

CDL- Bazele managementului firmei

Cls a XII-a Tehnician în activități economice

CONȚINUTURILE ÎNVĂȚĂRII:

- Managerii și leadershipul
- Stiluri manageriale și stiluri de leadership
- Punerea bazelor unei firme. Ideea

Fișa de documentare nr 1: Managerii și leadershipul



Ce înțelegem prin **leadership** ?

Arta conducerii se definește prin procesul complex de leadership, care se referă la participarea obținută prin mijloace necoercitive (o participare liber consimțită), având ca finalitate îndeplinirea obiectivelor. În esență, leadership-ul este procesul prin care se exercită influența în sensul de capacitate de a-i convinge pe alți oameni de a te urma (leadership = leader + followers). Astfel că **liderul** este persoana care exercita leadership-ul, este protagonistul acestuia.

Care este portretul ideal al unui lider?

Au fost identificate contexte diferite în care apar tipuri diferite de lider (de exemplu: militar, educațional, business, în religie, sport, politică, al minorităților, în mass -media, în situații de muncă etc.).

Caracteristicile acestora sunt diferite, dar se remarcă anumite atribute care se aplica la toate categoriile:

- ✓ capacitate de anticipare (vizionar)
- ✓ creativitate, originalitate
- ✓ pregătire diversificată, cunoștințe foarte bune
- ✓ sociabilitate, abilitate în relațiile interpersonale
- ✓ disponibilitate la schimbări
- ✓ capacitate de asumare a riscurilor
- ✓ încredere în sine, control emoțional
- ✓ dorința de realizare
- ✓ forța de comunicare

Liderul este responsabil față de:

- ✓ sine

- ✓ participanți
- ✓ profesie
- ✓ organizație

În esență, liderul inspiră și stimulează membrii grupului, convingându-i să-i urmeze viziunea, acțiunile, ideile (followership).

Este urmat pentru ca:

- ✓ dobândește încredere și credibilitate, dovedind o capacitate extraordinară de a dezvolta relații
- ✓ dovedește competența și integritate
- ✓ îi pasă de oameni – are o atitudine de valorizare, apreciere a oamenilor și a relațiilor cu aceștia, este atent la ei și la problemele lor.

Leadershipul reprezintă un atribut dorit și cerut de organizații managerilor lor. Liderii au încredere în forțele lor proprii și generează încredere celorlalți. În preajma adevaților lideri, angajații se simt mai competenți și găsesc munca mai interesantă. Leadershipul se află în relație directă cu capacitatea de a influența comportamentul oamenilor. Unii specialiști din domeniu consideră că manager și lider sunt termeni sinonimi și îi folosesc în mod alternativ, însă leadershipul și managementul reprezintă de fapt dimensiuni distincte ale persoanelor din conducere: leadershipul reprezintă capacitatea de a determina oameni să acționeze. Managerul, în schimb, este individul care asigură atingerea obiectivelor organizaționale prin planificare, organizare și orientarea muncii către finalitate. Prin urmare, o persoană poate fi un manager eficient fără a avea capacitățile unui lider. Majoritatea companiilor de astăzi sunt mai mult gestionate (managed) și mai puțin conduse (lead). Ele au nevoie să-și dezvolte capacitatea de a-și exercita leadership-ul.

Companiile de succes nu așteaptă ca liderii să vină spre ele. Ele caută în mod activ persoane cu potențial de a deveni lideri și, în timpul carierei lor îi pun în situații proiectate pentru ale dezvolta potențialul. Activitatea echivalentă a leadership-ului este de a ghida (align) oamenii. Aceasta înseamnă să comunice noua direcție pentru cei care pot crea grupuri ce înțeleg viziunea și sunt dedicați transpunerii acesteia în realitate. Managementul asigură îndeplinirea planurilor prin control și rezolvarea problemelor- monitorizarea rezultatelor prin rapoarte, întâlniri și alte instrumente ; identificarea abaterilor ; apoi planificarea și organizarea pentru rezolvarea problemelor. Managerii sunt niste persoane care sunt investiți în niște pozitii care cer derularea unor activități de organizare, planificare, coordonare, conducere și control. Au diferite și variate personalități. Pot fi și imaginativi, pot fi și non-conformisti. Managerii pot fi lideri în sensul de a manifesta leadership, în sensul de a-i face pe alții să-i urmeze debuna voie, în sensul de a crea și transmite o viziune, de a-i însufleți pe oameni etc. Liderii pot fi oameni investiți cu funcții manageriale sau nu. Dacă actul managerial implica asigurarea funcțiilor managementului, acest lucru nu se întâmplă neapărat și în cazul tuturor actelor de leadership.

Fișa de documentare nr 2: Stiluri de leadership



Tipuri de lideri și stiluri de leadership în funcție de modul de exercitare al autorității

1. **Liderul autoritar** refuza orice sugestie din partea subalternilor. El este preocupat de realizarea atribuțiilor și de controlul modului în care se execută sarcinile repartizate. Acest manager acordă încredere nelimitată măsurilor organizatorice în scopul îndeplinirii obiectivelor. Comportamentul liderului autoritar poate declanșa rezistența neexprimată a subalternilor,, apariția apatiei și micșorarea interesului subordonaților. Un astfel de manager are tendința de exagerare a atitudinii critice, determinând reducerea interesului profesional al subordonaților. În absența managerului, randamentul grupului scade în mod simțitor.

Avantajele leadership-ului autoritar	Dezavantajele leadership-ului autoritar
<ul style="list-style-type: none"> - Luarea mai rapidă a deciziilor; - Creșterea productivității; - Reducerea stresului, pe fondul controlului sporit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Neplăcut, demotivant; - Grupul este mai puțin încrezător în forțele proprii; - Mai puțin creativi în luarea deciziilor
Cand ar trebui folosit leadership-ului autoritar	Cand nu ar trebui folosit leadership-ului autoritar
<ul style="list-style-type: none"> - Membrii grupului sunt nou angajați; - Este necesară luarea rapidă a deciziilor - Supravegherea eficientă poate fi asigurată prin instrucțiuni precise; - Activitățile sunt monotone, de rutină, riscante sau neatractive; - În cazul unor proiecte pe termen scurt, cu termenele stricte de desfășurare a activităților și de obținere a rezultatelor 	<ul style="list-style-type: none"> - Relațiile interpersonale sunt tensionate, membrii grupului tind să nu se implice. - Gradul de calificare a membrilor grupului este ridicat și se așteaptă ca ei să fie consultați de către lider. - Moralul angajaților scade iar absenteismul tinde să crească; - Problemele sunt complexe iar soluționarea lor necesită o abordare complexă.

2. **Liderul democratic** permite participarea colaboratorilor atât la stabilirea obiectivelor, cât și la repartizarea sarcinilor. Deciziile de ordin general, mai importante, sunt supuse abordării grupului, care le dezbate cu participarea activă a liderului. Încercând să se comporte ca un membru al grupului, liderul democrat este preocupat ca angajații săi să fie în permanență informați cu privire la tot ceea ce le-ar putea afecta activitatea. Stilul democratic determină reducerea tensiunilor interpersonale, participarea activă și cu interes sporit a membrilor grupului la îndeplinirea sarcinilor. Randamentul grupului în prezența sau absența liderului, nu prezintă oscilații semnificative.

Avantaje ale leadership-ului democratic	Dezavantaje ale leadership-ului democratic

<ul style="list-style-type: none"> - Stimularea gândirii creative; - Mai puține greseli grave; - O coeziune mai mare a echipei. 	<ul style="list-style-type: none"> - O durată mai mare de luare a deciziilor; - Anumite persoane pot domina activitatea grupului.
Cand ar trebui folosit leadership-ul democratic	Cand nu ar trebui folosit leadership-ul democratic
<ul style="list-style-type: none"> - Problemele sunt de mare complexitate; - Trebuie facute o serie de schimbări care ar putea duce la o reacție de adversitate din partea angajaților și lucrul în echipă. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deciziile trebuie luate rapid; - Siguranța angajaților este o problemă critică; - Sistemul de valori al membrilor grupului este inadecvat obținerii performanței.

3. **Liderul permisiv** se caracterizează prin evitarea oricăror intervenții în organizarea și coordonarea grupului, punând accentul pe intervenția spontană. Liderul cu un astfel de stil, are un rol pasiv, toată autoritatea decizională fiind transmisă către angajați, aceștia trebuind să stabilească obiective, să ia decizii și să rezolve probleme pe cont propriu. Liderul de regulă, nu intervine în a prevedea direcția de acțiune și le oferă angajaților cât mai multă libertate posibilă. De regulă liderul permisiv nu are inițiativă și nu oferă sugestii. Stă deoparte de orice participare la activitatea grupului cu excepția situațiilor în care I se solicită acest lucru în mod expres.

Avantaje ale leadership-ului permisiv	Dezavantaje ale leadership-ului permisiv
<ul style="list-style-type: none"> - Stimularea gândirii creative - Flexibilitate - Originalitate 	<ul style="list-style-type: none"> - Frustrare - Calitatea slabă a rezultatelor, dezorganizare; - Posibilitati limitate de dezvoltare personală
Cand ar trebui folosit leadership-ul permisiv	Cand ar trebui folosit leadership-ul permisiv
<ul style="list-style-type: none"> - Angajații sunt de înaltă calificare, cu experiență; - Angajații se mândresc cu munca lor, cu performanțele obținute și pun aceasta pe seama modului de acțiune pe cont propriu; - Se apelează pe scară largă la consultanți și experți externi, care rezolvă problemele majore. 	<ul style="list-style-type: none"> - Angajații sunt incompetenți, lipsiți de experiența sau dezinteresați; - Loialitate scăzută față de grup și organizație; - Managerul nu poate oferi feedback sistematic pentru ca angajații să știe dacă ceea ce fac este bine sau nu.

Tipuri de lideri și stiluri de leadership în funcție de comportamentul orientat spre rezultate, spre eficiență sau spre oameni

1. *Altruistul* manifestă interes pentru menținerea unor relații cordiale, neglijând rezultatele și eficiența. Este înclinat pentru a menține o atmosferă de colaborare, nu este exigent cu subalternii, ceea ce duce la un randament scăzut și la o lipsă de organizare. Nu caută să rezolve conflictele ci le calmează, lasând ca aspectele critice să fie rezolvate prin trecerea timpului. Este ineficient rezolvând doar parțial problemele.

2. *Delăsătorul* este cel mai slab tip de lider. Nu manifestă interes pentru niciuna dintre variabilele esențiale: rezultate, relații umane și eficiență. Este neeficient și influențează în mod negativ grupul. Evaziv în asumarea responsabilităților, reduce randamentul celorlalți atât prin intervențiile, cât și prin neintervențiile sale. Din comoditate, tinde spre atingerea unor rezultate minim acceptabile, atât cât să nu aibă neplăceri.

3. *Autocratul* acordă importanță îndeplinirii sarcinilor, neglijând relațiile umane și preocuparea pentru eficiență. Are încredere redusă în oameni, considerând că aceștia au un dezinteres în născut pentru munca și caută să o evite. Este de părere că oamenii lucrează din constrângere și de aceea, ei trebuie controlați, dirijați și amenințați cu sancțiuni pentru neîndeplinirea responsabilităților.

Consideră că subalternii trebuie să asculte ordinele șefului, fiind împotriva inițiativelor personale; înăbușă conflictele, consideră opiniile contrare ca o lezare a autorității sale.

4. *Ezitantul* este tipul de lider care recunoaște necesitatea preocupărilor pentru îndeplinirea responsabilităților și a celor privind relațiile umane din cadrul organizației. Este ezitant în aplicarea acestor idei și luarea deciziilor. Ia decizii numai pe baza unor evenimente recente sau sub presiunea faptelor, evitând soluționarea problemelor pe termen lung. Încearcă să dea satisfacție celor care i-ar putea influența cariera, creând un climat de incertitudine. Se ocupă de probleme care merg de la sine, făcând și el parte din categoria liderilor neeficienți.

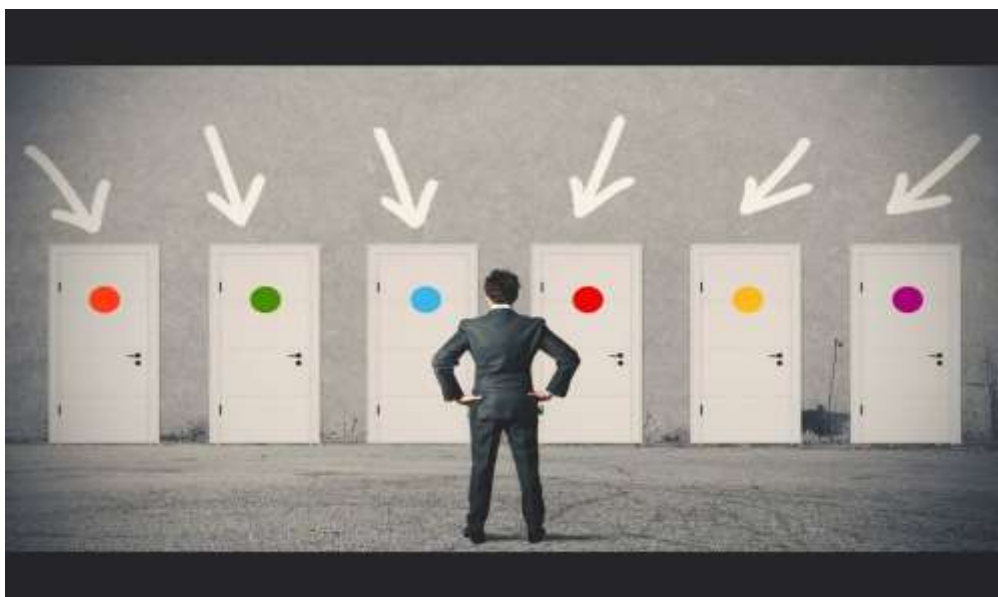
5. *Promotorul* are încredere maximă în toata lumea, stimulează și dezvoltă relațiile umane precum și calitățile personale ale subordonaților. Este eficient, creând un climat de muncă favorabil și o cooperare între subordonați. Nu i se observă talentele personale, dar știe să-i facă pe salariații medii să obțină rezultate peste posibilitățile lor. Consideră munca subordonaților ca ceva firesc, natural, apreciind că oamenii lor să se autoconducă și să se autocontroleze. Acceptă adevărul că inteligența, imaginația, creativitatea și alte calități personale se întalnesc și la subordonați nu numai la lider.

6. *Birocratul* nu este interesat de muncă și nici de relațiile cu cei din jur. Este eficient deoarece respectă ordinele, regulamentele și normele pe care le consideră ca dogme. Deși eficient, nu are idei, nu influențează suficient maniera de aplicare a deciziilor, și nu urmărește dezvoltarea relațiilor umane în cadrul grupului. Subordonat regulamentelor și practicilor din perioadele trecute, nu are încredere în proiectele pe termen lung.

7. *Autocratul* consecvent are încredere numai în propriile posibilități și metode. Este preocupat de îndeplinirea sarcinilor și de realizarea unei eficiențe maxime. Îi face pe oameni să-i asculte și obține ceea ce vrea. Are ambiție, cunoaște bine metodele aplicate în cadrul firmei și este la curent cu toate noutățile în domeniu. Realizează un randament personal ridicat, însă nu știe să obțină performanțe maxime de la subordonați.

8. *Realizatorul* mai este numit și adevăratul manager. Acesta acordă atenție laturilor principale ale activității firmei, îndeplinirii responsabilităților, dezvoltării relațiilor umane și manifestă interes pentru creșterea continuă a eficienței activității economice. Consideră că liderul are rolul de a organiza cât mai bine activitatea colaboratorilor, stabilește standard ridicate, pretinzând de la fiecare colaborator un randament maxim, dar diferențiat în funcție de posibilitățile fiecăruia. Stimulează interesul colaboratorilor pentru găsirea soluțiilor de rezolvare a problemelor; știe când să ia decizie de unul singur și când să apeleze la grup.

Fișa de documentare nr 3: Punerea bazelor unei firme. Ideea



Când începi să pui bazele unei companii, trebuie să aștepti să te confrunți cu incertitudini financiare și personale. Totodată, se poate întâmpla să apară neînțelegeri cu partenerii de afaceri. Viața ta de familie este foarte probabil să aibă de suferit – prea multe ore și energie investite în începutul afacerii tale....

Întreg procesul de start al unei afaceri poate fi foarte greu.

Așadar, care este motivația? De ce să faci asta?

Poți întreba orice antreprenor și vei vedea că îți vor înșirui toate motivele pentru care să nu pornești o afacere. Toate frustrările, dificultățile și momentele dureroase. Dar imediat după, vor aduce în atenție acele motive pentru care trebuie neapărat să începi demararea unei afaceri.

Iată despre ce-ți vor vorbi:

1. Pasiune. În calitate de antreprenor simți acea pasiune a creșterii propriei tale afaceri, a dezvoltării propriilor idei, a punerii în aplicare a propriei viziuni. Pasiunea este o condiție prealabilă începerii unei afaceri și este, totodata, un motivator de bază.
2. Valoare adăugată. Antreprenorii sunt creatori. Trebuie să producem “lucruri” pentru a avea succes. Iar “lucrurile” trebuie să creeze valoare. Este motivațional să știi că ceva ce ai demarat începe să creeze valoare pentru cei din jur. Iar partea valorii creative contribuie la comunitatea antreprenorială.
3. Schimbarea lumii. Desigur că nu orice afacere are potențialul de a schimba lumea, dar cei mai mulți dintre antreprenori cred cu tărie că afacerile lor vor face asta. Este parte din valoarea creatoare. Începerea afacerii și gestionarea ei cu o pasiune, echivoc te ajută să mergi mai departe.
4. Deținerea controlului. Antreprenorii sunt nebuni după deținerea controlului. Consideră că pot face orice mai bine decât ceilalți. A avea această oportunitate poate fi pe de o parte motivațional, dar pe de cealaltă parte, infricoșător – tu deții controlul, tu ești șeful, tu ești cel care trebuie să pună lucrurile în mișcare.
5. Banii. Nu mai punem la îndoială că banii reprezintă un factor motivațional foarte mare. Adevărul este că poți, probabil, să câștigi bani frumoși și în cadrul unui job bine plătit, după suficienți ani, decât să începi o afacere care poate eșua. Dar există și probabilitatea de a avea capacitatea de a genera foarte mulți bani într-un timp relativ scurt, conducând propriul business și bucurându-te de succes.

Sunt foarte puțini antreprenori care dau startul unei afaceri și se opresc. Chiar dacă au succes de la bun început sau nu, mulți antreprenori fac încercări repetate pentru că motivația de a începe o afacere este foarte puternică. Antreprenorii adoră sentimentul de a începe ceva nou, perturbă status quo-ul, schimbă lumea, generează valoare, bogăție. Asta face antreprenorul.

Sarcină de lucru

Realizează un referat cu titlul “Viitoarea mea afacere” în care să abordezi următoarele aspecte:

1. Scurtă prezentare a firmei: domeniul de activitate, număr de angajați, locație;
2. Motivează alegerea domeniului în care urmează să activezi;
3. Precizează stilul de leadership adoptat în afacerea ta. Motivează răspunsul;
4. Cum se va dezvolta firma ta în următorii 10 ani, dar și ce obstacole ai fi întâmpinat în condițiile actualei pandemii, ce măsuri ai fi luat pentru diminuarea acestora?

Bibliografie:

1. Panaite Nica, Andrei Nestian, Aurelian Iftimescu – Managementul Organizației, Editura Secom Libris, Iași, 2014
2. <https://www.businessmarket.md/>