
THE MANAGEMENT STYLE INFLUENCES MENTAL CONDITION OF THE EMPLOYEES

**Mihaela Stoica, Assoc. Prof., PhD, "Dimitrie Cantemir"
University of Tîrgu Mureş**

Abstract: High Level of stress extended is harmful both to the health and the general condition of the personnel, as well as for the proper functioning of the entire institution. Mental health of the employees may be influenced by characteristics of the organization, to the working environment as well as the driving style. The work of front proposes to study the driving style and the level of burnout of employees within two of the companies in the field of tourism, a restaurant and a hotel. The purpose of research is to show whether the driving style influences mental condition of the employees and to determine if there are any relationships between management style and burnout. The research hypotheses are: 1. The driving style influences the burnoutului, depersonalization, personal achievement and emotional exhaustion and 2. If there is a significant difference on the level of burnout, depersonalization, personal achievement and emotional exhaustion between employees with managers different driving styles. The results of the research shows the importance to study the level of burnout and determined to find its causes and intervention including at the driving style if necessary.

Keywords: the management style, burnout, depersonalization, personal achievement and emotional exhaustion.

Fundamentare teoretică Investigarea stilului de conducere este absolut necesară datorită efectelor pe care le poate avea practicarea lui asupra climatului organizațional și productivității muncii. (Stoica, 2007)

Zlate (2004, p.147) spunea ca „ Stilul de conducere este o variabilă organizațională cheie în elaborarea unei strategii de conducere” și este foarte importantă cunoașterea acestor tipologii de stiluri de conducere, neexistând un stil de conducere universal eficient, situațiile de conducere și contextele organizaționale fiind extrem de mobile și diverse.

Cea mai cunoscută clasificare a stilurilor de conducere este tipologia prezentată de Lewin, Lippitt și White, 1939. Autorii au identificat și descris trei stiluri de conducere: autoritar, democrat și "laissez faire". Foarte succint vom face o descriere a stilurilor de conducere.

Stilul autoritar are eficiență maximă în performanță, dar nu și afectiv (nu-și cunoaște grupul, este centrat doar pe realizarea sarcinilor). Acest stil dă rezultate pe moment și pe termen scurt. Liderul ia singur decizii și comunică subordonaților ceea ce au de făcut în lumina acestor decizii, iar angajații realizează ce le spune managerul, în caz de opoziție managerul tinde să-și impună părerea și metoda de lucru. Managerul prevede totul dinainte și face totul - distribuie sarcinile și stabilește partenerii de lucru, procedeu. Managerul le asigură angajaților trebuința de securitate (ei știu că dacă îl ascultă, ajung la rezultat), dar nu și cea de stimă sau de afectivitate. Valorile promovate sunt munca și conformismul. Strategia motivațională este bazat pe motivare extrinsecă și negativă (bazată pe sancțiuni). Managerul nu-și pune în discuție propria lui activitate, dar îi evaluează pe ceilalți. Acordă laude și aprobă deseori fără tact, dar critică mult, neconstructiv. Climatul organizațional este negativ,

tensionat, membrii sunt nemulțumiți în activitatea grupului, iritabili, agresivi între ei, apar și conduite agresive.

Stilul democratic se centrează pe oameni și se referă la liderul care implică subordonații în procesul luării deciziei, în rezolvarea problemelor organizaționale. Managerul prevede în ansamblu condițiile, dar solicită și grupul să propună și să facă schimbări. Cere grupului să-și formuleze obiectivele, îl ajută să aleagă și dă posibilitatea fiecăruia să-și exprime părerea față de alegere; iar odată alegerea făcută, menține grupul în această alegere și îl susține în demersul spre obiectiv. Repatizează sarcinile împreună și în realizarea sarcinilor toți au responsabilități. Motivația folosită de managerul democratic este intrinsecă și pozitivă (bazată pe recompense). Managerul realizează ambele funcții: asigură și realizează sarcinile grupului, dar și coeziunea echipei. Satisface trebuințele fiecăruia de: securitate, stimă, realizare și autorealizare. Valorile promovate sunt: libertate, permisivitate și creativitate. Climatul organizațional este propice colaborării, iar unii angajați îl agreează. Nu se teme de evaluare, chiar dacă uneori e negativă, caz în care el o folosește pentru a se perfecționa. Laudele și criticile sunt făcute cu adresă la rezultatele muncii și nu la persoană, în mod obiectiv.

Acest stil este cel mai eficient pe termen lung și este recomandabil atunci când managerului permite angajaților implicarea diferențiată și echitabilă în dirijarea proceselor de muncă, deoarece calitățile acestora sunt suficiente. Există momentul și locul potrivit pentru ambele stiluri, dar indiferent de stilul de conducere, oamenii trebuie să fie tratați cu respect (Dygert & Jacobs, 2006)

Stilul "laissez faire" se caracterizează prin lipsa totală de participare managerilor la activitate, în care managerul evită să ia decizii, de câte ori poate, lăsându-și angajații să acționeze, cum cred ei de cuviință. Managerul ce adoptă acest stil de conducere nu prevede aproape nimic, niciodată; lasă grupul să-și aleagă obiectivele, el prezentând doar probleme la modul foarte general. El nu propune, sau o face vag, astfel se impune liderul informal. Pasiv, el nu participă la discuții și nu se interesează de mersul lucrurilor (știu că liderii naturali vor prelua conducerea). Nu se asigură trebuințele materiale (nu se știe dacă se ajunge la rezultat) și nici cele de afectivitate. Climat organizațional este nefavorabil colaborării și coeziunii de grup. Membrii grupului sunt iritabili, agresivi pentru că, practic, nu există grup, coeziune, spirit comun. Apar clicile în jurul unor lideri informali. Apar sentimente ca: frustrarea, anxietatea, evadarea în cadrul grupului. De asemenea apare nemulțumirea la unii membri și sentimentul că nu se face nimic. Managerul socotește evaluarea inutilă, dacă totuși face evaluare, se conduce după sentimente personale, blamează subiectiv. Acest stil se recomandă în cazul activităților cu predominant caracter creator (ca: domeniu de cercetare).

Rezultatele din punct de vedere cantitativ al producției sunt superioare la un stil autoritar, apoi mai scăzute la cel democratic și cel mai scăzute la stilul laissez-faire. Stilul democratic de conducere este, însă superior din perspectiva satisfacției, moralului și creativității subordonaților și a relațiilor cu superiorii.

Mulți indivizi încă lucrează conform principiului "mai repede, mai mult, mai bine" până la un moment dat, când nimic nu mai funcționează. Dacă omul își pierde ritmul, dezastrul începe să se strecoare încet în viață. Cei care se concentrează foarte greu, nu se pot odihni noaptea și au mari dificultăți să se recreeze chiar și în concediu, prezintă deja

simptome ale burnoutului. Sindromul burnout se răspândește tiptil și repede, ca o epidemie, îndeosebi în marile organizații. Efectele “infectării” nu sunt vizibile imediat, precum în cazul gripei aviare – pagubele pe termen lung, însă, sunt grave (Amar, 2009).

Atunci când burnout-ul se instalează, muncitorii care înainte erau de încredere pot deveni indiferenți, impulsivi sau înclinați spre accidente. Pot lipsi frecvent de la muncă, pot avea rezultate nesatisfăcătoare la locul de muncă, pot abuza de alcool sau droguri, pot deveni iritabili, depresivi și nu doresc să discute despre stres sau despre altceva (Taylor, 1995, apud Stoica, 2007).

Burnoutul surprinde trei dimensiuni: depersonalizarea, realizarea personală, epuizarea emoțională. **Depersonalizarea (DP)** se referă la tendința de a-i vedea pe ceilalți ca lucruri, obiecte impersonale și de asemenea tendința de a păstra distanța față de ei. **Realizarea personală (RP)** se referă la tendința de a se vedea pe sine neperformant, lipsit de valoare și ca având influență negativă asupra colegilor, clienților. **Epuizarea emoțională (EE)** se referă la faptul că indivizii se văd pe ei înșiși funcționând dincolo de limita confortabilului.

Obiectivele cercetării: Cercetarea are drept obiectiv investigarea stilului de conducere în cadrul firmelor S.C. „X” S.R.L. și S.C. „Y” S.R.L., precum și diagnoza burnout-ului la angajații celor două firme. De asemenea lucrarea își propune să demonstreze dacă stilul de conducere influențează burnoutul angajaților. Obiectivele specifice ale acestei cercetări sunt: cunoașterea stilurilor de conducere, precum și caracteristicile acestora și investigarea la nivelul firmelor cercetate, înțelegerea burnout-ului, cauzele acestuia precum și consecințele burnout-ului și studierea nivelului de burnout la angajații celor două firme și relațiile dintre stilul de conducere și nivelul burnout-ului al angajaților.

Ipotezele cercetării sunt:

1. Stilul de conducere influențează nivelul burnoutului, depersonalizării, realizării personale și a epuizării emoționale.
2. Existența diferențelor semnificative între angajații din cadrul firmei „X”, ce au un manager cu stil de conducere autoritar moderat și cei din firma „Y”, ce au un manager cu stil de conducere democratic ideal cu tendințe spre laissez faire ce privind nivelul burnoutului, depersonalizării, realizării personale și epuizării fizice.

Participanții la cercetare

Cercetarea s-a realizat în cadrul a două firme, ce fac parte din domeniul turismului, un restaurant și un hotel. Clădirea firmei S.C. „X” S.R.L. este compusă dintr-un restaurant și un hotel. Capacitatea restaurantului este de 280 de persoane, iar hotelul dispune de 41 de camere. Personalul organizației este compus din șefi de unitate, șefi de sală, ospătari, barmani, bucătari șefi, bucătari, ajutor de bucătari, recepționeri, cameriste, întreținător clădire. Complexul turistic „Y” este alcătuit din 3 hoteluri, în care pot fi cazați peste 300 de persoane, 3 restaurante, terase, spații de joacă pentru copii, piscină exterioară, terenuri sintetice de fotbal, tenis de câmp precum și sală de fitness. Personalul acestei organizații este alcătuit la fel ca și cel al firmei S.C. „X” S.R.L. Participanții la cercetare sunt cele două șefe de firme și cei 23 dintre angajați ocupă funcția de ospătar, 4 sunt barmani, 4 cameriste, 4 bucătari, 3 ajutor de bucătar, 5 recepționeri și un bucătar șef.

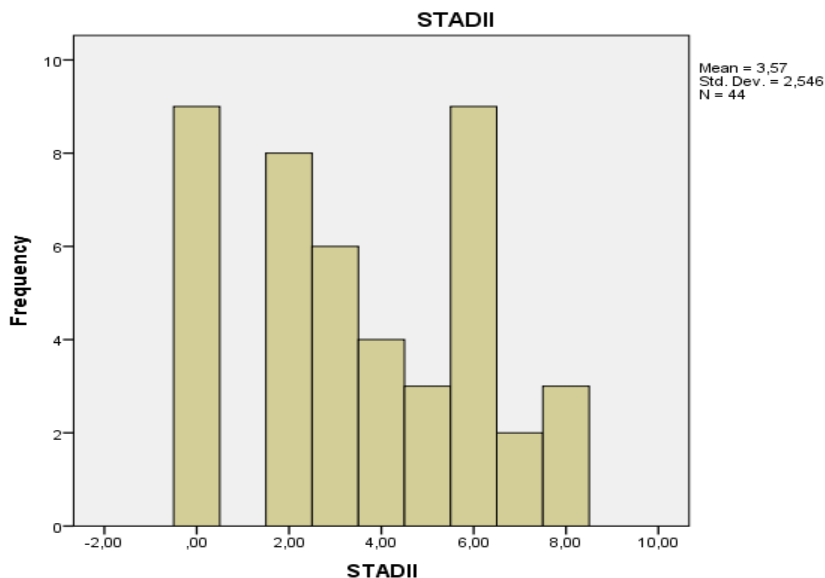
Instrumente de cercetare

Pentru diagnoza stilului de conducere a celor două șefe de unitate din cadrul celor două organizații, se utilizează chestionarelor **Tip de lider** (T.L.) elaborat de A. Beauchamp, H. Graveline, C. Quiviger (Constantin, Stoica-Constantin, 2002). Chestionarul prezintă 12 situații diferite, cu câte 3 variante de răspuns, iar subiectul trebuie să aleagă care i se potrivește cel mai bine cu stilul său. Acest chestionar măsoară cele trei stiluri de conducere după tipologia Lewin, Lippitt și White, a lui Reddin, Blake și Monton. Pentru diagnoza burnout-ului s-a folosit **inventarul de Burnout a lui Maslach** (MBI). Inventarul de Burnout Maslach cuprinde 23 de itemi grupați pe cele trei dimensiuni: depersonalizarea (DP), realizarea personală (RP) și epuizarea emoțională (EE).

Prezentarea și interpretarea rezultatelor cercetării

În ceea ce privește stilul de conducere putem spune că în cadrul firmei X întâlnim un stil autoritar moderat, iar în cadrul firmei Y întâlnim un stil de conducere democratic cu tente autoritare. Șefa din cadrul firmei „X” are un stil autoritar moderat, ceea ce înseamnă că are eficiență pe plan profesional, dar nu și pe cel afectiv. Acest tip de manager stabilește sarcini și le împarte subordonaților, iar aceștia pun în aplicare ceea ce este dat de șefa de unitate. În general membrii grupului sunt nemulțumiți de activitatea din cadrul grupului și că strategia motivațională este bazată pe sancțiuni. În cadrul firmei „Y”, stilul de conducere este cel democrat ideal, unde managerul implică subordonații în luarea de decizii. Strategia motivațională este bazată pe recompense, pe laude, pe respect. Acest stil abordat în această firmă este eficient pe termen lung și este indicat atunci când managerul permite angajaților implicarea în dirijarea proceselor de muncă.

Prezentarea nivelului de burnout a angajaților redat este în histograma (figura 1). Doar un procent de 20% nu prezintă burnout, iar 32 % prezintă burnout de nivel 6-8 ceea ce este îngrijorător.



Figura

1.

Prezentarea procentuală a burnout-ului

Verificarea primei ipoteze de cercetare potrivit căreia: Stilul de conducere influențează nivelul burnoutului, depersonalizării, realizării personale și a epuizării

emoționale se realizează prin calcularea corelațiilor. Rezultatele semnificative obținute la corelații sunt redată la tabelul 1.

Tabel 1 Corelațiile semnificative privind stilul de conducere și starea angajaților

	Depersonalizare	Realizare	Epuizare	STADII
Stil de cond			0,588	0,465
Depersonalizarea				0,442
Realizarea profesională				0,352
Epuizare fizică				0,859
Stadiile burnout-ului	0,442	0,352	0,859	

S-au obținut corelații semnificative în ceea ce privește stilul de conducere și nivelul burnout în ceea ce privește stadiul 0,465 și respectiv cu nivelul epuizării emoționale 0,588. De asemenea s-au obținut corelații între nivelul burnoutului și respectiv cu nivelul epuizării emoționale 0,859. Corelațiile semnificative între stilul de conducere cu epuizare emoțională și stadiile burnoutului, acestea fiind dependente una de cealaltă, demonstrează că stilul de conducere adoptat în întreprindere influențează starea angajaților, nivelul burnoutului al acestora.

Pentru demonstrarea ipotezei 2 dacă există diferențe semnificative între angajații din cadrul firmei „X”, ce au un manager cu stil de conducere autoritar moderat și cei din firma „Y”, ce au un manager cu stil de conducere democratic ideal cu tendințe spre laissez faire ce privind nivelul burnoutului, depersonalizării, realizării personale și epuizării fizice s-a calculat testul T, diferențe între medii.

Rezultatele semnificative obținute la testul T sunt redată în tabel 2.

Tabelul. 2. Test „T” în funcție de conducere

	Stil de conducere	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Depersonalizare	Autoritar	24	,5000	,51075	,10426
	Democratic	20	,6000	,50262	,11239
Realizare profesională	Autoritar	24	,3750	,49454	,10095
	Democratic	20	,3000	,47016	,10513
Epuizare emoțională	Autoritar	24	,1250	,33783	,06896
	Democratic	20	,7000	,47016	,10513
STADII	Autoritar	24	2,5000	2,08514	,42563
	Democratic	20	4,8500	2,49789	,55855

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper

DP	Equal variances assumed	,955	,334	-,651	42	,518	-,10000	,15353	-,40984	,20984
	Equal variances not assumed			-,652	40,807	,518	-,10000	,15330	-,40964	,20964
RP2	Equal variances assumed	1,064	,308	,512	42	,611	,07500	,14644	-,22052	,37052
	Equal variances not assumed			,515	41,232	,610	,07500	,14575	-,21930	,36930
EE2	Equal variances assumed	8,637	,005	-4,711	42	,000	-,57500	,12205	-,82130	-,32870
	Equal variances not assumed			-4,573	33,712	,000	-,57500	,12573	-,83059	-,31941
STA DII	Equal variances assumed	,702	,407	-3,403	42	,001	-2,35000	,69065	-3,74378	-,95622
	Equal variances not assumed			-3,346	37,130	,002	-2,35000	,70223	-3,77269	-,92731

În urma aplicării testului „T” am realizat că angajații din firma X, a cărui șef are ca stil de conducere autoritar democratic sunt mai epuizați și prezintă un nivel ridicat de burnout decât angajații din firma Y, a cărui șef are ca stil de conducere democrat.

Rezultatele obținute atrage atenția asupra stilului de conducere pentru că s-a demonstrat influența sa asupra stării de bine a angajaților. Consider că un prim pas în reducerea burnout-ului la angajați este și analiza stilului de conducere a șefilor și intervenția și asupra șefilor.

BIBLIOGRAFIE:

- Amar, P., *50 de experimente privind psihologia managerului*, Editura Polirom, Iași, 2009
- Constantin, T., Stoica-Constantin, A. *Managementul resurselor umane: ghid practic și instrumente pentru responsabili de resurse umane și manageri*, Editura Institutul European, Iași, 2002, p.186
- Dyert, Ch. B., Jacob, R.A. (2006) *Managementul culturii organizaționale*, Editura Polirom, Iași
- Silvaș, A. *Pedagogie*, Cluj Napoca, Editura Eikon, 2013

Stoica, M. (2007) *Stres, personalitate și performanță în eficiența managerială*, Editura Risoprint, Cluj Napoca,

Stoica, M. (2007) *Elemente de Psihologie managerială*, Editura Risoprint, Cluj Napoca,

Zlate, M. (2004) *Leadership și management*, Editura Polirom, Iași