

Titlul modulului: **Motivarea și stilul de management**

1. Sigla organizației:



2. Capitol preliminar

a) Introducere în subiect

Îndeplinirea obiectivelor planificate și aprobate de către personalul de supervizare presupune disponibilitatea de a acționa – motivarea de a întreprinde o activitate determinată. Atribuirea sarcinilor angajaților, luând în considerare calificările și posibilitățile acestora, ca și organizarea locului de muncă corespunzător nu este suficientă. Este necesară și asigurarea creării efective a procesului de motivare a participanților în cadrul organizației. Motivarea este un proces dificil care necesită aptitudini manageriale din partea personalului de supraveghere.

Modulul de instruire este destinat pentru persoane care intenționează să-și lărgescă instrumentele de motivare, ca și pentru cei care vor să-și supravegheze subordonații într-un mod efektiv.

b) Terminologia utilizată pentru un subiect specific

Motivarea, teoriile motivării, tehnici de motivare, aptitudini de supervizare, stil de management.

c) Domenii de utilizare

Participanții dobândesc următoarele aptitudini: auto-motivare și motivarea altora, planificarea obiectivelor, motivarea pe obiective, crearea unui sistem de motivare, selectarea stilului de management pentru situația actuală a organizației.

d) Categori de utilizatori (top manageri, manageri de nivel mediu, supervizori, etc.)

Modulul de instruire este destinat pentru angajatori, manageri, supervizori de resurse umane, personal responsabil cu luarea deciziilor și angajai, directori personal din departamentele specializate, responsabilul pentru creșterea eficacității angajaților și îmbunătățirea calității muncii.

e) Detalii despre organizația care a creat modulul

Pachetul de instruire a fost dezvoltat de către Academia de Științe Umane și economice din Łódź (WSHE) care oferă un vast curs educațional și de instruire și ofertă prin Internet (e-learning), îndreptat sectorului IMM.

3. Capitole care se ocupă cu conținutul (maximum 3, recomandabil).

CAPITOLUL 1: PROCESUL DE MOTIVARE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI

a) Motivarea – esența și importanța

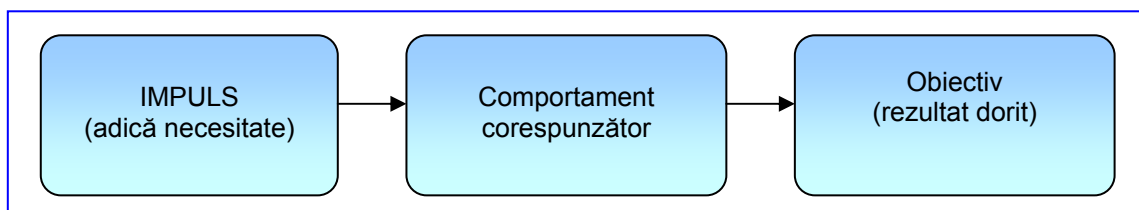
Motivarea este un proces cu două căi, care are loc între supervizor și subordonat, în cadrul căruia ambele părți se afectează una pe cealaltă. Motivarea are influență asupra activităților și comportamentului oamenilor încurajați, în timp ce aceștia au influență asupra persoanei care motivează. Legătura dintre aceste două părți este un impuls care privește necesitățile și sistemele de valori ale persoanelor motivate, creând o tensiune de motivare. Condiția fundamentală pentru eficacitatea impulsului, ca și procesul de motivare ca un întreg este acceptarea atât din partea emițătorului cât și a receptorului, ca elemente cruciale/impulsuri pentru a întreprinde activitatea. Obiectivele și așteptările angajaților depind nu numai de caracteristicile lor personale și de sistemul de valori, ci și de postul ocupat și de poziția socială. Factorii fiind diferiți, este mai dificil să se creeze un sistem de motivare bine realizat în cadrul companiei.

Modele de motivare

Pentru a asigura un management eficient în cadrul companiei, este recomandabil să se creeze un model de sistem de motivare care face testul mecanismelor umane de motivare, descrierea acestora, elaborarea unui caracter specific și a obiectivelor organizației, precum și implementarea acestora în practică.

Modelul de motivare fundamentală a unei persoane este constituit din trei elemente. Primul: **impulsul** – adică necesitatea, dacă este destul de puternică, cauzează activarea celui de-al doilea element, adică: **unitatea corespunzătoare care dorește să îndeplinească un obiectiv dorit**, adică al treilea element. Obținerea unui obiectiv înseamnă că nevoia este satisfăcută.

Figura 1: Modelul fundamental al motivării



Sursa: Lipiec. J., „System społeczny organizacji (Sistemul social al organizației)”, PUW Materiale didactice, partea 3, p. 12

Putem distinge trei modele de motivare:

- **Modelul tradițional** presupune că oamenii sunt leneși, reticenți la muncă și nu au inițiative de a începe munca.
- **Modelul relațiilor de colaborare** presupune că oamenii vor să fie utili în cadrul organizației; este rolul supervisorului să asigure acest sentiment.
- **Modelul resurselor umane** presupune că angajații doresc să fie creativi în cadrul organizației și să ia parte la realizarea obiectivelor definite.

Toate aceste modele pot fi diferențiate și descrise în următorul sistem: presupuneri, reguli de comportament și comportament. Detalii sunt prezentate în Tabelul 1.

Tabelul 1: Metoda motivației

<u>Modelul tradițional</u>	<u>Modelul relațiilor de colaborare</u>	<u>Modelul resurselor umane</u>
Presupuneri		
1. Majoritatea oamenilor privesc munca ca pe o datorie neplăcută.	1. Oamenii vor să se simtă utili și importanți.	1. Munca nu este o datorie neplăcută. Oamenii vor să fie capabili să realizeze obiectivele cruciale pe care le definesc.
2. Este mai puțin important ce fac decât cât de mult câștigă.	2. Oamenii doresc respect, sunt unități individuale.	2. Majoritatea oamenilor sunt capabili să stabilească mai multă creativitate, atitudine de om capabil și autocontrol decât cerințele actuale legate de activitate.
3. Puțini oameni vor și sunt capabili să execute munca care necesită creativitate, autocontrol și	3. Aceste necesități sunt mai importante decât banii în motivarea față de muncă.	
Reguli de comportament		
Supervisorul trebuie:	Supervisorul trebuie:	Supervisorul trebuie::
1. să-și controleze cu strictețe și să-și supravegheze subordonații.	1. să asigure fiecărui angajat sensul utilității și importanței.	1. să utilizeze resurse umane neaplicate.

- | | | |
|---|---|--|
| 2. să împartă sarcinile în simple, constante, cu operațiuni ușor de explicat altora. | 2. să informeze subordonații în legătură cu planurile pe care le au și să le asculte opiniile și remarcile. | 2. să creeze un mediu în care fiecare să poată stabili o un efort legat de posibilele constrângeri ale fiecărei persoane. |
| 3. să constituie instrucțiuni detaliate și proceduri de lucru, precum și să le urmeze în mod corespunzător constituite. | 3. să permită subordonaților o atitudine mai liberă și de autocontrol în cazurile obișnuite. | 3. să încurajeze participarea completă în toate cazurile importante, cu creșterea constantă a atitudinii de libertate și autocontrol a subordonaților. |

Așteptări

- | | | |
|---|---|---|
| 1. oamenii pot tolera munca dacă salariul este satisfăcător și dacă șeful este cum trebuie. | 1. Împărtășirea informațiilor cu subordonații și angajarea acestora în luarea deciziilor în ceea ce privește luare deciziilor legate de activitățile obișnuite le vor satisface necesitatea de respect. | 1. Influențele crescânde, atitudinea de libertate și de autocontrol a subordonaților permit creșterea eficacității operațiunilor. |
| 2. Dacă sarcinile sunt destul de simple și subordonații sunt supravegheați cu strictețe, nivelul lor de eficacitate va fi în concordanță cu standardele definite. | 2. Satisfacerea acestor nevoi va îmbunătăți moralul și rezistența față de autoritatea oficială | 2. Satisfacția rezultată din muncă poate fi îmbunătățită ca „produs lateral” al implementării abilităților. |

– subordonații vor colabora “de bunăvoie”.

Sursa: Lipiec. J., „System społeczny organizacji (Sistemul social al organizației)”, Materiale didactice PUW, p. 13

Problema motivării necesită o abordare orientată către sistem pentru problemele conexe. Dacă ne concentrăm asupra aspectului social al motivării, trebuie să ne îndreptăm atenția asupra oamenilor și obiectivelor în curs de realizare de către organizație. Obiectivele și sarcinile influențează oamenii în două moduri:

1. definirea angajaților necesari pentru a îndeplini sarcinile,
2. afectarea motivării angajaților și angajamentului în care sunt implicați.

b) Instrumente de motivare:

În realizarea unei analize a implementării instrumentelor de motivare, este recomandabil să se ia în considerare **mijloacele de motivare (impulsurile)** care sunt considerate ca unelte și instrumente ale realizării procesului de motivare. Se disting următoarele elemente: *obligare (orientat către ordine)*, *stimulare (consolidare)* și *convingere*.

Mijloace de motivare – convingerea rezultă în schimbarea obiceiurilor și atitudinilor, angajații acceptă obiectivele managementului ca fiind responsabilitatea lor în îndeplinirea sarcinilor. Poate fi obținută prin implementarea mijloacelor de persuasiune: *negocieri, consultări, recursuri, informare și recomandare*. Aplicarea impulsurilor de persuasiune se bazează pe managementul participării echipei.

Mijloace de motivare – obligarea implementarea acesteia se referă la utilizarea fricii sau evocarea unui anume angajat cu un comportament influențat ca o consecință a aplicării de pedepse. Mijloacele de obligare sunt pe termen scurt; printre acestea, putem indica: *ordine, interdicții, comenzi*.

Mijloace de motivare – stimularea

Printre mijloacele de motivare, putem include: *salarii, bonusuri, premii, recompense, servicii orientate către angajat, privilegii manageriale, metode de organizare a muncii*. Implementarea acestora permite obținerea unor bune rezultate pe termen lung.

c) concepte moderne ale motivării angajaților

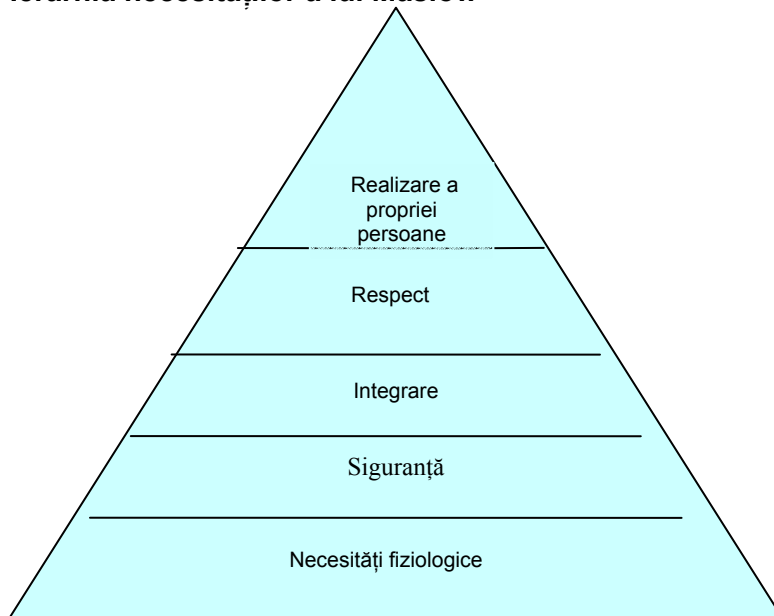
Teorii legate de conținut

Teoriile legate de conținut sunt direcționate către explicarea motivelor interne ale comportamentului uman, identificarea și clasificarea necesităților, care sunt sursele comportamentului. Implementarea practică a acestor teorii în cadrul managementului resurselor umane este supusă punerii la dispoziție a informațiilor legate de diferențele nevoilor oamenilor, care devin din caracterul unic al indivizilor.

Exemple de teorii legate de conținut: concepțiile lui Maslow, Aldefer, Herzberg.

Concepția lui Maslow

Figura 2: Ierarhia necesităților a lui Maslow



Sursa: Robbins. S., „Zasady zachowania w organizacji (Reguli de comportament în cadrul organizației)”, Poznań: Zysk i S-ka, 2001, p. 59

Ierarhia necesităților a lui Maslow a fost împărțită pe cinci nivele:

- **Necesități fiziologice.** Deținerea unei slujbe este o condiție pentru subzistență. Un angajat poate obține rezultate medii în situații extreme, spre exemplu amenințarea cu șomajul, subordonatul este capabil să evoce activitatea de care nu era conștient.
- **Siguranță.** Omul are nevoie de o muncă sigură și stabilă. Astfel, nu este probabil că un angajat își va schimba mediul, legat spre exemplu de implementarea unor noi metode de lucru sau realizarea calificării, care poate fi o barieră pentru dezvoltarea companiei.
- **Integrarea.** Cooperarea și bunele relații cu colaboratorii au mare importanță; ceea ce alege o echipă devine o direcție a activității angajatului, indiferent de atracția propunerii supervisorului.
- **Respect.** Un element esențial, detectabil atunci când se dau ordine; angajatul este sensibil la orice cuvânt, ton, gest și în legătură cu evaluarea muncii realizate de el, atunci când așteaptă să i se facă dreptate sau să i se acorde recompense, ceea ce va avea influență asupra activității ulterioare.
- **Realizarea propriei persoane.** Un om are nevoie de o slujbă care presupune abilități, aptitudini, calificări; angajatul crează să poarte responsabilitatea acțiunilor întreprinse, de aceea, dorește sarcini dificile,

complexe și orientate către prototipuri, astfel încât să i se permită să ajungă la realizarea propriei persoane.

Conform teoriei lui Maslow, satisfacerea necesităților de nivel inferior îl motivează pe angajat către realizarea propriei persoane, îl face să-și dezvolte personalitatea și îi mărește sfera de aplicabilitate a propriei sale responsabilități.

Teoria motivării ERG a lui Aldafer – (Existență, afinitate, creștere).

- **Necesitățile de existență** – legate de schimbul de energie, nevoie de echilibru, acestea sunt necesitățile fiziologice și de siguranță în concepția lui Maslow; adică liniștirea foamei și a setei.
- **Necesitatea de integrare** – legată de angajarea în relațiile umane, deoarece omul este o ființă socială, nu este o unitate suficientă sieși; spre exemplu, acceptarea, înțelegerea.
- **Necesitatea de dezvoltare** – derivă din nevoie de respect față de sine, convingerea oamenilor de a întreprinde eforturi creative și eficiente.

Conform acestei teorii, oamenii pot să se străduiască să-și satisfacă nevoile de existență, sociale și de dezvoltare. Aceste grupuri se amestecă unul cu celălalt; îndeplinirea necesităților de nivel inferior nu este o condiție esențială pentru producerea necesităților de la nivelul superior.

Modelul dublu factor al lui Herzberg

Teoria dublu factor prezentată de către F. Herzberg în ceea ce privește următoarele elemente: satisfacția și insatisfacția oamenilor de la muncă este generată de doi indicatori independenți – motivarea și igiena mentală. Procesul de motivare a angajaților cuprinde două etape. Prima etapă – managerii trebuie să supravegheze igiena mentală particulară, spre exemplu salariu corespunzător condiții de lucru în siguranță, inspecții tehnice. Pentru asigurarea indicatorilor de igienă mentală la un nivel corespunzător, managerii nu stimulează motivarea, ci creează insatisfacție printre angajați. Următorul pas este lansarea celei de-a doua etape: să se dea un sens factorilor de motivare pe care angajații le așteaptă și pe care le respectă.

Se proiectează ca rezultatul implementării metodei de acest tip va fi creșterea nivelului de satisfacție și de motivație.

Teoria proceselor

Teoria proceselor se concentrează pe explicarea faptelor, de ce oamenii preferă variante particulare de comportament și cum evaluează nivelul de satisfacție la realizarea diferitelor obiective; exemple: teoria așteptărilor și teoria justiției.

Teoria așteptărilor a fost elaborată de Vroom, care a făcut următoarele presupuneri: oamenii fac o selecție a comportamentelor în ceea ce privește elementele pe care le pot obține de la acestea. Adică fac o alegere a variantei celei mai raționale de comportament, cea care aduce efectul de dorit – bani sau recompense materiale, bonus semnificativ.

Teoria justiției explică mecanismele evaluării individuale corecte sau legitimării recompensei obținute. Oamenii își direcționează acțiunile către menținerea unui nivel particular de dreptate, cererea unui tratament corect și o plată corespunzătoare pentru activitatea realmente prestată. Teoria justiției indică că doar alegerea unei recompense demne de încredere acordată conform așteptărilor angajaților poate aduce efectele dorite în zona de motivare a subordonaților. Persoanele care se simt subestimate în legătură cu nivelul salariului vor încerca să-și reducă eficiența munci, să-și scadă eforturile sau să caute o altă slujbă.

Teoria consolidării

Teoria consolidării, concepută de **Skinner**, numită teoria consolidării pozitive sau modificarea comportamentului, ori teoria învățării presupune că oamenii acționează într-un mod specific deoarece li s-a spus că anumite comportamente au efecte plăcute, iar altele au

efecte neplăcute. Așadar, crearea unui “om perfect” – angajat în problemele companiei și prezentând dorința de a colabora cu partenerii necesită “crearea” unui mediu perfect. Un mediu care permite oamenilor să lucreze cum trebuie sau să învețe cum să fie buni sau răi supervizori ne învață cum trebuie îndeplinite sarcinile, ce înseamnă cooperarea, punctualitatea, atitudinea prietenoasă față de angajați, etc. Politica de organizare bine determinată, în special în ceea ce privește plățile și afișarea respectului îi pot face pe angajați să capete obișnuințe în muncă, oferindu-le satisfacții și ajutându-i să atingă obiectivele organizației. Datorită unei modulări determinate a mediului (spre exemplu, sistemul de recompensare), putem modifica comportamentul angajaților și îi putem adapta la necesitățile organizației.

Teoriile discutate duc în mod semnificativ la înțelegerea procesului de motivare în cadrul organizației. Pentru a rezuma, procesul efectiv de motivare este legat de:

- Motivarea activă și conștientă a subordonaților;
- Familiarizarea cu forțele și slăbiciunile angajaților, înainte de a începe modificarea altora;
- Recunoașterea calificărilor, predispozițiilor, nevoilor, talentelor și aspirațiilor angajatului,
- Proiectarea sarcinilor legate de provocări și variație,
- Înțelegerea de către subordonați a ceea ce se așteaptă de la ei,
- Menținerea culturii organizaționale îndreptate către eficacitate,
- Păstrarea relațiilor vocaționale apropiate cu subordonații și soluționarea problemelor,
- Aspirarea la cooperarea angajaților activi cu scopul creșterii eficacității organizației datorită interesului subordonaților de a repurta succese;
- Crearea unor canale eficiente de informare,
- Evaluarea periodică a angajatului,
- Încurajarea indivizilor (așa numita dictatură soft),
- Caracterul pozitiv al motivării,
- Motivarea completă și sistematică,
- Avantajele de la activitățile bine îndeplinite trebuie să se observe la un angajat mai degrabă decât eficacitatea slabă,
- Elementele legate de neefectuarea plății trebuie să fie întotdeauna legate de eficacitatea sporită,
- Eficacitatea mare trebuie să fie legată de eforturile de calitate ale angajatului.

CAPITOLUL 2: PROIECTAREA SISTEMULUI DE MOTIVARE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI

a) Introducerea modificărilor în organizație

În general, fiecare modificare trebuie direcționată către îmbunătățirea situației pe termen scurt sau lung. Realizarea unei alternări în ceea ce privește obiectivele în perspectivă este adesea în opoziție cu cerințele organizării curente. Implementarea modificării este supusă multor interferențe și dificultăți în activitatea normală a organizației, care este cauza unei întârzieri a schimbării.

Calea procesului de schimbare

Mulți autori au elaborat modele care prezentau etape ale procesului de alternare. Unul dintre primele a fost modelul lui K. Lewin, al cărui autor era convins că acest tip de proces trebuie condus în trei etape. Începe cu dezghețarea; următorul pas este faza schimbării, se încheie cu faza înghețării.

Faza I. Dezghețarea.

Personalul de conducere trebuie să-i încurajeze pe angajați să implementeze o schimbare. Aceasta poate fi atinsă prin:

- Speranță – convingeți-i că va fi mai bine dacă se schimbă,
- Teamă – avertizați-i în ceea ce privește evenimentele anticipate care le poate face rău dacă nu se implementează o schimbare,
- Inacțiunea – așteptați până când oamenii vor fi conștienți de modificarea necesară.

Supervizorul influențează prin factorii corespunzători care susțin echilibrul pentru:

- A elimina întărirea în atitudini anterioare,
- A introduce noi valori, posibile pentru îndeplinirea obiectivelor,
- A reduce amenințările legate de implementarea schimbării,
- A mări întărirea pozitivă față de schimbări.

Faza II. Schimbarea.

În această fază, supervizorul încearcă să obțină o mostră, o soluție orientată către un model. Pentru a asigura o schimbare permanentă, trebuie satisfăcută o alternare la două niveluri în legătură cu:

- Justificări raționale,
- Emoții.

Faza III. Înghețare.

În această fază, atitudinile schimbate și comportamentele sunt absorbite. Regulile legate de această fază sunt după cum urmează:

- Recompense frecvente date de supervizor și companie,
- Susținere frecventă stabilită de angajați,
- Critică creatoare și constructivă,
- Izolare de sistemul social anterior (în special relațiile neoficiale).

Bariere legate de implementarea schimbării

Fiecare schimbare cauzează tulburarea echilibrului stării actuale. De aceea, impulsul natural al angajaților este rezistența împotriva schimbărilor implementate. Putem distinge **două tipuri de metode față de aceste resurse** legate de luptă.

În primul rând, sursa personală de rezistență față de schimbări, cum ar fi:

- Teama de nou și de necunoscut,
- Lipsa credinței într-o oportunitate de a se găsi într-o situație nouă,
- Reluctanța care derivă din atitudinea de apărare față de nevoia de lărgire a cunoștințelor, obținând noi aptitudini și educarea unor noi atitudini.
- Perspectivele de modificare a obiceiurilor și amânare a activităților obișnuite,
- Experiențele negative provenite din participarea la procese anterioare ale implementării schimbării.

În al doilea rând, derivă din rezistența legată de soluțiile acceptate:

- Teama legată de reducerea nivelului de satisfacție actual: pierderea slujbei, reducerea salariului, schimbarea grupului de colaborare a supervizorului; prestigiu, sfera de aplicare a puterii și reducerea drepturilor posterioare, creșterea sarcinilor și a responsabilităților, schimbarea caracterului activității – mai puțin important, mai puțin interesant.
- Teama de “pierderi”,

- Atitudinea negativă a angajatului față de soluția aprobată.

În ceea ce privește sursele de rezistență mai sus definite, putem distinge între două forme fundamentale de rezistență: activă și pasivă.

1. **Rezistența activă** poate lua următoarea formă:

- Blocarea accesului la informații,
- Prezentarea efectelor și aspectelor negative ale schimbării,
- Indicarea părților pozitive ale soluției actuale,
- Convingerea de a alege o alternativă conformă cu interesul nostru,
- Eliminarea propriului post din aria de modificări,
- Găsirea aliaților împotriva modificării,
- Încetinirea schimbării, comiterea greșelilor,
- Revenirea la proceduri anterioare,
- Protestul deschis, prin care se refuză șansa realizării.

2. **Rezistența pasivă**, adesea ascunsă, se caracterizează prin:

- Izolare, resemnare, disconfort,
- Acțiuni întreprinse de către un angajat la încetinirea activităților, datorită unor proceduri absurde și stricte,
- Scăderea nivelului de activitate (standarde ci eficiență minimă, încetinirea gradului de activitate).

Cunoscând acum definiția rezistenței, cauzele și formele acesteia, este posibil să se stabilească nevoia de implementare a tehnicilor de motivare pentru a proiecta un sistem de motivare individuală în cadrul organizației.

b) Tehnici de motivare

Managementul pe obiective – MBO, este esențială definirea colectivă a obiectivelor atribuite supervisorului și subordonatului pentru a fi îndeplinite. În plus, se stabilesc rezultatele muncii măsurabile, anticipate și posibile. Aceste obiective se aplică în două moduri: ca un stâlp indicator pentru un angajat în vederea planificării și controlului, precum și a monitorizării rezultatelor muncii subordonatului de către un supervisor. Managementul pe obiective se realizează în trei faze:

1. obiectivele colective se marchează pentru angajat, fiind făcute de el însuși și de supervisor,
2. angajatul elaborează el însuși metode ale îndeplinirii sarcinilor, la un nivel posibil diferit de libertate,
3. realizarea controlului rezultatelor realizate în muncă, în contextul unor obiective definite în prealabil, legate de analiza factorilor care au influență asupra nivelului de realizare a sarcinilor.

Metoda de trening interpersonal a lui Lewin. Conceptul cheie al implementării acestei metode este convingerea că indivizii deschiși la minte, sensibili, având trăsături de caracter particulare sunt capabili să asigure o bună performanță. Aptitudinile de comunicare, ascultare sau exprimare a emoției sunt mult mai importante decât cunoștințele deținute. În timpul trening-urilor, sunt îmbunătățite aptitudinile interpersonale utile pentru managementul resurselor umane, inclusiv modularea motivației.

Tehnica de management prin conflicte, elaborată de către R. Pascale, indică faptul că fenomenul de conflict social dintr-o companie poate servi ca instrument de management.

Putem să stimulăm producerea conflictului pentru a reduce rigiditatea structurii companiei sau a echipelor de angajați și a obține ceea ce este mai bun din conflictele interpersonale.

Tehnica sarcinilor, managementului proiectelor Conceptul fundamental al acestei metode este necesitatea de a devia managementul de la structura organizațională existentă și de a-l lega de anumite proiecte. Supervizorul de proiect poate fi orice angajat, dacă acesta face o alegere bine gândită a colaboratorilor, posedă cunoștințe specifice și este gata să-și asume responsabilitatea pentru realizarea proiectului. Dizolvarea proiectului – (adică introducerea unui nou produs pe piață) cauzează terminarea postului de supervizare, doar dacă a primit o nouă misiune.

Tehnicile managerului de un minut – stil de management bazat pe feedback imediat; elementul fundamental este încrederea în subordonat și în posibilitățile acestuia. Necesitatea unei reacții rapide asupra modificărilor mediului a fost motivul apariției unei abordări de acest tip. Managerul îi dedică cel puțin un minut pe zi. Toate soluțiile prezentate pot fi foarte utile în crearea unui sistem de motivare.

CAPITOLUL 3 EXISTĂ STILUL PERFECT DE MANAGEMENT?

Pentru a indica legăturile existente între motivare și managementul companiei, este recomandabil să se ofere o analiză a stilurilor existente de management și să se încerce să se răspundă la întrebările de mai sus.

a) aptitudini și funcții de supervizare

Un manager este o persoană responsabilă pentru supervizarea a celor patru funcții majore de management: planificare, organizare, conducere și control într-un anumit timp, cu o echipă particulară. Aceasta este o definiție care se referă la personalitatea liderului și la sarcinile acestuia (adică implicarea în procesul de management). Luând în considerare această problemă, punctul de plecare este un loc de manager într-o companie, inter alia, ierarhia managementului.

Așadar, primul departament al supervizorilor este legat de gradația supervizării. Putem distinge următoarele trepte:

- Supervizori de nivel inferior (așa numit manager de prima linie),
- Supervizori de nivel mediu,
- Supervizori din top management

Toate grupurile indicate mai sus dispun de aptitudini manageriale. Toți cei care ocupă un post de supervizor trebuie să posede anumite calificări care îl predestinează să muncească în acest post, ca și abilitățile pe care este obligat să le educe și să le îmbunătățească.

În legătură cu tipul postului ocupat de un manager în structura organizațională (gradul de organizare) putem distinge atitudini **conceptuale, sociale și tehnice**.

Aptitudinile tehnice – abilitățile necesare pentru executarea lucrării și realizarea atribuțiilor desemnate de către organizație. Aceste calificări sunt pe deplin dezvoltate printre angajații cu funcții inferioare, deoarece sunt necesare aptitudinile executive (operarea mașinilor, instrumentelor, calificarea legată de sfera de aplicabilitate a metodelor și tehnologiilor). La realizarea unor grade superioare pe scara ierarhică, semnificația acestora este redusă și pierde din importanță.

Aptitudini sociale – abilități de cooperare cu oamenii, motivarea și încurajarea de a întreprinde activități, atât individuale cât și în echipă.

Aceste aptitudini sunt extrem de important la fiecare nivel din ierarhia managementului. Acestea sunt necesare pentru îndeplinirea următoarelor sarcini:

- utilizarea unei autorități,
- comunicarea,
- crearea atitudinilor,

- susținerea și acordarea de ajutor,
- transferul de cunoștințe (training).

Aptitudini conceptuale – abilitatea de a percepe organizația ca un întreg și în privința elementelor acesteia ca o parte individuală care contribuie la reușita succesului. Acestea sunt necesare la angajații de grad inferior care trebuie să dispună de abilitatea unei gândiri conceptuale. Astfel, se stabilește strategia globală a organizării, misiunea acesteia și ideile majore. Acestea utilizează forța și oportunitățile organizației, încercând să aducă la un nivel punctele slabe și amenințările.

b) Caracteristicile și clasificarea stilului de management

Stilul de management este o metodă specifică de comportament și influență față de subordonați pentru a-i conduce către efectuarea unor acțiuni eficiente în beneficiul companiei. Stilul de management nu trebuie interpretat doar ca o sumă de trăsături manageriale ale supervizării. În legătură cu aceste situații, trebuie să luăm în considerare următorii factori: condițiile tehnice și organizaționale ale realizării unei misiuni particulare și calificările subordonaților. Este bine cunoscut că o adaptare mai bună a stilului de management la trăsăturile individuale ale supervizorului oferă un mai mare efect asupra întreprinderilor acestora. Este important ca comportamentul supervizorului să rezulte din predispoziția sa și trebuie să fie condus către obiectivele definite și efectele proiectate.

La alegerea unui stil de management care va fi implementat într-o organizație specifică, au influență următoarele elemente:

- resursele umane existente,
- sarcinile desemnate echipei care este condusă de un supervizor,
- regulamentele de cooperare care există în cadrul organizației,
- organizarea ca sistem deschis, un element al unui sistem mai mare.

În literatura de specialitate, se disting trei tipuri de abordări legate de stilurile de management:

1. În legătură cu conducerea organizațională:

- **stilul autocratic** – doar un superior definește obiectivele și sarcinile echipei care permit realizarea acestora, face o împărțire a lucrului printre participanții implicați; emite ordine și pedepse; păstrează distanța în ceea ce privește membrii echipei, nu ia parte la întreprinderi;
- **stilul democratic** – supervizorul doar încurajează întreaga echipă să ia decizii legate de obiective, sarcini și distribuirea acestora printre participanți; adesea îi contactează pe colaboratori și participă la sarcinile echipei; are ca scop comunicarea și eliminarea obstacolelor;
- **stilul non-interferenței** – supervizorul lasă mână liberă membrilor echipei în planificarea și organizarea activităților; încearcă să evite deciziile individuale; nu participă la munca echipei, nu îi motivează și nu îi controlează pe membri;
- **stilul social** – supervizorul pune un mare accent pe relațiile interpersonale; angajații iau parte la luarea deciziilor, ca și la atribuirea sarcinilor; superiorul acordă o grijă specială păstrării bunelor relații, eliminării conflictelor și tensiunilor.

2. În legătură cu tipurile de impulsuri predominante:

- **Lider – om puternic** – emite ordine; autoritatea se bazează pe un post ocupat; aplică pedepse pentru a elimina comportamentul nedorit; se concentrează pe ceea ce nu ar trebui să se facă, mai degrabă decât pe ceea ce ar trebui să se realizeze.

- **Lider – parte contractantă** – se concentrează pe recompense care sunt date celor care se comportă așa cum este de așteptat din partea lor.
- **Lider – vizionar** – creează obiective atractive care sunt prezentate subordonaților în mod încurajator; cel mai important pentru un superior este să dea sens unei viziuni organizaționale și să indice direcțiile de acțiune;
- **Lider – super lider** – se concentrează să-i facă independenți pe subordonați și să le creeze condiții de dezvoltare a angajamentului pe baza motivării interne și simțului psihologic al responsabilității pentru problemele care se produc în cadrul organizației.

3. În legătură cu subiectul care îl interesează pe un supervizor:

- **Orientarea asupra oamenilor** – activități îndreptate către păstrarea coeziunii grupului datorată îmbunătățirii comunicării, rezolvării conflictelor, laudei angajaților prin acordarea atenției asupra ideilor, emoțiilor și comportamentelor;
- **Orientarea asupra sarcinilor** – concentrarea asupra problemelor tehnice și organizaționale, precum și punerea la dispoziție a informațiilor legate de sarcina atribuită, procedurile de control al activității și evaluarea realizării acesteia.

Cea mai bună soluție este atunci când o persoană posedă aptitudinea de a îmbina toate stilurile de conducere. Aceasta permite crearea unui lider ideal, pentru care angajații sunt capabili să-și exercite toate abilitățile.

Liderul, adică liderul charismatic, ca și managerul, trebuie să aibă un set de “trăsături ideale”, printre care menționăm:

- Caracteristici fizice specifice (ceva legat de atracție),
- Trăsături de identitate particulare (încredere de sine, ambiție, rezistență la stres, fermitate, hotărâre),
- Predispoziția corespunzătoare de a crea relații interpersonale și aptitudini vocaționale (abilitatea de a crea o viziune, creativitate, inovație, abilitatea de a vorbi și de a asculta, etc.).

Liderul viitorului care devine o persoană responsabilă pe care am vrea s-o vedem în organizații, va trebui să se găsească într-un mediu multidimensional. Globalizarea managementului implică necesitatea funcționării managerilor în sisteme foarte organizaționale (rețele).

Va fi o persoană care modulează cultura organizațională și sistemul de valori legat de realizarea unei sarcini specifice. Această persoană va defini obiectivele având o atitudine deschisă, direcționată către

găsirea unor noi soluții și posibilități cu implementarea potențialului intelectual și creativ al tuturor angajaților din organizației care pot deveni, împreună cu o conducere adecvată, o forță redutabilă în cadrul companiei sau în situația unei lipse a managementului pot deveni o forță distructivă, acționând împotriva companiei.

4. Aplicații practice

Participanții la training dobândesc aptitudini, după cum urmează: auto motivare și motivarea celorlalți, planificarea obiectivului, motivarea prin obiective, crearea sistemului de motivare, alegerea stilului de supraveghere pentru situațiile existente în organizare.