

Capitolul 7

Conducătorul și echipa managerială

Conducătorul și echipa managerială

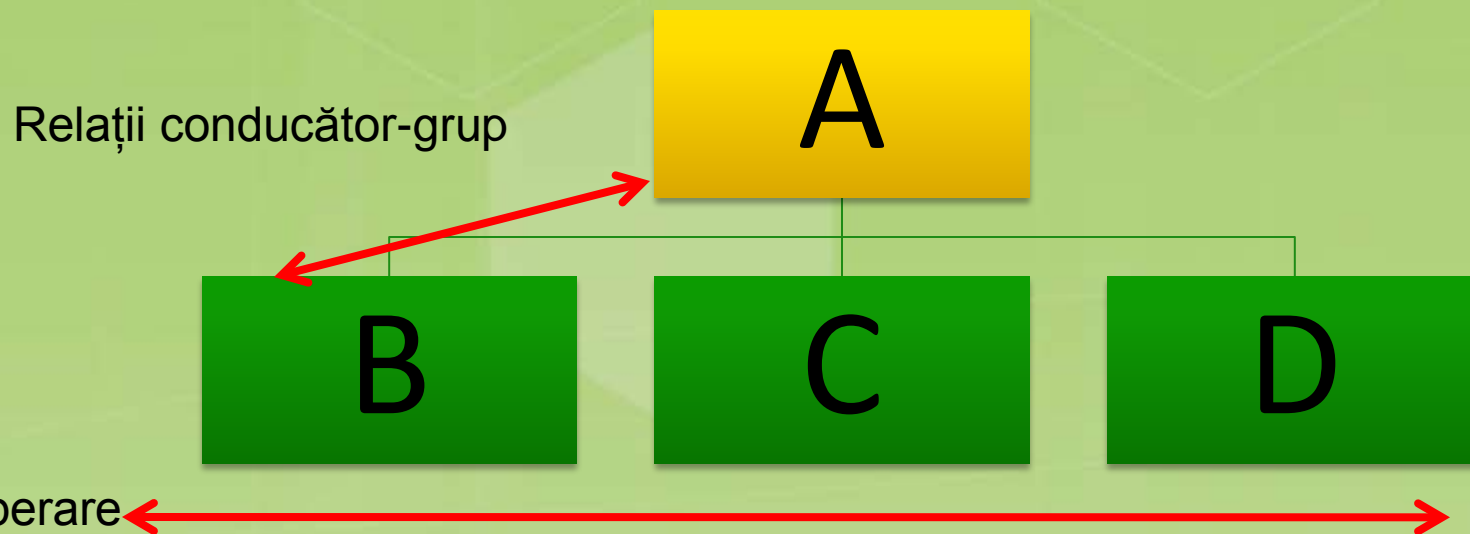


CUPRINS:

1. Factorii mediului organizațional
2. Climatul în colectivele de muncă
3. Trăsăturile și definirea statutului de manager
4. Stiluri de muncă și tipuri de conducători
5. Leadership și management

1. Factorii mediului organizațional

- ❖ **Relațiile interumane** = raporturi între persoane
- ❖ Relațiile interumane se dezvoltă pe fondul relațiilor de producție, care nu atrag după sine și relații umane adecvate
- ❖ Munca cu oamenii nu vizează numai aspectele administrative, formale



1. Factorii mediului organizațional

- ❖ Cerințe - relațiile conducătorilor cu colaboratorii și subalternii:
 - tratarea diferențiată;
 - asumarea responsabilităților pentru propriile insuccese;
 - stimularea spiritului de colaborare, a consultării;
 - acceptarea punctelor de vedere și a sugestiilor;
 - cunoașterea personalului, a preocupărilor și aspirațiilor;

1. Factorii mediului organizațional

- ❖ Cerințe - relațiile conducătorilor cu colaboratorii și subalternii:
 - respectarea personalității fiecăruia, a demnității;
 - imparțialitatea;
 - respectarea cuvântului dat;
 - utilizarea competențelor și responsabilităților cu tact;
 - comunicarea și aplicarea sancțiunilor cu mult discernământ.

2. Climatul în colectivele de muncă

- ❖ Un factor important al stabilității în muncă - **menținerea și îmbunătățirea climatului de muncă**
- ❖ Climat favorabil
 - exprimare deschisă a opiniilor,
 - atmosferă de stimă reciprocă și colaborare
 - cunoașterea oamenilor
 - încrederea și atitudinea corectă în stabilirea atribuțiilor
 - alegerea responsabililor corespunzători

2. Climatul în colectivele de muncă

- ◊ Climat nefavorabil
 - relații interumane necorespunzătoare
 - prestarea unor munci nedorite și discordante în raport cu posibilitățile fizice și intelectuale ale oamenilor respectivi
 - obținerea unor rezultate nescontate în muncă, al insatisfacției personale

2. Climatul în colectivele de muncă

- ❖ Climat nefavorabil - Conflicte. Cauze:
 - personalitatea indivizilor (insatisfacții personale, sentimente de frustrare etc.);
 - starea relațiilor interpersonale (nemulțumiri, insatisfacții în ce privește rolul propriu în firmă);
 - modul de funcționare al întreprinderii.

2. Climatul în colectivele de muncă

- ❖ Climat favorabil de muncă - atenția conducerii trebuie să se îndrepte asupra:
 - alcătuirea judicioasă a formațiilor de muncă în ceea ce privește competența și dimensiunea lor;
 - desemnarea conducătorilor acestor grupuri;
 - aprecierea corectă a aportului fiecărui membru al formației.
- ❖ Grupul de muncă reprezintă o unitate constituită pe baza **diviziunii și cooperării în muncă**, în scopul realizării unor sarcini de producție bine determinate.

2. Climatul în colectivele de muncă

- ❖ Grupurile de muncă
 - Temporare sau Permanente
 - Omogene sau Neomogene (vârstă, sex, profesie, pregătire școlară, vechime în muncă)
 - Mari și Mici

3. Trăsăturile și definirea statutului de manager

A. Statutul și rolul managerului

- Statutul - poziția și prestigiul
- Expresia statutului unui manager este reprezentată de respect, stimă și considerație

Statutul unui angajat într-o organizație are o triplă determinare:

- Funcțională (profesia);
- Ierarhică;
- Personală sau informală (cunoștințele, calitățile, aptitudinile și deprinderile)

3. Trăsăturile și definirea statutului de manager

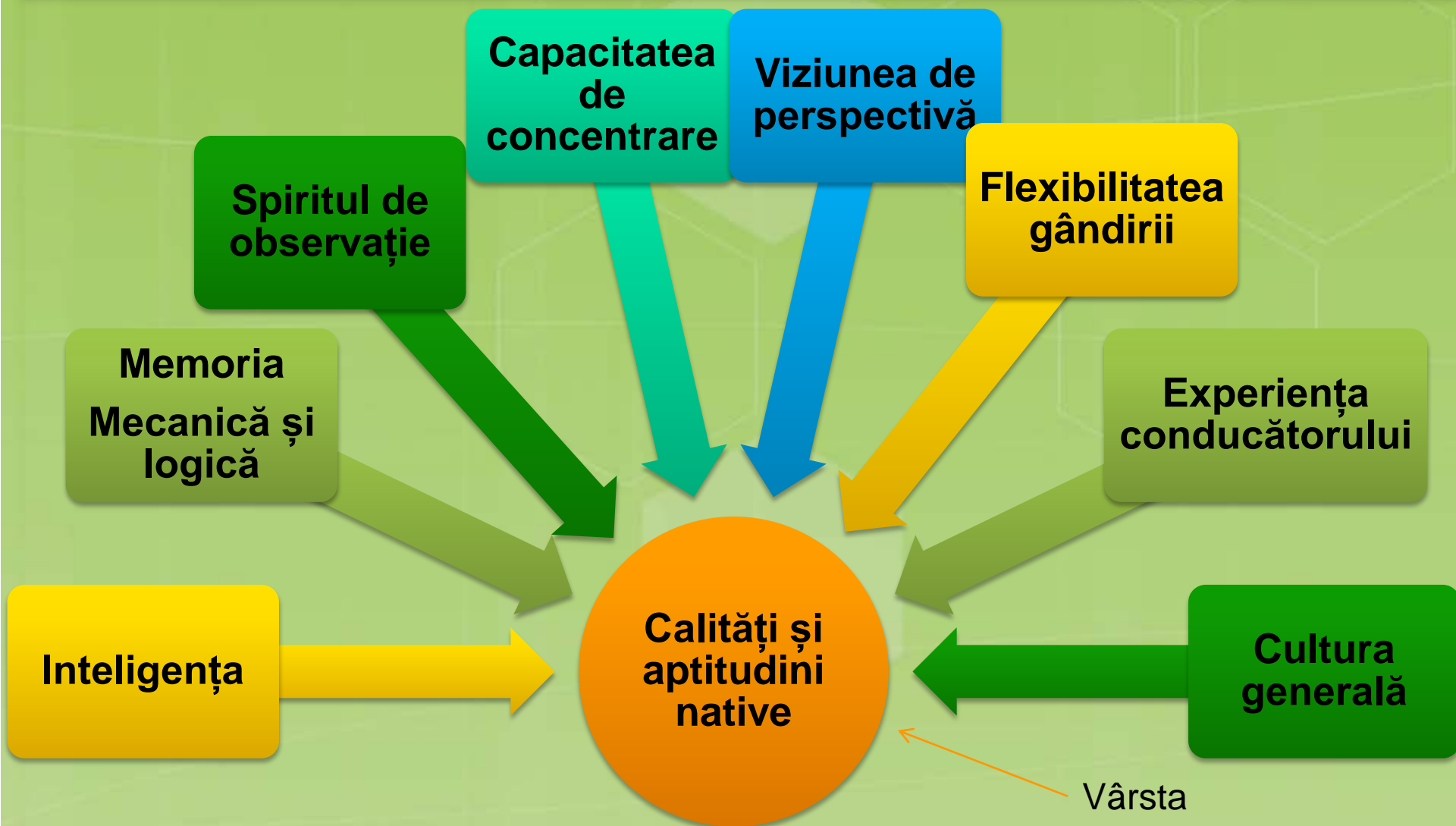
- ❖ Statutul managerilor este simbolizat și de alte elemente cum ar fi:
 - birouri separate
 - mobilier de calitate
 - secretară la dispoziție etc.
- ❖ Expresia pragmatică a statutului - **rolul** pe care efectiv îl exercită, indiferent de natura proceselor de muncă realizate

3. Trăsăturile și definirea statutului de manager

B. Trăsăturile cadrelor de conducere

- ❖ Caracteristica definitorie - **puterea** sa asupra celorlalți (capacitatea unei persoane de a determina un individ sau un grup să realizeze un anumit lucru)
- ❖ Puterea presupune atât dreptul (autoriție) cât și capacitatea de a influența comportamentul celorlalți.
- ❖ Autoritatea:
 - Formală
 - Informală

3. Trăsăturile și definirea statutului de manager



3. Trăsăturile și definirea statutului de manager

- ❖ **Dubla profesionalizare**
 - cunoștințe, calități profesionale de specialitate
 - cunoștințe din domeniul științei conducerii (managementului) și talent organizatoric pentru a le aplica.
- ❖ Raportul cunoștințe de specialitate (profesionale) – cunoștințe ale științei conducerii este determinat de nivelul ierarhic.
- ❖ Trăsături etice : binele, dreptatea, onestitatea

3. Trăsăturile și definirea statutului de manager

C. Personalitatea și temperamentul

- ❖ **Impresia pe care o lasă un competitor** este uneori mult mai importantă decât toate documentele care atestă pregătirea sa
 - Persoane cu un coeficient de inteligență de 160 care se spetesc muncind și trăiesc la fel sau poate chiar mai prost decât persoane cu un coeficient de inteligență de 100
- ❖ *Cât de mult contează substanța unei personalități bine conturate?*

3. Trăsăturile și definirea statutului de manager

Personalitățile puternice:

- autenticitate
- sunt independente
- au o mare doză de sinceritate
- curaj civic
- capacitate de autoreflexie, toleranță și integritate morală și socială.

Dezvoltarea personalității managerului este un **proces complex și contradictoriu**, afirmarea personalității depinzând de obiceiurile, deprinderile, cunoștințele și experiențele anterioare.

3. Trăsăturile și definirea statutului de manager

Personalitatea managerului – variabile:

- 1. Caracteristicile fizice**
- 2. Vârsta**
- 3. Sexul**
- 4. Gândirea – efectul placebo**
- 5. Preferința emisferică**
- 6. Simțul timpului**
 - Patru categorii (extreme) de manageri:
 - a) managerul iresponsabil
 - b) managerul depășit de evenimente
 - c) managerul stresat
 - d) managerul realist

3. Trăsăturile și definirea statutului de manager

Personalitatea managerului – variabile:

7. Temperamentul

- reprezintă ansamblul **trăsăturilor fiziologice și nervoase** ale unei persoane, care determină diferențieri psihice și de comportament între indivizi

3. Trăsăturile și definirea statutului de manager

– Modelul de personalitate al lui Eysenck

- interiorizați și predispuși spre meditație, calculați și relativ consecvenți, reci

- realiști

Introverțiții

**Stabili
(Echilibrații)**

**Nevrotici
(Dezechilibrații)**

Extravertiții

- sunt înclinați spre manifestări negative

dinamism,
sociabilitate,
disponibilitate de
asumare a
riscurilor,
impulsivitate

3. Trăsăturile și definirea statutului de manager

- ❖ Din întrepătrunderea acestor trăsături de personalitate rezultă următoarele categorii de temperament:
- ❖ **Colericul** (extravertit și nevrotic):
 - își asumă inițiativa, grad excesiv de autoritate;
 - ascensiuni și căderi ale capacității de lucru;
 - oscilează între entuziasm și stare de abandon, decepție;
 - este orientat spre prezent și viitor;
 - **este eficient ca manager operațional.**

3. Trăsăturile și definirea statutului de manager

- ❖ **Sanguinicul** (extravertit și stabil)
 - ritmicitate și echilibru
 - **adevăratul lider**, dorință de acțiune, este flexibil, creativ și cu un instinct bine dezvoltat
 - centrat pe relațiile interumane
 - **prototipul stilului democrat de management.**

3. Trăsăturile și definirea statutului de manager

- ❖ **Flegmaticul** (introvertit și stabil)
 - Calm, lent, consecvent, meticulos însă inert și pasiv
 - Dispune de răbdare și prin educație atinge performanțe, putând fi un **conducător destul de eficient, dar nu un lider**.
 - Conservator și lipsit de flexibilitate, orientat mai mult spre trecut.

3. Trăsăturile și definirea statutului de manager

◆ **Melancolicul (introvertit și nevrotic)**

- Răbdare, simț analitic, sensibilitate emoțională, dar este înclinat spre depresie în condiții de solicitări crescute
- Are dificultăți în adaptarea socială și de asemenea o încredere redusă în forțele proprii
- Nu rezistă situațiilor conflictuale și nu acționează pentru atenuarea lor.
- **Nu este potrivit pentru conducere, fiind permisiv sau autoritar incompetent.**

4. Stiluri de muncă și tipuri de conducători

- ❖ **Stilul de muncă al conducătorilor** reflectă:
 - exercitarea atribuțiilor
 - rolul pe care îl au în organizarea și conducerea muncii
 - natura comportamentului lor
 - modul în care antrenează și stimulează subalternii
- ❖ **Stilul de conducere**
 - Felul în care intervin în activitatea celor conduși
 - Modalitatea de a gândi, de a se comporta și acționa
 - Capacitatea lor de a se adapta la diferite situații utilizând metode și tehnici adecvate.

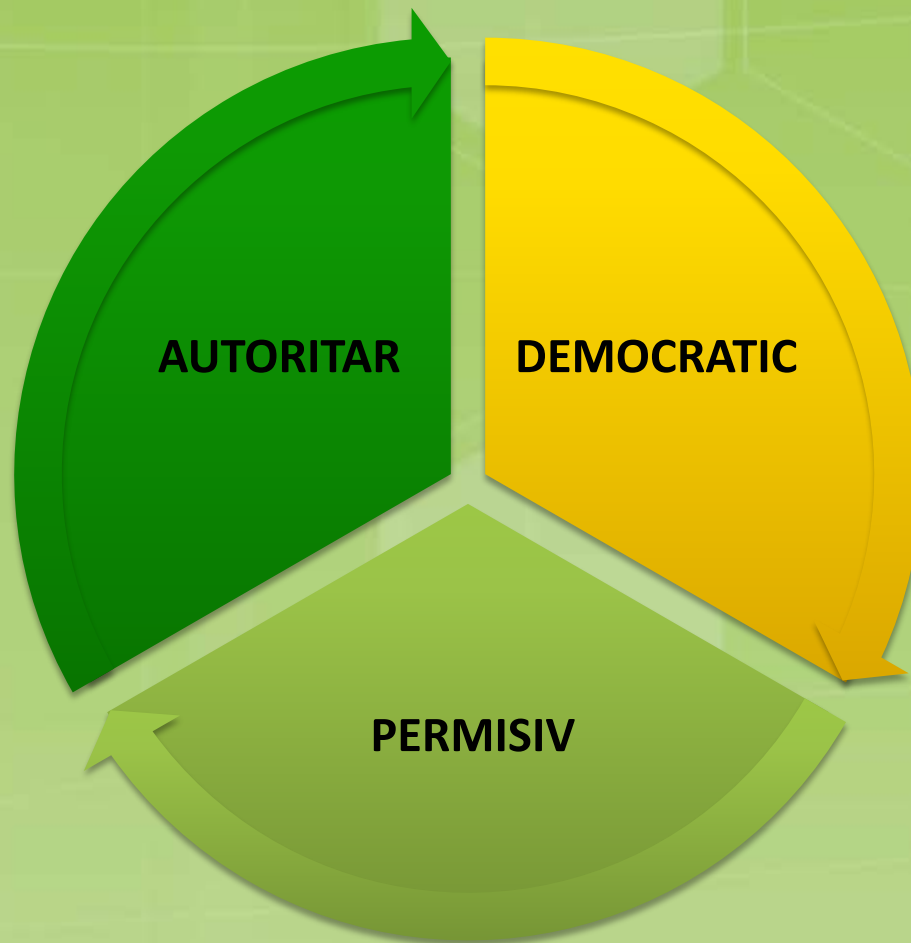
4. Stiluri de muncă și tipuri de conducători

Determinarea stilului de conducere

- Tipul sistemului de conducere al întreprinderii
- Gradul de autonomie în utilizarea resurselor
- Personalitatea conducătorilor și modul lor de acțiune
- Competența și personalitatea colaboratorilor
- Specificitatea și gradul de schimbare a activității unității

4. Stiluri de muncă și tipuri de conducători

- În raport cu **autoritatea exercitată de către conducător**, care este criteriul esențial, stilurile de conducere pot fi:



4. Stiluri de muncă și tipuri de conducători

- Sub raportul **atitudinii față de responsabilitate**, stilurile de muncă se clasifică în:



4. Stiluri de muncă și tipuri de conducători

◆ Stilul de conducere democratic - Principii

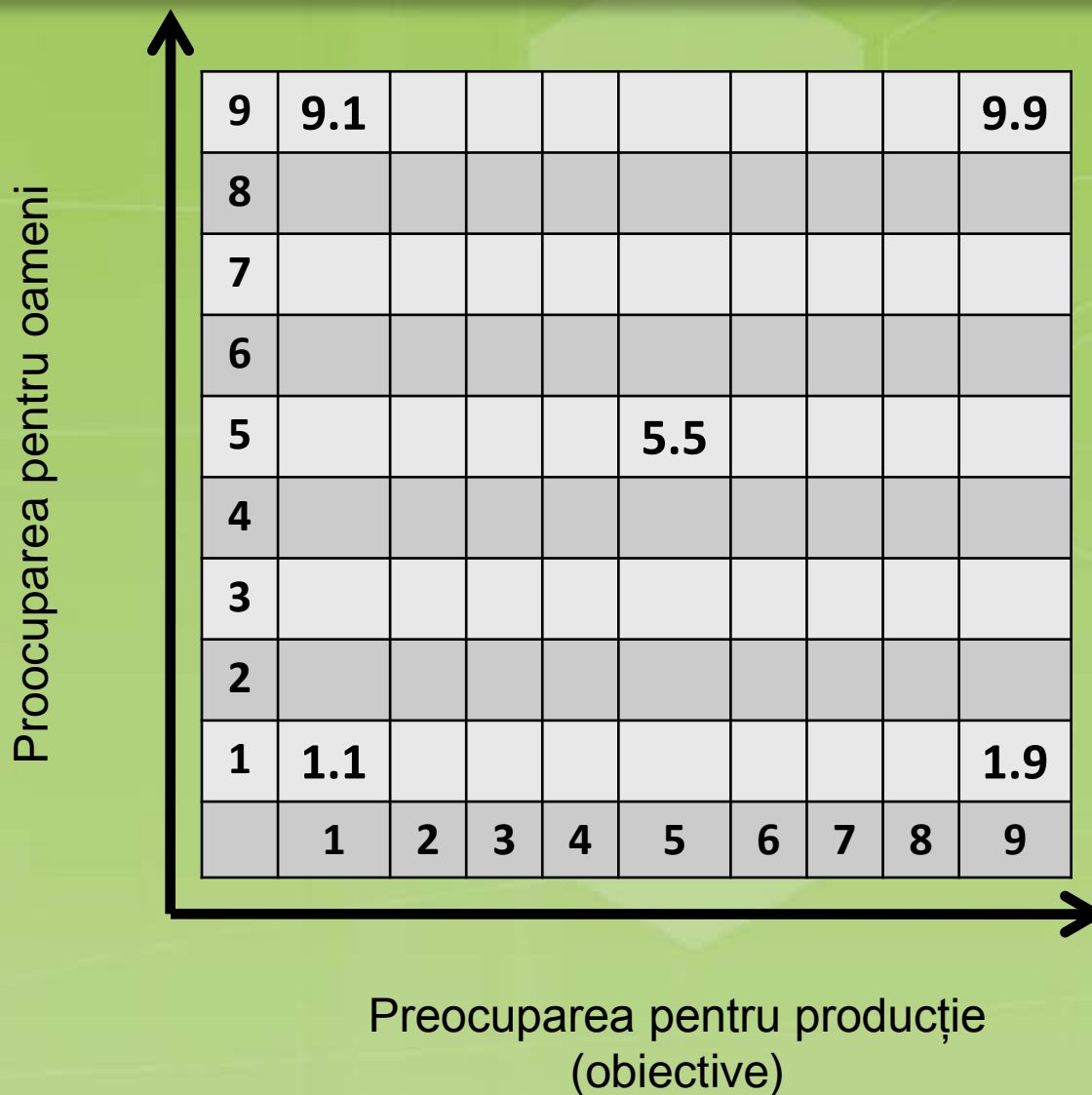
- Principiul orientării spre obiective
- Principiul accesibilității
- Principiul inițiativei
- Principiul convingerii
- Principiul controlului și aprecierii
- Principiul dreptății
- Principiul fermității

4. Stiluri de muncă și tipuri de conducători

- ◆ **Tipul de conducător** – diferența este dată de:
 - Calitățile
 - Cunoștințele
 - Aptitudinile

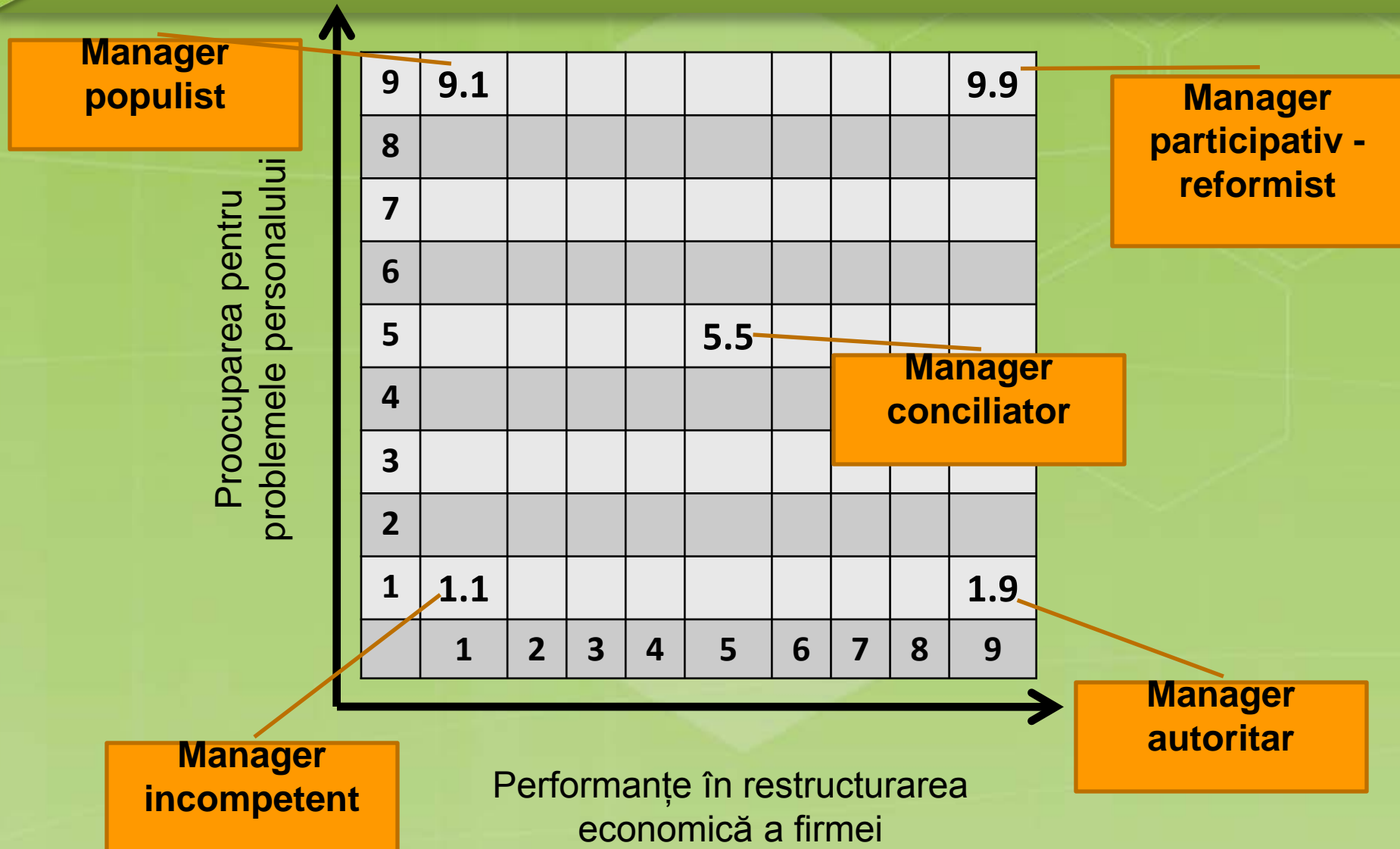
4. Stiluri de muncă și tipuri de conducători

Abordarea bidimensională (Blake și Mouton)



4. Stiluri de muncă și tipuri de conducători

Abordarea bidimensională CEMATT



4. Stiluri de muncă și tipuri de conducători

- ◆ Având în vedere cunoștințele și aptitudinile de conducere, deosebim trei tipuri de conducători:
 - **Participativ**
 - **Autoritar**
 - **Participativ-autoritar.**

5. Leadership și management

- ❖ Leadershipul - priceperea unui cadru de conducere de a obține implicarea efectivă a unor persoane în implementarea unui anumit curs de acțiune
- ❖ Jaques Clement, **leadershipul este procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane și-i determină să acționeze împreună cu competență și deplină dedicare în vederea realizării lor.**

5. Leadership și management

- ❖ La baza leadershipului se află **spiritul de echipă**
 - încredere;
 - scopuri clare;
 - procese decizionale participative;
 - motivarea puternică (individuală și de grup)
- ❖ *“leaderii se fac, nu se nasc”*

5. Leadership și management

- ❖ *”nu există lideri buni fără personal de bună calitate care să-i urmeze”*
- ❖ **Mecanismul leadershipului se rezumă la următoarele etape:**
 - Pregătirea liderului pentru a-și exercita leadershipul;
 - Ascultarea și declanșarea de idei;
 - Coordonarea scopurilor, ideilor și opiniilor ;
 - Determinarea persoanelor de a crede, simți și de a se comporta la un anumit nivel;
 - realizarea și menținerea dedicării persoanelor.

5. Leadership și management

- În funcție de caracteristicile manageriale și psihosociologice

