

TEMA 3. MANAGERUL – ELEMENTUL DE BAZĂ AL MANAGEMENTULUI

1. Noțiunea și tipurile de manageri
2. Misiunea managerilor
3. Activitățile și responsabilitățile managerilor
4. Stilurile de conducere

1. Noțiunea și tipurile de manageri

Managerii sunt persoane investite cu autoritate și responsabilitate decizională privind folosirea eficientă a principalelor resurse ale întreprinderii (umane, materiale, financiare și informaționale) [25].

Managerii sunt situați pe diferite niveluri ale piramidei ierarhice și sunt împărțiți în trei categorii (figura 3.1):

- managerii superiori (top-manageri);
- managerii mijlocii (funcționari);
- managerii inferiori (operaționali, supervizori).

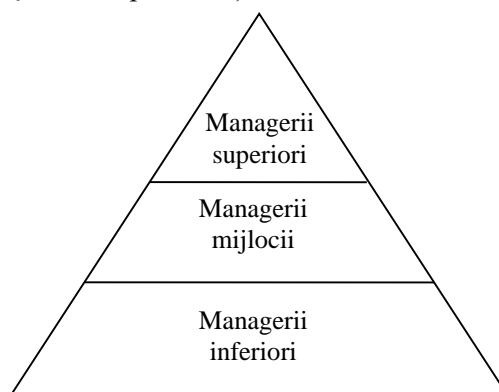


Figura 3.1. Piramida ierarhică a unei întreprinderi

Managerii de nivel superior sunt un grup relativ mic de persoane responsabile pentru activitatea întreprinderii care au președinți, vicepreședinți ai companiilor, directori executivi. Ei sunt cei care trebuie să anticipeze viitorul și au următoarele atribuții:

- stabilesc obiectivele întreprinderii;
- stabilesc strategia globală;
- controlează activitatea întreprinderii;
- reprezintă întreprinderea în mediul extern;
- intrarea și ieșirea pe alte piețe;
- investiții în cercetare-dezvoltare.

Managerii de nivel mijlociu sunt un grup mai mare de persoane care include conducători de departamente, secții, diviziuni. Atribuțiile lor sunt următoarele:

- răspund de realizarea planurilor de dezvoltare;
- sunt responsabili pentru realizarea politicilor de operare;
- răspund de coordonarea și controlul activităților managerilor la nivel inferior;
- răspund de managementul stocurilor, controlul calității, funcționarea echipamentului.

Managerii de nivel inferior sunt reprezentați prin șefii de echipă, maiștri, șef de birou, șef de atelier care au următoarele atribuții:

- supraveghează și coordonează activitatea lucrătorilor operativi;
- răspund de producția mărfurilor și prestarea serviciilor.

Misiunea managerilor

Orice manager, de la directorul general sau președintele unei mari companii multinaționale până la șeful unui compartiment dintr-o întreprindere mică, are **trei categorii de responsabilități**:

- să orienteze întreprinderea în conformitate cu misiunea și obiectivele stabilite (*orientarea strategică*);
- să lucreze cu oamenii (crearea unui climat favorabil și *dezvoltarea relațiilor interumane*);
- să direcționeze activitatea în funcție de particularitatea domeniului (*să acționeze ca specialist*).

Cele trei tipuri de responsabilități au importanță diferită de la un nivel ierarhic la altul și calitățile/ abilitățile pe care trebuie să le aibă un manager sunt diferite (figura 3.2):

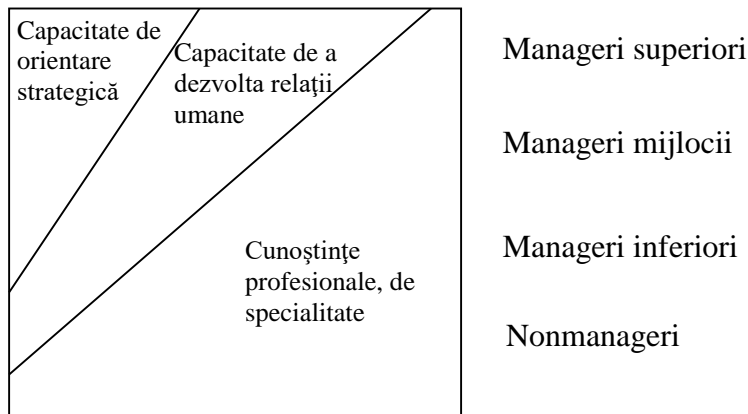


Figura 3.2. Importanța calităților/abilităților unui manager

Rezultă că la nivelurile ierarhice superioare, esențiale sunt capacitatea de orientare strategică a întreprinderii și dezvoltarea relațiilor umane atât în interiorul întreprinderii, cât și în raporturile acesteia cu mediul extern. La acest nivel, calitatea de a fi un bun specialist într-un domeniu sectorial nu reprezintă o garanție a reușitei manageriale.

La nivelurile ierarhice inferioare, unde managerii trebuie să supervizeze în mod direct personalul de execuție, rolul esențial în promovarea într-o funcție de conducere îl au cunoștințele de specialitate, fără a fi neglijate în totalitate capacitatea de a crea un climat favorabil, o viziune strategică în domeniul limitat la care se exercită autoritatea postului.

Misiunea de bază a unui manager este de a efectua afaceri profitabile pentru întreprindere, de a-și orienta colaboratorii și subordonații spre ceea ce se așteaptă de la ei.

3. Activitățile și responsabilitățile managerilor

Principalele activități pe care trebuie să le desfășoare managerii sunt următoarele:

- **Managerii lucrează cu și prin alți oameni**

Managerii lucrează nu numai cu subordonații și șefii ierarhici, dar și cu personalul din exteriorul întreprinderii cum ar fi consumatorii, clienții, furnizorii, organizațiile sindicale, reprezentanții instituțiilor financiare, de asigurări sau cei guvernamentali. Managerii lucrează cu fiecare dintre aceștia atât în stabilirea obiectivelor pe termen lung, cât și în realizarea lor.

- **Managerii sunt răspunzători pentru activitatea lor și a subordonaților**

Ei trebuie să elaboreze obiective concrete și criterii de evaluare pentru a face acțiunile lor cât mai eficiente. De asemenea, managerii sunt răspunzători pentru acțiunile subordonaților lor. Succesul sau insuccesul subordonaților sunt considerate ca fiind o reflectare a succesului sau insuccesului managerilor.

- **Managerii asigură un echilibru între scopurile și prioritățile aflate în competiție**

Managerii se confruntă cu un șir de obiective ale întreprinderii, cu probleme și necesități care nu sunt în concordanță cu resursele întreprinderii, alteleori nu au timp suficient pentru a se dedica soluționării tuturor problemelor. În astfel de situații, managerii trebuie să-și elaboreze o ordine de prioritate, ca să poată cheltui timpul de muncă, în primul rând, pentru problemele mai importante.

- **Managerii gândesc analitic și conceptual**

Pentru a trata problemele în mod analitic, fiecare manager trebuie să fie capabil să sectioneze și să analizeze orice problemă pe elementele sale componente. În același timp, ei trebuie să nu piardă din vedere ansamblul problemei și implicațiile unei anumite soluționări vizând întreprinderea.

- **Managerii acționează ca mediatori**

Rezultatele întreprinderii depind în mare măsură de modul în care se creează o armonizare între interesele individuale, de grup și ale întreprinderii în ansamblul ei. Disputele, starea tensională între manageri și salariații au drept efect scăderea productivității, care la rândul ei determină diminuarea viabilității întreprinderii. **Întreprinderile** expuse cel mai mult la faliment sunt cele în care s-a produs o ruptură între manageri, pe de o parte și restul salariaților, pe de altă parte. Cele două părți nu se pot situa pe poziții adverse, deoarece ele trebuie să vizeze aceeași finalitate care nu poate fi alta decât viabilitatea întreprinderii.

- **Managerii trebuie să procedeze cu tact**

E necesar un stil de conducere adecvat fiecărei situații, în măsură să orienteze activitatea subordonaților spre realizarea obiectivelor **întreprinderii**. Managerii trebuie să asigure suportul motivațional al grupurilor de salariați, să le câștige încrederea.

- **Managerii reprezintă un simbol**

Managerii trebuie să reprezinte un simbol atât în relațiile cu proprii salariați, cât și în cele cu clienții sau cu partenerii de afaceri. E necesar ca ei să simbolizeze ceea ce **întreprinderea** este în realitate. Corectitudinea, loialitatea față de **întreprindere** sunt elemente definitorii în succesul unui manager.

- **Managerii iau decizii eficiente**

Rolul managerilor nu se limitează numai la coordonarea și controlul activității celorlalți. O mare parte din activitatea acestora constă în adoptarea deciziilor. Adoptarea unor decizii eficiente presupune existența unui ansamblu de informații pe care managerii trebuie să le analizeze, să le compare și să le treacă prin filtrul propriilor raționamente.

Deși procesul de management este diferit de la o **întreprindere** la alta, iar natura activității managerilor se modifică în funcție de o multitudine de factori, pot fi individualizate **șase responsabilități** de primă importanță. Acestea sunt:

1. Dezvoltarea tehnologică a întreprinderii. Tehnologia este determinată, în principal, de cunoștințele asupra modului de fabricare a produselor. Noile produse și servicii sunt introduse în fabricație în funcție de limitele tehnologice. Managerii trebuie să prevadă aceste limite și să obțină noi informații pentru a duce afacerile la bun sfârșit.

2. Perpetuarea întreprinderii. Misiunea managerilor este de a duce **întreprinderea** mai departe, de a asigura creșterea și expansiunea acesteia. Managerii trebuie să investească timp și efort în asigurarea înlocuitorilor, a succesurilor.

3. Direcționarea întreprinderii. Este o problemă de primă importanță pentru managerii superiori. Ea presupune inițierea planurilor, programelor operaționale, luarea deciziilor și elaborarea unui sistem riguros de control a rezultatelor obținute.

4. Creșterea performanțelor economice. Este cea mai critică responsabilitate a managerilor și, totodată, cea mai bună modalitate de apreciere a îndeplinirii misiunii lor.

5. Satisfacerea salariaților. Rolul managerilor este de a crea noi locuri de muncă, a oferi personalului salarii și locuri în conformitate cu experiența și calificarea lor. Fiecare loc de muncă trebuie să satisfacă prin el însuși, pas cu pas, aspirația de promovare la un alt post. Stimularea trebuie să cuprindă, pe lângă salarii, și o serie de alte avantaje cum ar fi: premii pentru stimularea inovării; recunoașterea realizărilor importante; creșterea independenței de acțiune; satisfacerea dorinței de participare la luarea deciziilor.

6. Contribuția întreprinderii la dezvoltarea comunității. Între **întreprindere** și comunitate să se stabilească relații de cooperare prin care **întreprinderea** să contribuie cu valori, oameni, servicii și alte resurse la dezvoltarea comunității. E necesar ca **întreprinderea** să ofere servicii de sănătate, să facă investiții cu destinație educațională și socială.

4. Stilurile de conducere

Stilul de conducere reprezintă modul în care un manager face apel la aptitudinile, experiența și cunoștințele sale, pentru a lucra cu oamenii, în scopul îndeplinirii sarcinilor de muncă [14]. Stilul de conducere reflectă modul în care un manager gândește și acționează, și rezultă din îmbinarea a două atitudini fundamentale:

1. Responsabilitatea față de misiunea și obiectivele întreprinderii, reflectată prin preocuparea pentru obținerea rezultatelor înalte.

2. Cooperarea între manager și subordonați exprimată prin asigurarea relațiilor eficiente între subiect și obiect de management – climatul socio-psihologic, relații umane, adoptarea deciziilor etc.

Din mulțimea criteriilor de clasificare a stilurilor de conducere pot fi menționate următoarele:

- concepția conducerii despre oameni (teoriile X, Y, Z);
- linia continuă a stilurilor de conducere, fundamentată prin nivelul la care se adoptă decizia;
- preocuparea conducerii pentru producție și preocuparea pentru oameni;
- sistemele de conducere ale lui Likert.

Linia continuă a stilurilor de conducere

Cercetătorii Robert Tananbaum și Warren Schimdt au sintetizat stilurile de conducere sub forma unei linii continue, evidențiind astfel existența unei mari varietăți de stiluri [14]. Punctul de plecare îl constituie concentrarea tuturor deciziilor în vârful piramidei ierarhice, ajungându-se la adoptarea deciziilor de către subordonați (figura 3.3).

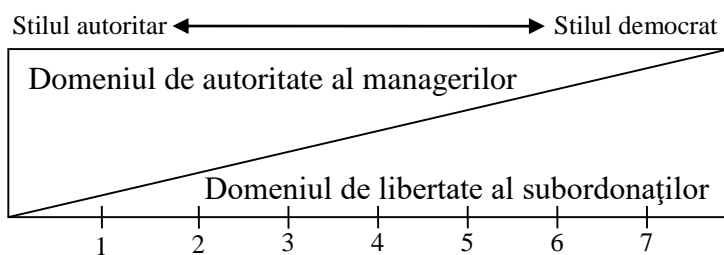


Figura 3.3. Linia continuă a stilurilor de conducere

Modelul pune în evidență șapte stiluri de leadership:

1. Liderul ia decizii și le transmite subalternilor, iar echipa are o implicare foarte mică în procesul de luare a deciziilor;
2. Managerul adoptă singur decizia și încearcă să-i convingă pe subalterni de utilitatea ei;
3. Managerul adoptă decizia, o argumentează și invită subalternii să pună întrebări;
4. Managerul prezintă decizia în fază de proiect și cere subalternilor să facă observații și propuneri;
5. Managerul prezintă problema subalternilor și în funcție de sugestiile propuse de la aceștia – decide;
6. Managerul precizează limitele pe care trebuie să le respecte subalternii în luarea de către aceștia a deciziilor;
7. Managerul permite subordonaților să acționeze fără restricții în luarea deciziilor.

Preocuparea conducerii pentru producție și preocuparea pentru oameni

R. Blake și J. Mouton au propus un sistem de clasificare a stilurilor de conducere, în care sunt considerate doar două preocupări de bază ale conducerii: pentru producție și pentru oameni [14]. Sistemul propus evidențiază o bogată varietate de stiluri de conducere. Definitorii sunt numai cele care corespund cifrelor 1.1, 9.1, 5.5, 1.9, 9.9 (figura 3.4).

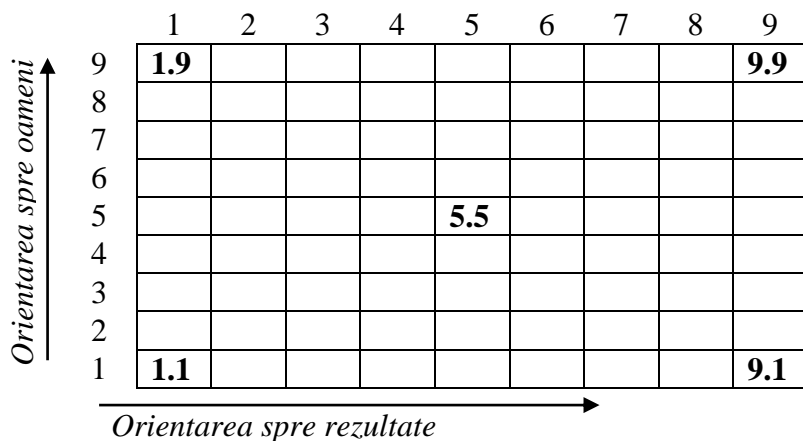


Figura 3.4. Stilurile de conducere după R. Blake și J. Mouton

Stilul 1.1 – manager incompetent. Conducătorii care practică acest stil, exercită o influență deosebit de redusă asupra personalului din subordine, manifestând un slab interes atât pentru producție, cât și pentru oameni. Se poate aprecia că nici nu este vorba de exercitarea unei conduceri efective.

Stilul 9.1 – manager autoritar. Managerii care se încadrează în acest stil, fac dovada unui interes deosebit pentru producție, dar, totodată, a unei reduse preocupări pentru oameni. În acest sistem, relațiile dintre conducere și subalterni se bazează pe autoritate, pe respectarea riguroasă a ordinelor și a indicațiilor date de conducerea superioară. Efectul, la nivelul subordonaților, este de scădere a interesului pentru muncă.

Stilul 5.5 – manager conciliator. Un astfel de manager urmărește un echilibru între interesul pentru rezultate și cel pentru oameni. Căutând să evite conflictele, este înclinat spre anumite

compromisuri, iar rezultatele sunt la nivel mediu.

Stilul 1.9 – manager populist. Acest manager este preocupat îndeosebi de resursele umane, neglijând rezultatele și performanțele. El asigură o atmosferă favorabilă, dar rezultatele obținute nu sunt la nivelul potențialului.

Stilul 9.9 – manager participativ-reformator. Este tipul de manager care îmbină în mod rațional interesul pentru cele mai bune rezultate cu preocuparea pentru satisfacerea cerințelor și raporturilor umane. Un asemenea stil de management generează un climat favorabil, ceea ce influențează pozitiv randamentul de muncă, evită conflictele și compromisurile. Este considerat managerul viitorului, managerul ideal care pune accent deosebit atât pe derularea proceselor de muncă în condiții de eficiență, cât și pe dezvoltarea problemelor oamenilor, ale subordonaților.

Sistemele de conducere ale lui Likert

O altă clasificare a stilurilor de conducere, mai nuanțată și mai cuprinzătoare, a fost efectuată de Rensis Likert. Likert diferențiază patru sisteme de conducere [14]:

- sistemul autoritar;
- sistemul autoritar-binevoitor;
- sistemul consultativ;
- sistemul participativ.

1. Sistemul autoritar – este marcat de lipsa de încredere a conducerii în capacitatea de muncă și în disponibilitatea pentru efort și performanță a subalternilor. Majoritatea deciziilor se iau la nivelul top-managementului. Neîncrederea, ostilitatea și insatisfacția predomină în acest sistem de conducere. Oamenii muncesc numai de teama sancțiunilor și depun efortul strict necesare menținerii locului de muncă.

2. Sistemul autoritar-binevoitor – este relativ îmbunătățit. Conducerea manifestă mai multă încredere în subalterni. În vederea adoptării deciziilor, managerul colectează informații de la specialiștii apropiați, fiind adesea influențat de aceștia. Accentul se pune pe control și pe sancțiuni, dar stimulentele materiale sunt variate. Angajații nu găsesc motivația necesară care să-i determine în utilizarea integrală a capacității lor de muncă.

3. Sistemul consultativ – se caracterizează printr-o încredere sporită a conducerii în oameni și invers. Conducerea superioară decide numai liniile generale ale politicii firmei, în special cele de rutină fiind lăsate în competența nivelurilor inferioare. Acest sistem de conducere îmbină stimulentele materiale cu cele morale.

4. Sistemul de conducere participativ - este sistemul ideal propus de Rensis Likert. Propunerea se referă la integrarea ierarhică a grupurilor de muncă, de la nivelul doi în jos, conducătorii fiind în același timp subordonați în grupul superior și lideri în cadrul propriilor grupuri. În acest mod, informația circulă mult mai repede și mai corect iar conducerea este una democratică. Productivitatea crește la cel mai înalt nivel.

Indiferent de criteriile de clasificare, sub o formă sau alta, apar două stiluri predominante, celelalte fiind de fapt variante ale acestora: stilul autoritar și stilul democrat.

Stilul autoritar - prevede participarea autoritară a managerului la procesul de conducere a întreprinderii. Acest stil este propriu managerilor care resping orice sugestie din partea subalternilor. Un astfel de stil de management reduce posibilitatea de perfecționare a subalternilor, formează tendințe de exagerare a atitudinii critice de sus în jos și înăbușă interesul profesional al subordonaților. În absența managerului, randamentul grupului scade în mod simțitor. Acest stil se caracterizează astfel:

- centralizarea totală a puterii (luarea deciziilor);
- reducerea conștientă a relațiilor interumane (comunicarea cu subalternii);
- gândire rigidă lipsită de spirit creator în colectiv;
- controlul permanent;
- ordinele, instrucțiunile, indicațiile sunt dictate;
- supunerea incontestabilă a angajaților;
- lipsa respectului față de subalterni.

Stilul democrat - prevede participarea activă a colectivului în proces de conducere a întreprinderii. Acest stil, spre deosebire de cel autoritar, caracterizează managerii care asigură participarea subalternilor atât la stabilirea obiectivelor, cât și la repartizarea sarcinilor. Stilul democrat determină reducerea tensiunilor interpersonale, participarea activă și cu interes sporit a

subalternilor la îndeplinirea sarcinilor. Randamentul grupului, în prezența sau absența managerului, nu prezintă oscilații semnificative. Acest stil de conducere se caracterizează astfel:

- amabilitate și stimă față de subalterni, grija pentru necesitățile lor;
- stimularea celor cu inițiativă și a celor activi;
- grija pentru ca subalternii să fie totdeauna informați;
- ascultarea părerilor și sfaturilor subalternilor;
- delegarea responsabilităților.