amenințări; ton aspru; laudă și observații subiective; emoțiile nu se iau în considerație; demonstrarea procedeeelor nu se practică; poziția conducătorului – în afara grupului.	Activitatea în grup se planifică în prealabil de către conducător; se determină doar scopul nemijlocit, scopurile de perspectivă rămânând necunoscute. Opinia conducătorului este hotărâtoare.
Stilul democratic (colegial)	
Indicațiile sânt prezentate sub formă de propuneri; ton colegial; lauda și observațiile conțin recomandări, sfaturi; indicațiile și respingerile sânt discutate în grup. Poziția conducătorului ține de cea a grupului.	Toate manifestările se organizează în grup; toți membrii grupului au responsabilități pentru realizarea obiectivelor. Toate tipurile de activitate se propun și se discută în colectiv.
Stilul permisiv	
Tonul este convențional; lipsesc lauda și reproșurile. Lipsește colaborarea. Poziția conducătorului diferă de cea a grupului.	Activitatea în grup este lăsată la voia întâmplării; conducătorul nu dă indicații. Domeniile de activitate sânt constituite din interese particulare, fiind propuse de liderii grupului.

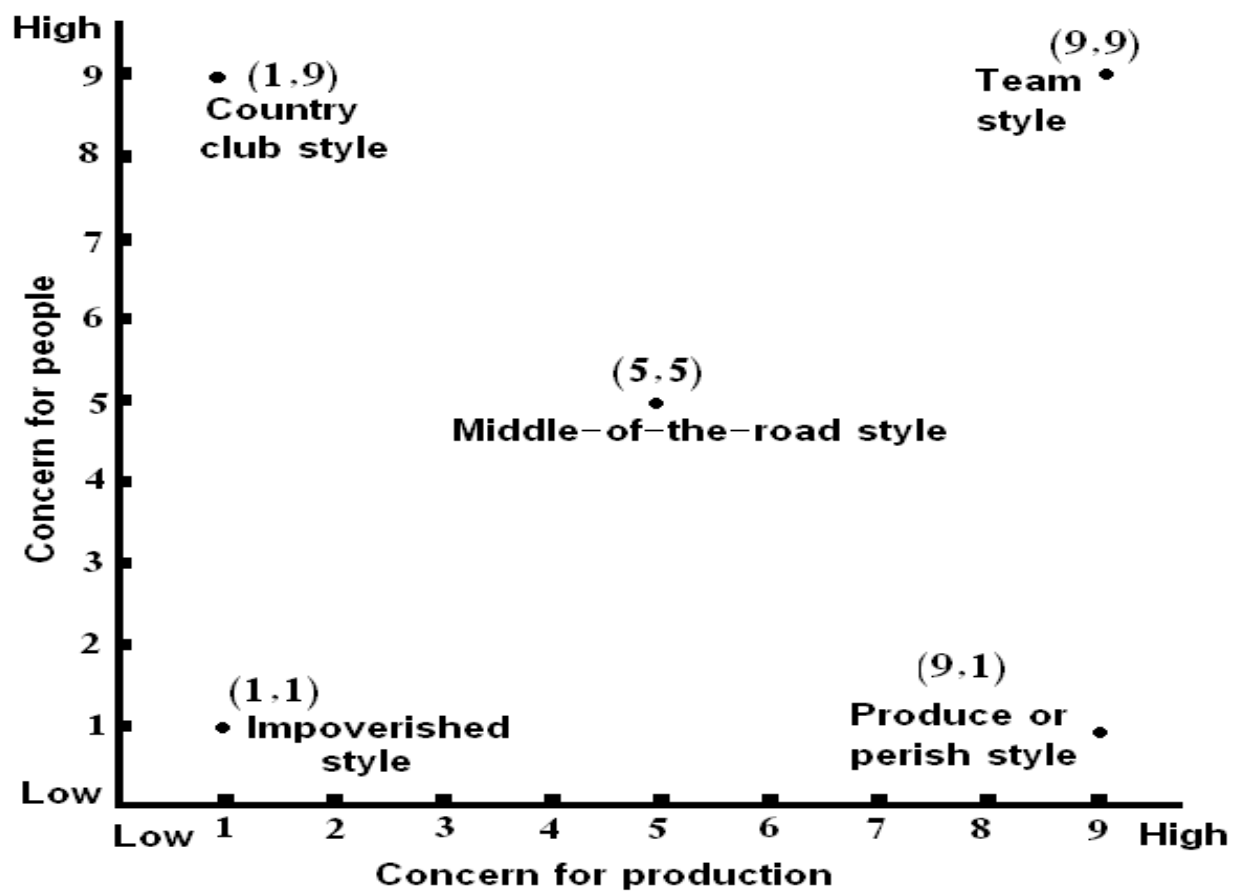
Sursa: elaborat de autor în baza [102; 105; 106].

Corelația stil de conducere – stil de comunicare

Stiluri de conducere (R. Likert)	Stiluri de comunicare (L. Stog)	Mod de conducere
Stil participativ	Stil de parteneriat	• Manifestarea interesului și respectului față de subalterni • Receptivitate față de ideile și sugestiile subalternilor • Stabilirea, căutarea continuă a soluțiilor • Adoptarea de către manager a unei poziții de egalitate • Semnarea acordului în comun • Acceptarea opiniilor, sugestiilor subalternilor
Stil consultativ	Stil îndatoritor	• Implicarea atitudinii mai atente față de opiniile și ideile subalternilor în rezolvarea sarcinilor de muncă • Conlucrarea se bazează pe încredere și respect • Manifestarea unei sociabilități înalte • Manifestarea unei dominante slabe • Ascultarea atentă și înțelegătoare • Manifestarea răbdării, sensibilității • Deciziile se exprimă într-o manieră serioasă, oarecum impersonală • Evită să-și folosească puterea, manifestă afectivitate în vorbire și în scris • Se bazează pe forța de convingere a prieteniei
Stil autoritar binevoitor	Stil nonviolent	• Comunică fără violență, fără constrângere • Exprimă deschis, clar ceea ce observă, sentimentele, necesitățile • Recepționează cu empatie mesajul partenerului • Evită critica • Partenerii se înțeleg și se influențează reciproc prin dăruire reciprocă • Creează mai multe oportunități pentru conștientizarea părerilor subalternilor • Unele decizii le ia la nivelurile inferioare
Stil autoritar exploatare	Stil violent	• Comportament de impunere, de constrângere • Lipsă de empatie • Concentrarea puterii de control și decizie la vârful ierarhiei instituționale • Sistemul de comunicare este foarte slab structurat

Sursa: elaborat în baza [102; 105; 106].

Grila de conducere după Blake și Monton



Sursa: The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence [20]

Tipologia culturilor organizaționale

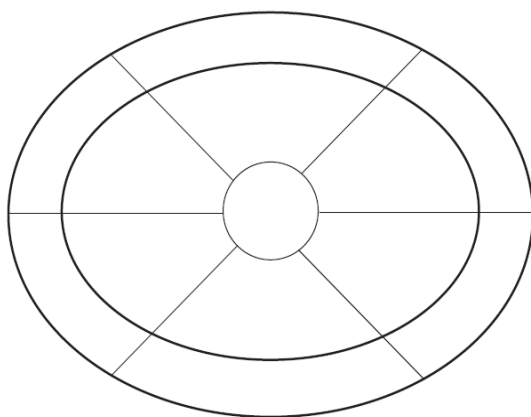


Figura A 4.1. Cultura puterii

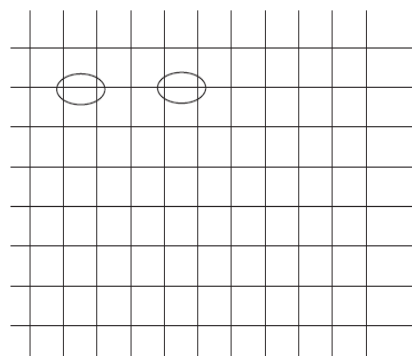


Figura A 4.2. Cultura sarcinilor

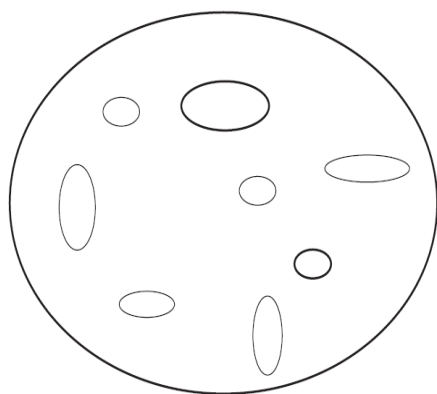


Figura A 4.3. Cultura rolului

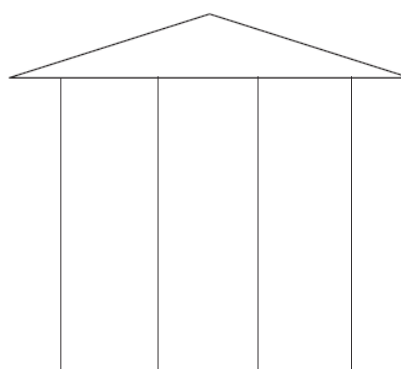
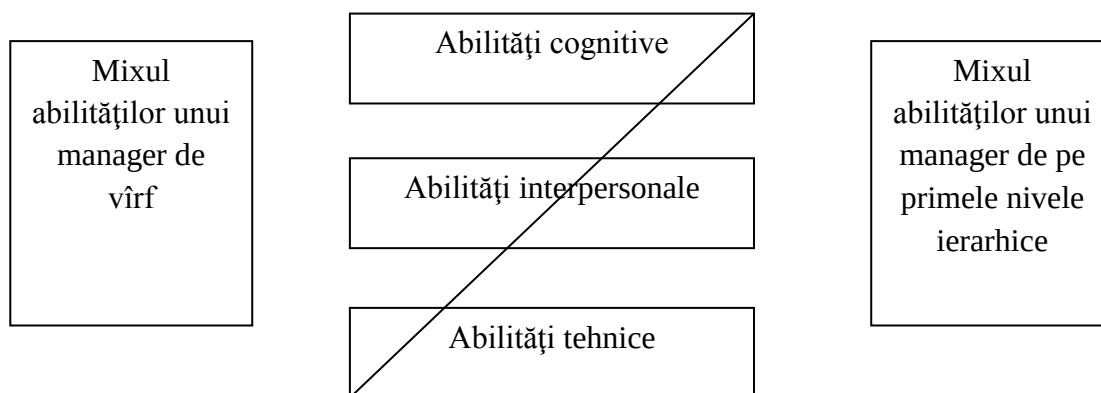


Figura A 4.4. Cultura personală

Sursa: elaborat de autor în baza [19].

Mix-ul abilităților manageriale



Sursa: elaborate de autor în baza [19]

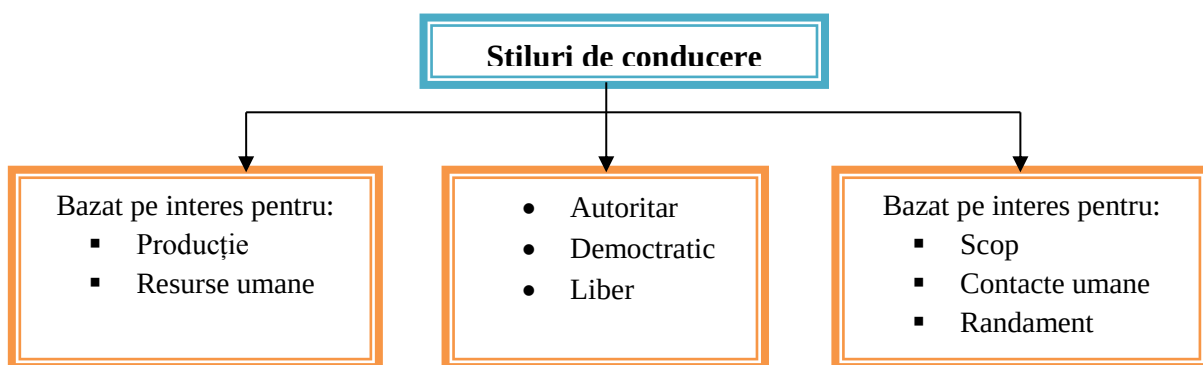
CARACTERISTICA TIPURILOR DE MANAGERI

TIP DE MANAGER	CARACTERISTICI
MANAGERUL ARTIST	Managerul artist este îndrăzneț, plin de imaginație, exploziv, entuziast, vizionar, imprevizibil, emotiv, vesel, ciudat, inspirator, are spirit de inițiativă și intuiție. Imaginativ fiind, managerul artist nu acceptă în nici un caz interpretările convenționale despre afaceri, despre piață sau despre lume, în general. Fiind atașat pe deplin organizației, cheltuiește din plin energie și încercă să-i antreneze și să-i inspire, prin exemplul său, pe subordonați.
MANAGERUL PROFESIONIST	Managerul profesionist are o bogată experiență în domeniul în care activează. A reușit să dobândească cunoștințele necesare exercitării profesiei parcurgând toate treptele acesteia și consideră că în domeniul său cunoaște totul. Nu acceptă ca munca să se desfășoare aleator, respectând toate etapele prevăzute pentru fiecare gen de activitate. Este exigent și, în general, răbdător. Îi place munca pe care o face și nu dorește să facă altceva. Este înțelept, prudent, amabil, binevoitor, demn de încredere, onest, direct, rezonabil, realist, responsabil și, evident, conservator, pentru că respectă tradițiile și le pune în valoare. Nu acceptă schimbările organizaționale, decât atunci când realizează utilitatea lor evidentă. Își cunoaște bine concurenții. Nu se lasă păcălit de subordonații care încercă să-i prezinte idei depășite într-un nou ambalaj; acestora le trebuie argumente puternice ca să-și convingă superiorul, care dă dovadă de flexibilitate și de toleranță, dar care nu face compromisuri. Dacă managerul s-a convins că proiectul propus de subalterni este solid, acesta va face toate eforturile pentru a-i mobiliza pe salariați să atingă obiectivul propus. Managerul profesionist (artizan) lucrează în sistemul pașilor mărunți: mai întâi trebuie să se amelioreze ceea ce nu este încă desăvârșit și apoi urmează explorarea etapelor următoare, urmărind cu asiduitate să promoveze spiritul de echipă.
MANAGERUL TEHNOCRAT	Tehnocrații autentici sunt excelenți manageri; lucrează precis, rapid, fără ezitări sau complexe, punându-și în valoare principiile, metodele și tehnica managerială performanța. Tehnocrații fac să prevaleze aspectele concrete, tehnice ale unei probleme, în detrimentul consecințelor sociale. Managerii tehnocrați își controlează emotivitatea, mențin distanța față de subalterni, sunt serioși, analitici, metodici, cerebrali, conservatori, profunzi, hotărâți și dovedesc, de multe ori, excelență. Sunt respectați dar nu sunt iubiți. Puterea lor constă în profunda analiză a situațiilor pe care le stăpânesc pe deplin. Sunt capabili de a oferi pentru oricare situație soluții alternative. Aceștia au capacitatea de a transmite altora cunoștințele lor, ceea ce este o calitate apreciată de subordonați. Ca strategie, managerii tehnocrați contează pe alianțe și pe planificarea strategică. Dau dovadă de oportunitate în toate planurile (atent pregătite) și în toate programele pe care și le asumă.

TIP DE MANAGER	IMPLICAȚII ECONOMICO-SOCIALE
MANAGERUL ARTIST	Temperamentul managerului artist este fluctuant; acesta trece cu ușurință de la stări de exaltare la stări depresive, de la stări de bucurie, în caz de reușită, la stări de mâhnire, în caz de eșec. De regulă, este optimist dar, neavând simțul detaliilor, nu poate anticipa efectele unor proiecte pe care dorește să le pună în practică, astfel încât rezultatele finale nu au șanse sigure de succes. Acționează sporadic, uneori incoerent și dă dovadă de o gândire eclectică. Nu se străduiește să conjuge eforturile subordonaților pe care îi solicită conform oportunităților pieței. Pe termen lung, strategia improvizată pe care o practică managerul artist este contraproductivă pentru organizație; pe termen scurt, arta improvizației sale manageriale poate face ca realizările firmei să fie deosebite, ceea ce poate contribui la creșterea popularității sale. Fiind ambițios și onest reușește să învețe atât din succese cât și din greșeli.
MANAGERUL PROFESIONIST	Managerul profesionist este calm, optimist, ponderat și prudent. Percepția sa este axată pe viitorul imediat, pe achiziția de rezultate concrete; nu se lasă sedus de aspectele privind sarcinile imediat următoare nu permite abordarea unor proiecte care nu sunt bine structurate și bine argumentate. O asemenea atitudine reprezintă o bună garanție pentru organizație, cu atât mai mult cu cât reușește să antreneze subordonații în realizarea obiectivelor pe termen scurt sau mediu pe care și le asumă. Consideră că obiectivele pot fi realizate prin tehnica pașilor mărunți, astfel încât nu expune organizația unor eșecuri imediat previzibile. Are capacitatea de a da încredere salariaților și de a le asigura nevoia de securitate.
MANAGERUL TEHNOCRAT	Managerul tehnocrat nu este, de regulă, optimist; consideră lumea și organizația ca fiind entități care trebuie administrate cât mai bine posibil, la nivel global. Gândirea sa foarte structurată, aproape rigidă, îi permite să identifice metode, tehnici și reguli după care organizația poate fi condusă. După părerea sa, strategia, principiile și tehnicile care trebuie abordate față de fluctuațiile pieței trebuie elaborate de către experți - singurii în măsură să cunoască tendințele acesteia. Această abordare este axată în exclusivitate pe obținerea de beneficii concrete, nu neapărat imediate. Pentru momentul dat, proiectarea tuturor acțiunilor spre viitor conduce la constrângeri și la renunțări economice.

Sursa: elaborat de autor.

STILURILE DE CONDUCERE



Sursa: elaborate de autor.

CHESTIONAR

Stimați colegi!

Ancheta propusă Dumneavoastră, are obiectivul principal relevarea stilului managerului în funcție de relațiile "șef –subordonat", în contextul activității eficiente a organizației.

Rezultatele obținute vor fi strict confidențiale, utilizate numai în scopuri științifice, conducerea Dumneavoastră nu va avea acces la informație.

Chestionarul nu trebuie semnat, răspundeți prin bifarea afirmației cu care sunteți de acord. Fiecare întrebare va avea doar o opțiune.

Vă mulțumim anticipat pentru înțelegere și susținere!

1. În viziunea dumneavoastră managerii din cadrul întreprinderii practică un stil:

- 1.1. **Autoritar** – managerul ia decizii fără a se consulta cu subordonații
- 1.2. **Democrat** – managerii utilizează managementul participativ, subordonații au dreptul să propună variante ale deciziilor
- 1.3. **Liberal** – managerul nu participă activ în procesul decizional

2. Caracterizați stilul de conducere din organizația Dumneavoastră

Caracteristici	Intensitatea manifestării				
	Acord total	Acord	Nici nici	Dezacord	Dezacord total
2.1. Managerul consideră timpul ca cea mai prețioasă resursă					
2.2. Managerul muncește într-un ritm uniform,					
2.3. Utilizează un management sistematic					
2.4. Managerul este principial și echidistant					
2.5. Relevează variante optime ale deciziilor					

3. Evidențiați caracteristicile managerilor în procesul decizional

Caracteristici	Intensitatea manifestării				
	Acord total	Acord	Nici nici	Dezacord	Dezacord total
3.1. Managerul delegă o parte din drepturi subalternilor					
3.2. Subalternii nu participă la procesul decizional					
3.3. În unele cazuri subalternii pot da unele propuneri					
3.4. Managerul folosește managementul participativ					
3.5. Managerul nu participă activ în procesul luării deciziilor					

4. Care din afirmațiile următoare sunt caracteristice managerilor Dumneavoastră

Caracteristici	Intensitatea manifestării				
	Acord total	Acord	Nici nici	Dezacord	Dezacord total
4.1. Managerul este foarte activ (creativ)					
4.2. Subalternii nu sunt stimulați să fie activi(creativ)					
4.3. Managerul pedepsește subalternii pentru încercarea de a fi activi(creativ)					
4.4. Managerul stimulează subalternii pentru intenția de a fi activi(creativ)					
4.5. Managerul este o persoană pasivă iar subalternii foarte activi(creativi)					

5. Care din afirmații sunt corecte pentru organizația Dumneavoastră?

- 5.1. Managerul acceptă critica, nu-și pedepsește subalternii pentru critică
- 5.2. Managerul organic nu suportă critica, pedepsește subalternii pentru critică
- 5.3. Managerul la critică nu reacționează, este indiferent

6. Subliniați metodele de motivare utilizate de top-manageri

- 6.1. Sunt folosite numai metode de pedeapsă
- 6.2. Subalternii nu sunt nici pedepsiți și nici stimulați
- 6.3. În funcție de rezultate sunt utilizate metode de stimulare/pedeapsă

7. Evidențiați relațiile șef-subordonat(relațiile umane)

- 7.1. Managerul limitează la maximum relațiile cu subordonații
- 7.2. Managerul în unele cazuri este brutal în relațiile cu subordonații
- 7.3. Managerul respectă personalitatea subalternilor

8. Caracterizați metodele de control folosite de top-manager

- 8.1. Control total și permanent după activitatea subalternilor
- 8.2. Controlul practic lipsește
- 8.3. Control în funcție de competențele subalternilor(experiență)

9. Caracterizați procesul de evaluare a performanțelor subalternilor

- 9.1. Managerii sunt obiectivi, cerințe echitabile
- 9.2. Promovarea nu este un proces transparent
- 9.3. Managerul nu participă la evaluarea și promovarea subalternilor

10. Cum apreciați sistemul de recrutare și angajare din organizația Dumneavoastră?

- 10.1. Sunt angajate numai persoane calificate
- 10.2. La recrutare și promovare principalul este devotamentul față de șef
- 10.3. Lipsesc criteriile clare și transparente de recrutare și promovare

11. Bifați afirmațiile cu care sunteți de acord

- 11.1. Managerul a instalat o disciplină de fier, orice greșeală pedeapsă

11.2. Disciplina în colectiv este bazată pe conștiința angajaților

11.3. Managerul nu menține disciplina în colectiv, nu-și controlează subordonații

12. Cum variază activitatea subordonaților în lipsa conducătorului organizației?

12.1. Subordonații activează în același ritm, fără mari devieri

12.2. Intensitatea muncii scade brusc

12.3. Eficiența muncii crește

13. Indicați câteva date despre Dumneavoastră

1. Vârsta

- ☐ 20-29 ani
- ☐ 30-39 ani
- ☐ 40-49 ani
- ☐ 50-59 ani
- ☐ 60ani mai mult

2. Sexul

- ☐ Feminin
- ☐ Masculin

3. Studii

- ☐ Superioare (universitare sau academie)
 - Licență
 - Masterat
 - Doctorat
- ☐ Superioare incomplete (colegii)
- ☐ Liceale

4. De cât timp activați la organizația actuală

- ☐ 1-3 ani
- ☐ 5-10 ani
- ☐ 11-19 ani
- ☐ 20- 30 ani
- ☐ 31ani și mai mult

VĂ MULȚUMIM PENTRU COLABORARE ȘI SUSȚINERE!

Cooperativa de Consum Targu Lapus
Strada: P-ta EROILOR Nr. 1 Loc. : Targu Lapus
Jud. : Maramures, România
Telefon: 0262384252 | 0262384299 Fax: 0262384252

Act de implementare a rezultatelor științifice, realizate în teza de doctor în economie și management pe tema: „Influența comportamentului managerial asupra gestionării eficiente a organizației”

Prin prezenta, confirmăm că studiul efectuat în teza D-lui Bretan Florin-Ioan pe tema: **„Influența comportamentului managerial asupra gestionării eficiente a organizației”** este adecvată situației economice existente în organizațiile care desfășoară comerț din județul Maramureș, iar recomandările expuse în teză prezintă interes și pot fi implementate și în cadrul Cooperativei de Consum Targu Lapus.

Președinte,

Cooperativa de Consum Targu Lapus



SCC CONSUMCOOP BAIA MARE

RO3362366, C24/6/2005

Adresa: Str. Piata Libertatii, Nr. 8, BAIA MARE, Jud. MARAMURES, România

Telefon: 0262-227 004

Act de implementare a rezultatelor științifice, realizate în teza de doctor în economie și management pe tema: „Influența comportamentului managerial asupra gestionării eficiente a organizației”

Prin prezenta, confirmăm că studiul efectuat în teza D-lui Bretan Florin-Ioan pe tema: **„Influența comportamentului managerial asupra gestionării eficiente a organizației”** este adecvat situației existente în SCC CONSUMCOOP BAIA MARE, iar recomandările expuse în teză prezintă interes și pot fi implementate în cadrul SCC CONSUMCOOP BAIA MARE.

Director general,

SCC CONSUMCOOP BAIA MARE





Societate Cooperativa de Consum **FEDERALCOOP**
Baia Mare , Str. Avram Iancu Nr. 16
Jud. Maramures, cod 430303, C24/2/2005 CIF RO 2200544
Tel/Fax: 0262-215130; 0262-215134,
e-mail: federalcoopmm@rdslink.ro; federalcoopmm@gmail.com

**Act de implementare a rezultatelor științifice, realizate în teza de doctor în economie și
management pe tema: „Influența comportamentului managerial asupra gestionării
eficiente a organizației”**

Prin prezenta, se adeverește că studiul efectuat de D-nul Bretan Florin-Ioan sa dovedit a fi eficient și au dus la o creștere a performanțelor societății.

Rezultatele investigațiilor expuse în teză, au fost aprobate de către Federalcoop Baia Mare și au fost implementate.

Transpunerea în practică a propunerilor, exemplificate în teză vor contribui la creșterea performanțelor societății.

Președinte,

SOC. COOP. DE CONSUM FEDERALCOOP Baia Mare



Formele Societăților cooperative de gradul I în România

Nr.	Denumirea	Gestiunea	Domeniul de activitate
1.	<i>Societăți cooperative meșteșugărești</i>	Asociații de persoane fizice	Desfășoară în comun activități de producere, de comercializare a mărfurilor, de executare de lucrări și prestări servicii, care contribuie direct sau indirect la dezvoltarea activităților meșteșugărești ale membrilor cooperatori
2.	<i>Societăți cooperative de consum</i>	Asociații de persoane fizice	Desfășoară în comun activități de aprovizionare a membrilor cooperatori și a terților cu produse pe care le cumpără sau le produc și activități de prestări de servicii către membrii lor cooperatori și către terți.
3.	<i>Societăți cooperative de valorificare</i>	Asociații de persoane fizice	Constituite în scopul valorificării produselor proprii sau achiziționare prin distribuție directă sau prin prelucrare și distribuție directă
4.	<i>Societăți cooperative agricole</i>	Asociații de persoane fizice	Constituite cu scopul exploatării comune a suprafețelor agricole deținute de membrii cooperatori
5.	<i>Societăți cooperative de locuințe</i>	Asociații de persoane fizice	Constituite cu scopul de a construi, cumpăra, conserva, renova și administra locuințe pentru membrii lor cooperatori
6.	<i>Societăți cooperative pescărești</i>	Asociații de persoane fizice	Constituite pentru a înființa ferme piscicole și de acvacultură
7.	<i>Societăți cooperative de transporturi</i>	Asociații de persoane fizice	Constituite cu scopul de a realiza activități de transport și activități conexe ale acestora pentru membrii cooperatori și pentru terți
8.	<i>Societăți cooperatiste forestiere</i>	Asociații de persoane fizice	Constituite cu scopul de a amenaja, exploata, regenera și proteja fondul forestier deținut de membrii cooperatori în condițiile regimului silvic
9.	<i>Societăți cooperative de alte forme</i>	Asociații de persoane fizice	Constituite cu respectarea legii privind organizarea și funcționarea cooperației nr. 1 din 21 februarie 2005

Sursa: elaborată de autor în baza Legii privind organizarea și funcționarea cooperației nr. 1 din 21

februarie 2005 http://www.onrc.ro/documente/legislatie/noi/legea_nr_1_2005_modif_26.10.2011.pdf

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnatul, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

BRETAN Florin-Ioan



Curriculum vitae
Europass

Informații personale

Nume / Prenume

Bretan Florin-Ioan

Adresa(e)

Nr.294, Str. Principala, Cod postal: 437282, Sat. Coas, Romania

Telefon(-oane)

Mobil: 0728112066

E-mail(uri)

florinbretan@yahoo.com

Nationalitate(-tati)

roman

Data nașterii

01.11.1982

Sex

masculin

Experiența profesională

Societatea Cooperativa de Consum Federalcoop / Pct de lucru:
Sacalasseni 69/A

Perioada

1 iun. 2002 pana in prezent

Funcția sau postul ocupat

economist

Principalele activități și responsabilități

Intocmirea registrului de casa, intocmirea centralizatoarelor privind
aprovizionarea marfurilor, si a facturilor de cumparare, evidenta
mijloacelor fixe si a obiectelor de inventar, etc.

Numele și adresa angajatorului

Societatea Cooperativa de Consum Federalcoop / STR. AVRAM
IANCU 16 (Pct de lucru: Sacalasseni / Sacalasseni 69/A)

Tipul activității sau sectorul de activitate

Comert

Colegiul „Transilvania” Baia Mare

Perioada

15 sep. 2007 - 15 sep. 2014

Funcția sau postul ocupat

Profesor / Catedra de alimentatie publica

Principalele activități și responsabilități

Intocmirea planificarilor calendaristice, planurilor de lectie, predarea
materiei la clasa, alte activitati scolare.

Numele și adresa angajatorului

Colegiul „Transilvania” / Str. 8 Martie, nr. 7, Baia Mare, jud.
Maramures

Tipul activității sau sectorul de activitate

Educatie / Invatamant

Liceul Tehnologic Agricol „Alexiu Berinde” Seini

Perioada

15 sep. 2012 pana in prezent

Funcția sau postul ocupat

Profesor / Catedra de tehnologi

Principalele activități și responsabilități

Intocmirea planificarilor calendaristice, planurilor de lectie, predarea
materiei la clasa, alte activitati scolare.

Numele și adresa angajatorului

L.T.A. „Alexiu Berinde” Seini, str. Victoriei, nr. 2 tel/fax: 0262 491
422 jud.Maramureș

Tipul activității sau sectorul de activitate	Educatie / Invatamant
	Masterat
Perioada	3 semestre
Calificarea / diploma obținută	Diploma de master
Discipline principale studiate / competențe dobândite	Previziune economica, Marketing global, Consultanta in management, Managementul schimbarilor, Managementul calitatii, Cultura de afaceri in mediul european, Marketingul serviciilor, Mediu si dezvoltare durabila, Managementul si marketingul IMM/ SME`s , Analiza strategica si restructurare, Comunicare si negociere in afaceri, Management financiar contabil, Managementul resurselor umane, Leadersip, Limba engleza pentru afaceri
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea de Vest „Vasile Goldis” din Arad / Facultatea de științe economice
	Facultatea de Științe
Perioada	2001 – 2006 / 5 ani
Calificarea / diploma obținută	Econmist licentiat / Diploma de licenta
Discipline principale studiate / competențe dobândite	Economie politica, Matematici aplicate in economie, Introducere in informatica economica, Introducere in drept, Politologie, Limbaje de programare si baze de date, Dreptul afacerilor, Geografie economica, Limba engleza, Bazele statisticii, Bazele contabilitatii, Bazele tehnologiei, Economia industriei, Matematica manageriala, Marketing, Contabilitate financiara, Statistica afacerilor, Contabilitate de gestiune, Limba engleza, Management, Organizare in industrie si constructii, Finante publice, Economia protectiei mediului, Birotica, Economia intreprinderii, Moneda si credit, Organizarea muncii, Managementul aprovizionarii, Microeconomie aplicata, Analiza economico-financiara, Cercetari de marketing, Gestiunea financiara a intreprinderii, Managementul desfacerii produselor, Managementul resurselor umane, Organizare si management in transporturi si telecomunicatii, Managementul calitatii produselor, Conducerea afacerilor, Modelarea proceselor economice, Eficienta economica a investitiilor, Management strategic, Management financiar, Proiecte econmice, Management comparat, Previziuni economice, Managementul tranzactiilor, Managementul intreprinderilor mici si mijlocii, Simulari manageriale.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea de Nord din Baia Mare, Facultatea de Științe
	Facultatea de Marketing, Management, Informatica
Perioada	2001 – 2005 / 4 ani
Calificarea / diploma obținută	Econmist licentiat / Diploma de licenta

Discipline principale studiate / competențe dobândite

Microeconomie, Bazele contabilitatii , Informatica, Geografia resurselor si economia mediului, Matematici economice, Merceologie, Limba engleza, Educatie fizica, Limba italiana, Macroeconomie, Finante generale, Drept comercial, Management general, Contabilitate financiara, Moneda si credit, Drept financiar, Birotica, Statistica economica, Management ecologic, Economia firmei, Baze de date, Contabilitate de gestiune, Contabilitatea institutiilor bugetare, Gestiunea financiara a intreprinderii, Sisteme informatice financiar-bancare, Previziune economica, Contabilitate bancara, Corespondenta financiar-bancara in limba engleza, Contabilitatea si fiscalitatea intreprinderii, Management financiar-bancar, Fiscalitate, Instituti financiare, Analiza economico-financiara, Buget si trezorerie, Contabilitate aprofundata, Situatiile financiare ale intreprinderii, Proiecte economice, Burse de marfuri si valori, Audit financiar-contabil, Control financiar si expertiza contabila, Normalizare contabila, Relatii economice si internationale.

Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare

Universitatea de Vest „ Vasile Goldis” din Arad

Aptitudini și competențe personale

Limba(i) maternă(e)

romana

Limba(i) străină(e)

Franceza / engleza

Autoevaluare

Nivel european (*)

Limba

Limba

(*) Nivelul cadrului european comun de referință pentru limbi

Înțelegere		Vorbire		Scriere	
Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs / orale	Exprimare scrisă	
B2 Utilizator independent	B1 Utilizator independent	B1 Utilizator independent	A1 Utilizator elementar	A1 Utilizator elementar	
B2 Utilizator independent	B1 Utilizator independent	B1 Utilizator independent	A1 Utilizator elementar	A1 Utilizator elementar	

Competențe și abilități sociale

Spirit de echipa

Competențe și aptitudini organizatorice

Experienta buna a managementului de proiect si al echipei

Competențe și aptitudini tehnice

Depanare calculatoare, aparate electrice.

Competențe și cunoștințe de utilizare a calculatorului

O buna stapanire a programelor pc, si a limbajelor .

Alte competențe și aptitudini

Hobby: pescuitul

Permis(e) de conducere

Detin permis de conducere cat. A din febr. 2008 / si cat. B din dec. 2000