

## PROCESE ELEMENTARE ALE COMPORTAMENTULUI MANAGERIAL

**Ana-Maria TOHĂȚAN**

*Universitatea de Vest "Vasile Goldiș", Arad, România*

The manager's performance is the major resource which makes an organization to be productive from an economic point of view and viable from a social point of view.

A company's efficiency depends, more and more, on the integration of manager's psychological and social necessities for organization's aims.

This way of analyzing the manager's work obliges to their examination of human resources, meaning a fundamental component in the economic process. Every person aims the professional competence maximizing due to the given efforts.

Procesul managerial are pe lângă știință, tehnică și o mare încărcătură psihosociumană care se propagă decisiv în performanțele activității.

Anume asupra acestui aspect vom insista în continuare.

Nivelul profitabilității și performanței organizaționale sunt influențate în mod direct de modul de exercitare a laturii psihosociumane în cadrul organizației.

Managementul organizației contribuie la crearea unei vieți sociale echilibrate, armonios integrate, organizația fiind de fapt un cadru al vieții umane, un mod de viață. În cadrul acesteia, managerul trebuie să se adapteze, să găsească și să folosească atitudinea și comportamentul cel mai adecvat situației.

Pentru a „stoarce” de la manageri potențialul lor maxim și eficient de muncă, managementul trebuie să modeleze *etica caracterului și etica personalității umane a fiecăruia* [1]. În concordanță cu această viziune, fiecare manager trebuie să devină o personalitate capabilă să înțeleagă înainte de a fi înțeles, să acționeze proactiv, cu gândul la finalitatea activității care urmează a fi efectuată, să sesizeze prioritățile și să raționeze astfel: *câștig-câștig* și nu *câștig-pierdere*.

Și acest lucru tocmai pentru faptul că „răspunsul” psihosociuman „decurge dintr-o muncă ce trudește la rădăcini - operând asupra felului nostru de a gândi, asupra paradigmatelor fundamentale, care ne definesc caracterul și creează lentilele prin care vedem lumea” [2].

Întrucât oamenii comunică mult mai edificativ prin ceea ce sunt și nu prin ceea ce spun, faptul că văd viața nu e așa cum este, ci așa cum sunt ei, ne îndeamnă să credem că psihosociologia umană, care cuprinde fiecare individ în parte, nu poate modifica manifestarea exterioară a atitudinilor și a comportamentelor umane dacă nu examinăm în prealabil, paradigmele de bază în care își au originea acele atitudini și comportamente.

Cunoașterea și valorificarea potențialului psihosociuman al managerului asigură realizarea obiectivelor cu un minim de eroare umană.

### Conceptul de comportament

Prin *comportament* se înțelege ansamblul de acțiuni ale ființelor orientate spre satisfacerea unor trebuințe sau spre realizarea unor anumite scopuri.

Altfel spus, *comportamentul* este modalitatea de a acționa în anumite împrejurări; ansamblul de manifestări obiective ale oamenilor [3].

Așadar, se pune problema elementelor care determină comportamentul.

Studiul comportamentului managerial presupune abordarea următoarelor aspecte (figura 1):

- procesele elementare ale comportamentului – procesarea informației, învățarea, formarea aptitudinilor;
- factorii care influențează comportamentul grupați în două categorii: factori individuali (motivația, personalitatea, stilul de viață) și factori externi (cultura, clasa socială, familia etc.);
- organizația în ansamblul ei (politica organizației, sistemele de salarizare și recompensare, mediul de muncă etc.);
- procesul decizional și tipurile de comportamente.

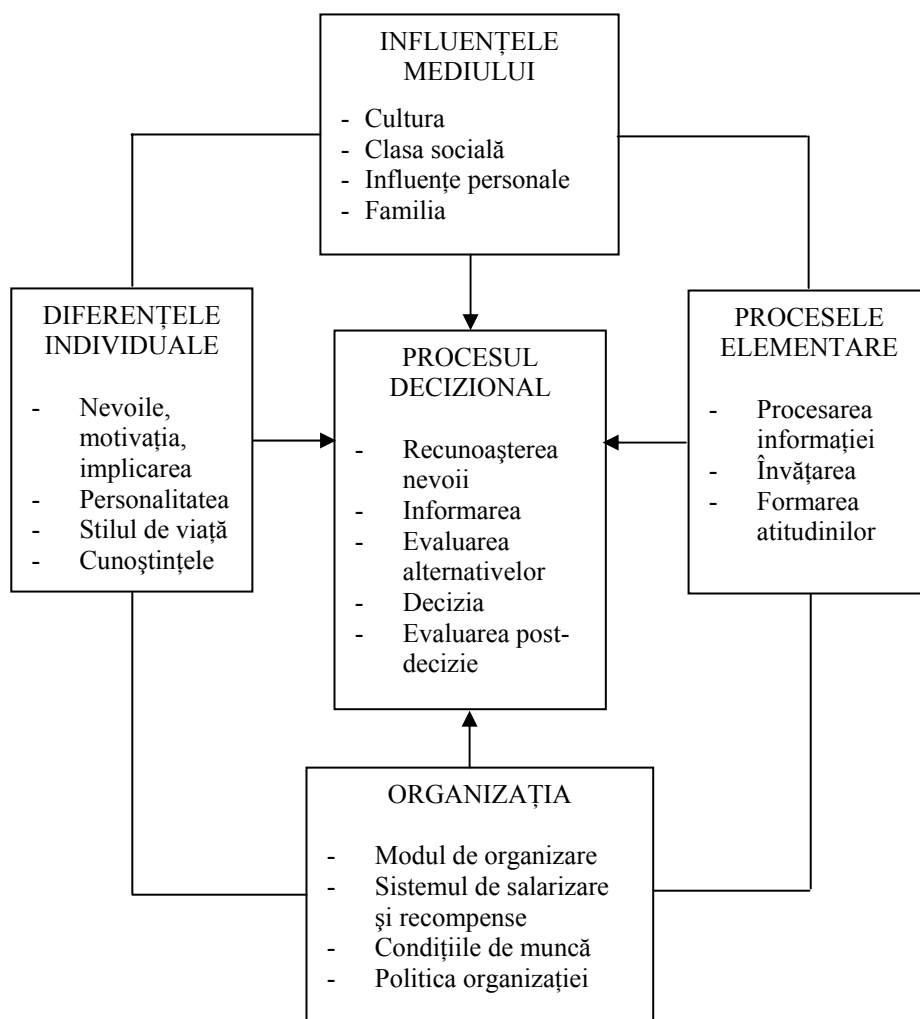


Fig.1. Componentele comportamentului [4]

### Procese elementare ale comportamentului managerial

Toate aspectele comportamentului sunt rezultatul unor procese elementare de natură biologică și psihică.

#### a) Învățarea

Învățarea este activitatea psihică prin care se dobândesc și se sedimentează noi cunoștințe și comportamente, prin care se formează și se dezvoltă sistemul de personalitate al individului uman.

Învățarea reprezintă o schimbare relativ permanentă în potențialul comportamental care apare ca urmare a practicii sau experienței.

În mod esențial, învățarea înseamnă însușirea de noi cunoștințe, priceperi și formarea de noi capacități intelectuale.

#### b) Atenția

Prin definiție, atenția constă în orientarea și concentrarea activității psihice cognitive asupra unui obiect sau fenomen. Ea asigură o bună receptare senzorială și perceptivă a stimulilor, o înțelegere mai profundă, o memorare mai durabilă, selectarea priceperilor și deprinderilor adecvate. Dimpotrivă, lipsa atenției duce la omisiuni în receptarea stimulilor, la erori în reacțiile de răspuns, la confuzie în descifrarea sensurilor.

Atenția poate avea forme mai simple sau mai complexe cum ar fi:

- atenția involuntară (orientarea se face de la sine, fără efort);
- voluntară (cu efort volitiv);
- postvoluntară (când o activitate care a necesitat efort devine plăcută și atractivă).

### c) Percepția

Percepția se definește ca fiind cunoașterea obiectelor și fenomenelor în integritatea lor și în momentul când ele acționează asupra organelor senzoriale.

Percepția este procesul prin care interpretăm ceea ce simțim pentru a asigura o ordonare și o semnificație a mediului înconjurător.

### d) Memoria

Este funcția psihică fundamentală care face posibilă fixarea, conservarea, recunoașterea și reproducerea fenomenelor psihice.

Tipuri de memorie:

- memorie de tip imaginativ, asigurând păstrarea și reproducerea reprezentărilor;
- memorie verbal-logică referitoare la idei;
- memorie afectivă (creând posibilitatea retrăirii unor emoții);
- memorie motorie (făcând posibilă formarea de priceperi și deprinderi).

După durata memorării, aceasta poate fi: de foarte scurtă durată (0,25–0,50 dintr-o secundă), de scurtă durată (memoria de lucru) sau de lungă durată, care este cea mai importantă, întrucât ea poate păstra impresiile ani de zile. Memoria de lungă durată se împarte în memorie episodică, înregistrând toate evenimentele cotidiene, și memorie semantică, în care sunt structurate logic toate cunoștințele acumulate mai mult sau mai puțin sistematic.

### e) Atitudinea

Atitudinile sunt predispoziții învățate de către individ care-i permit acestuia să reacționeze coerent într-o anumită situație, reacția sa putând fi favorabilă sau defavorabilă.

Atitudinile sunt rezultatul unor procese biologice, nefiind direct observabile, trebuind deduse din modul de exprimare și prin observarea comportamentului.

### f) Motivația

Motivația de realizare se manifestă în încercarea individului de a-și realiza aptitudinile și în dorința de a obține succes. Aspirațiile, ambiția, motivația de realizare contribuie la sporirea eficienței muncii, a învățării și chiar la soluționarea unor probleme. Un nivel de aspirație adecvat depinde de o justă apreciere a propriilor posibilități, deoarece supraestimarea condamnă la o viață de eșecuri, iar subestimarea induce ratarea unor țeluri realizabile.

Motivația se împarte în motivație extrinsecă (dorința de afirmare, tendințele normative, teama de consecințe, ambiția) și motivație intrinsecă (curiozitatea, dorința de a afla cât mai mult). Motivația intrinsecă este fundamentul formării competențelor gândirii logico-matematice și a utilizării strategiilor de raționament operațional-formal, dar pentru obținerea succesului nu este suficient acest lucru, mai trebuie să existe și motivația care sa-l determine pe individ să utilizeze competențele dobândite. Motivația intrinsecă este mai importantă și mai eficientă în învățare decât cea extrinsecă.

Analizând relația dintre performanță și motivația extrinsecă, se constată o creștere a performanței proporțională cu intensificarea motivației numai până la un punct, după care intervine o stagnare și chiar un regres. Acest punct a fost denumit “optimum motivațional” și are o importanță deosebită, întrucât motivația optimă reduce timpul învățării și poate fi o garanție a succesului. Optimumul motivațional nu se mai aplică în cazul motivației intrinseci, pentru că aici va exista în mod constant o relație de directă proporționalitate între motivație și progres.

### Modificarea comportamentului prin învățare

Managerii sunt în general pragmatici. Ei sunt interesați în a acumula experiență, iar învățarea reprezintă în general teorie. Ei învață cel mai bine din experiență, fie proprie sau indirectă.

Ciclul învățării comportamentale [6] arată modul în care se învață din experiență (figura 2). Un anumit comportament generează un anumit rezultat. Pentru a îmbunătăți acest rezultat trebuie analizat comportamentul care l-a generat, după care se elaborează ipoteze de schimbare a comportamentului. Adoptarea ipotezei prin care se poate obține un rezultat mai bun conduce implicit la un nou comportament.

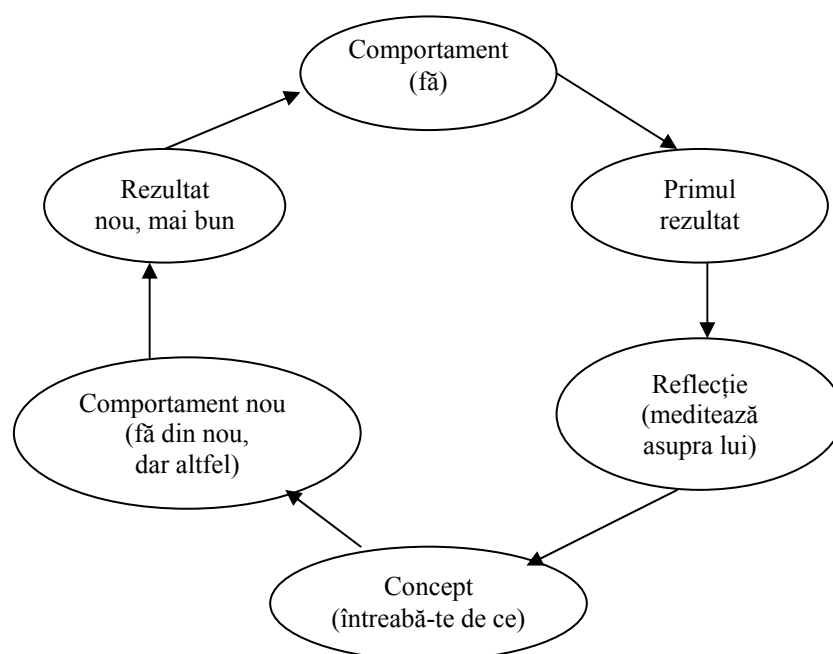


Fig.2. Ciclul învățării comportamentale [5]

### Concluzii

Conducerea reprezintă un ingredient esențial al activității de management, după cum managementul reprezintă fundamentul și suportul activității de conducere. Schimbările majore produse la nivel social și organizațional în contextul societății contemporane revendică din ce în ce mai mult necesitatea integrării și armonizării cerințelor și elementelor specifice conducerii eficiente cu cele caracteristice managementului.

Importanța fenomenelor identitare și psihosociale în cadrul managementului performant nu mai reprezintă o noutate în domeniu.

Arta managerului de a obține performanța se concretizează în abilitatea de a-și valorifica elementele psihosociale, într-un cuvânt comportamentul managerial.

Fără valorificarea elementelor comportamentului managerial organizațiile nu vor fi în măsură să se adapteze mediului în continuă mișcare, să elaboreze și să implementeze strategii și politici raționale, să-și remodeleze sistemul de management pentru a manifesta dinamismul, creativitatea, flexibilitatea și funcționalitatea eficientă a managementului firmei.

### Referințe:

1. Popescu C., Ciucur D., Băbeanu M., Poescu I. Echilibrul înaintării. - București: Editura Eficient, 1998, p.87.
2. Covey R. Stephen. Eficiența în șapte trepte sau un Abecedar al înțelepciunii. - București: Editura ALL, 1994, p.300.
3. DEX, p.111.
4. Dobre C. Comportamentul consumatorului. - Timișoara: Editura Orizonturi Universitare, 2000, p.26.
5. Ward M. 50 de tehnici esențiale de management. - București: Editura Codecs, 1997, p.139.
6. Ward M. Op.cit., 1997, p.138.

### Bibliografie:

1. Avram E. Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale. - Iași: Polirom, 2008.
2. Avram E. Psihologie organizațional-managerială. Perspective aplicative. Editura Universitară, 2007.
3. Cole G.A. Management. Theory and practice. - London: D. Publications Ltd, 1990.
4. Cosmovici A. Psihologie generală. - Iași: Polirom, 1996.
5. Drucker P. Management, tasks, responsibility, practices. - London: Heineman, 1974.
6. Gary Johns. Comportament organizațional. - București: Editura Economică, 1998.

7. Hayes N., Orrell S. Introducere în psihologie. - București: Editura ALL, 1997.
8. Manolescu A. Putere și informație. - Craiova: Editura Certi, 1996.
9. Miclea Mircea. Psihologie cognitivă. - Iași: Polirom, 1999.
10. Moscovici Serge. Psihologia socială a relațiilor cu celălalt. - Iași: Polirom, 1998.
11. Niculescu O., Verboncu I. Management și eficiență. - București: Editura Nora, 1994.
12. Petrescu Ion. Managementul resurselor umane. - Brașov: Editura Lux Libris, 1995.
13. Pitariu Horia. Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor profesionale. - București: Editura ALL, 1994.
14. Pufan P. Psihologia muncii. - București: Editura Didactică și Pedagogică, 1978.
15. Tabachiu A., Moraru I. Tratat de psihologie managerială. - București: Editura Didactică și Pedagogică, 1997.
16. Zlate M. Tratat de psihologie organizațional-managerială. Vol. I. - Iași: Polirom, 2004.
17. Zlate M. Tratat de psihologie organizațional-managerială. Vol II. - Iași: Polirom, 2007.
18. Zlate M. Introducere în psihologie. Ediția III. - Iași: Polirom, 2007.
19. Zlate M. Leadership și management. - Iași: Polirom, 2007.

*Prezentat la 04.12.2009*