

ECHIPA MANAGERIALĂ ÎN CONDIȚIILE GLOBALIZĂRII: PROBLEME, PERFORMANȚE, COMPETENȚE

Stela GUZUN

Universitatea Liberă Internațională din Moldova

Funcția principală a conducătorului organizației este de a se expune în rolul de nucleu organizațional, de a unifica și direcționa echipa spre soluționarea sarcinilor economice de producție fundamentale. În perioada de incertitudine această funcție se intensifică, crește nivelul responsabilității pentru rezultatele activității economice.

Pentru a forma o echipă funcțională este necesar să se întrunească mai mulți factori, care devin caracteristicile de bază ale echipelor eficiente, dintre care subliniem: loialitatea membrilor, luarea deciziilor prin consens, existența tehnicilor specifice de gestionare a conflictelor și a ideilor de comunicare eficientă în grup.

Cuvinte-cheie: *globalizare, management, risc, echipă, grup, decizie, scop, personal, competență.*

MANAGEMENT TEAM UNDER GLOBALIZATION: PROBLEMS, PERFORMANCE, SKILLS

The main function of the leader of the organization is to expose the role of core organizational team to unify and direct production towards solving its economic fundamentals. During this function is increasing uncertainty increases the level of accountability for business results. To form a functional team is necessary to fulfill a the many factors, which are the basic characteristics of effective teams, of which emphasize loyalty members, making decisions by consensus, the existence of specific techniques of conflict management and effective communication of ideas group.

Keywords: *globalization, management, risk, team, group, decision, order, personal, competence.*

Introducere. În condițiile globalizării funcțiile managerului general se intensifică referitor la concentrarea puterii și direcționarea „echipelor manageriale”. Se acutizează problema aprovizionării cu resurse și cea a operativității de realizare a măsurilor de depășire a instabilității economice. Crește brusc nivelul de risc în hotărârile și acțiunile administrative. Toate acestea impun cerințe sporite față de conducerea organizației în ce privește realizarea funcțiilor organizațional-tehnologice și determină necesitatea creșterii nivelului de competență a managementului, a capacității de formare a nucleului administrativ, a consolidării personalului aflat în stare de incertitudine. Având în vedere faptul că fiecare organizație este unică după formă și conținut, procesele de globalizare care au loc în economia națională la fel sunt unice. De aceea, pentru depășirea stării de incertitudine a managementului fiecărei organizații este necesar un complex specific de metode și mijloace de formare a echipei manageriale. Acest fapt completează activitatea managerului general prin procesul de instruire pe parcursul soluționării sarcinilor. Funcția principală a conducătorului organizației este de a se expune în rolul de nucleu organizațional, de a unifica și direcționa echipa spre soluționarea sarcinilor economice de producție fundamentale. În perioada de incertitudine această funcție se intensifică, crește nivelul responsabilității pentru rezultatele activității economice.

Pentru a forma o echipă funcțională este necesar să se întrunească mai mulți factori, care devin caracteristicile de bază ale echipelor eficiente, dintre care subliniem: loialitatea membrilor, luarea deciziilor prin consens, existența tehnicilor specifice de gestionare a conflictelor și a ideilor de comunicare eficientă în grup.

Conform DEX-ului, *echipa* reprezintă un grup de oameni care, sub conducerea unui șef, îndeplinesc în același timp o muncă sau o acțiune comună.

În opinia savantului Constantin Ețco, *grupul* constituie un ansamblu de persoane aflate în relații reciproce, care respectă și practică aceleași norme de comportament și urmăresc un obiectiv comun. Grupurile pot rezulta uneori spontan, prin faptul simplei conviețuirii, al asocierii dictate de necesitate și de interese comune constante. Ele pot avea o durată variabilă, unele fiind ferme și nedispunând de structuri instituționale (grupuri informale), altele persistând timp îndelungat și dispunând de structuri instituționale, care să le reglementeze raporturile intragrupale și intergrupale și să le apere sau să le promoveze interesele (grupuri formale). Încă de la începuturile omenirii și până în societatea industrială dezvoltată, primul mediu social a fost familia și al doilea – grupul uman. Grupul a reprezentat întotdeauna cadrul de organizare și cooperare, de afirmare și de siguranță, a exprimat nevoia de asociere a ființei umane. Studiul grupurilor umane a căpătat un caracter experimental la începutul secolului al XX-lea, când cercetările de psihologie socială s-au orientat asupra așa-

numitelor *grupuri mici, grupuri restrânse, grupuri primare, microgrupuri*. În psihologia socială, grupul mic cuprinde între 3-4 și 40-50 de persoane. Grupul reprezintă un sistem intermediar între individ și societate. În același timp, el constituie și un mijloc de „alienare” a personalității individuale, care trebuie să se supună disciplinei și rigorii de grup. El conține o primejdie pentru autonomia și libertatea persoanei și reprezintă, în ultimă instanță, „violarea” personalității. Personalitățile sunt foarte diferite, dar, în același timp, grupul trebuie să fie relativ unitar, ceea ce necesită un efort de adaptare a fiecărei persoane, care reușește – mai mult sau mai puțin – să se adapteze rigorilor și necesităților grupului. Grupul poate constitui un „ghem de griji” pentru conducători, o sursă de dificultăți și de conflicte interpersonale. Grupul reprezintă o pluralitate de persoane, între care există solidaritate mai mult sau mai puțin accentuată și se structurează un sistem de relații interpersonale. Indivizilor care compun grupul li se aplică termenul de *membri*; grupul este asociat ideii de forță (forța fizică, morală, de convingere). Expresia „a se grupa” exprimă intenția tacită a indivizilor, mai mult sau mai puțin conștientă, de a se întâlni, de a accepta și de a se supune opiniei colective. În funcție de caracterul și personalitatea fiecărui membru, individul poate dori primirea, recepționarea în grup, sprijinul grupului sau se poate opune unei eventuale depozitări sau disponibilizării de către grup. Prin urmare, noțiunea de *grup* este deosebit de complexă. Grupurile nu sunt elemente fixe, imuabile. Ele se nasc, se dezvoltă, se mențin, se consolidează sau, din contra, se dispersează, adică au o istorie, un „ciclu de viață”. Grupul nu înseamnă doar o sumă, o coaliție de indivizi adunați întâmplător, ci o *structură socială*, o comunitate integrată, între membrii căreia funcționează o rețea de relații interpersonale, pentru a realiza participarea și a împărtăși dorințele grupului.

Se pare că mărimea grupului poate reprezenta un factor al productivității. De exemplu, unul dintre autori a stabilit un raport de 0,53 între mărime (echipe de muncă formate din 3-10 membri) și performanță. La rândul său, Gibb consideră că, în cazul grupurilor de discuții și decizii manageriale, productivitatea ideilor nu crește odată cu anvergura. P.Arrousse-Bastide a propus o altă clasificare, prin identificarea a două tipuri de grupuri: *de apartenență* și *de contact*.

- În grupul *de apartenență* persoana este încadrată prin participarea efectivă la un grup profesional sau familial. Există și o apartenență prin „repulsie” sau prin „respingere”. O altă variantă a grupului de apartenență este grupul *de referință*, în care persoana împrumută normele și valorile.

- Grupurile *de contact* („față în față”) pot fi *accidentale, fortuite* (persoane puse față în față într-un compartiment de tren, într-un autobuz, la stadion); pot fi *voluntare* (în acest caz răspunzând unor intenții precise) sau pot fi *artificiale* (când sunt supuse unor reguli convenționale).

Dintr-un alt punct de vedere, grupurile de contact pot fi clasificate în: grupuri *de acțiune* (pentru realizarea unor obiective), grupuri *de formare* (cu scopuri educative, pedagogice și profesionale), grupuri *de deliberare* (pentru a schimba puncte de vedere), grupuri *de decizie* (pentru a elabora soluții practice).

Grupurile formale sunt grupuri de muncă oficiale și lucrative ale organizației (societăți comerciale, regii autonome, firme, companii, spitale) cu rol de comandă și de acțiune. Ele se constituie pe bază de acte și norme oficiale, sunt conduse de un șef ierarhic, de un lider investit oficial cu autoritate, iar structurile lor se modifică în permanență, în funcție de schimbările organizatorice. Aceste grupuri se caracterizează printr-o diviziune strictă a muncii salariaților, un sistem de control, recompense și sancțiuni diferențiate. În managementul modern accentul se pune pe grupul de muncă, pe factorii motivaționali care îl animă și îl pun în mișcare. Relevantă în acest sens este structura propusă de Rensis Likert, denumită structură de *grupuri parțial suprapuse*. Aceasta constă dintr-o structură piramidală, ierarhică, în care legătura dintre grupurile de muncă formale se realizează prin așa-zisele *verigi de legătură*, adică printr-un conducător care face parte în același timp din mai multe grupuri (adică, din grupul pe care-l conduce, dar și din grupul imediat superior). Practica managerială a demonstrat că liderul unui grup nu-și poate realiza în mod eficient sarcinile de conducere dacă nu este capabil să-și exercite influența și în sus, către vârful piramidei manageriale. După cum am menționat, grupurile formale pot fi:

- grupuri *de comandă (funcționale)*;
- grupuri *de acțiune*.

Grupul de comandă este un grup de muncă formal, care cuprinde un lider și subordonații săi. Fiecare lider al grupului raportează unui manager de nivel ierarhic imediat superior. Astfel, acest lider este o verigă intermediară între grupul de jos și cel de sus, asigurând coordonarea dintre cele două niveluri ale organizației. Prin urmare, grupurile funcționale își desfășoară activitatea într-un sistem piramidal, cu inele de legătură între ele.

Grupul de acțiune este, de asemenea, tot un grup de muncă formal, conceput pentru realizarea obiectivelor și programelor elaborate de grupurile de comandă (funcționale). Grupurile de acțiune pot fi *permanente* sau *temporare*. Cele permanente au sarcina de a rezolva problemele curente într-un domeniu limitat (de exemplu, grupuri care elaborează programe de sănătate). Ele mai poartă denumirea de *comitete ad-hoc*, *grupuri de forță* sau *grupuri de proiectare*.

Grupurile informale (neoficiale) sunt reprezentate de grupuri de muncă stabilite de angajați, și nu de managerii organizației. Ele se constituie pentru a satisface interesele și nevoile sociale ale unui grup restrâns de salariați (nevoi legate de apartenență, de apreciere și stimă, estetice, de autorealizare și valorificare a propriului potențial etc.). Grupurile nonformale nu coincid, de regulă, cu structurile grupurilor formale. Astfel, dintr-un grup informal pot face parte persoane aparținând diferitelor subdiviziuni ale organizației, care au unul sau mai multe obiective și necesități comune. Grupul informal are un lider neoficial, care se bucură de autoritate, de competență și de prestigiu, acceptate de către membrii grupurilor.

În cadrul grupurilor informale se pot stabili:

- **șuviță** – care implică transmiterea informației de-a lungul lanțului de persoane, de la prima până la ultima;
- **margaretă** – în care o persoană foarte activă (liderul grupului) comunică cu fiecare dintre membrii acestuia;
- **legături necoerente** – mai rar întâlnite, când informațiile circulă haotic între membrii grupului;
- **legături-ciorchine** – în care liderul comunică numai cu anumite persoane selectate, care, la rândul lor, pot transmite informațiile altor persoane selectate de acestea (este tipul de legătură predominant).

Prezentăm **caracteristicile** grupurilor informale:

- *se constituie în mod spontan*, pe baza relațiilor de simpatie, interese și preocupări comune;
- *au o diversitate de scopuri* (lucrative, de promovare a unor idei sau a unor atitudini comune);
- *aparțin structurii neoficiale* a organizațiilor;
- *rolurile și statuturile membrilor sunt neoficiale*, neobligatorii și corespund de obicei valorii autentice a membrilor;
- *conțin relații subiective*, de ordin psihologic;
- *sunt puțin sensibile la restructurările organizatorice* oficiale;
- *rămân aceleași după modificările* stabilite de către managerii de vârf.

Cele mai importante grupuri informale sunt:

- **Grupul de interes**, care se constituie în scopul de a facilita realizarea de către angajați a unui interes comun: de la sport sau hobby-uri până la implementarea unei tehnologii noi. Astfel, un grup poate fi alcătuit din persoane pasionate de fotbal sau de pescuit, altul – din amatori de muzică simfonică sau de jazz; din „împătimiții” de calculatoare; din pasionații de istoria medicinei etc.

- **Grupul de prietenie**, întemeiat pe raporturi afective legate de diferite necesități: nevoia de a-și împărtăși impresiile și sentimentele, nevoia de a aparține unei categorii sociale, necesitatea de a fi acceptat de ceilalți, nevoia de securitate psihică etc. De obicei, membrii unui grup de prietenie obișnuiesc să-și bea cafeaua sau să servească masa împreună, să meargă în grup la spectacole, meciuri sau excursii. Grupurile informale sunt, de regulă, utile organizației din care fac parte, prin aceea că facilitează circulația informațiilor și stimulează dorința de colaborare a salariaților în îndeplinirea sarcinilor profesionale. Uneori pot să apară, însă, efecte nefavorabile, atunci când membrii grupului informal pun interesele acestuia mai presus de obiectivele organizației sau dacă în cadrul grupului apar disensiuni și fricțiuni puternice. În funcție de natura lor, grupurile informale pot avea efecte pozitive, minimale sau negative asupra obiectivelor organizației. De aceea, managerii trebuie să acorde atenție cuvenită grupurilor informale, luându-le periodic „pulsul” și ținând cont de influența acestora asupra activităților organizației.

Altfel spus, atunci când dorim să formăm o echipă trebuie să știm „de unde vin” rezistențele ei. În general, în organizații avem trei categorii de rezistențe: cele datorate structurii organizaționale, cele „venite” de la top și middle management și, în fine, cele generate de angajați, de persoanele care ar trebui să devină membrii echipei. Vom analiza aceste trei categorii de rezistențe:

Rezistențe datorate structurii organizaționale:

- existența în organizație a unei structuri birocratice, ierarhice;
- practicile manageriale unidirecționale, de sus în jos;

- cultură organizațională rigidă, inflexibilă, care „nu riscă”;
- comunicare unidirecțională în jos;
- departamente net distincte, foarte clar delimitate care nu comunică între ele.

Rezistențe datorate top și middle managementului – adică, motivele pentru care managerii nu agreează echipele sunt:

- le este teamă să nu piardă din prestigiu, din autoritate, din putere, din control;
- le este teamă că nu va mai fi nevoie de ei;
- nu delegă responsabilitatea;
- nu oferă formări adecvate și sprijin suficient;
- nu acordă atenție grupului în sensul că nu au așteptări legate de rezultate și nu cer prezentarea rezultatelor;
- nu prezintă (nu vor să prezinte, nu știu direcțiile de dezvoltare a organizației și nu au obiective adecvate și clar formulate).

Rezistențe datorate angajaților:

- le este teamă că și-ar putea pierde recompensele (premiile) individuale;
- le este teamă că și-ar pierde specificul, individualitatea;
- le este teamă de munca în plus presupusă de munca în echipă;
- le este teamă de a prelua și de a-și asuma responsabilități;
- le este teamă de conflicte.

După cum remarca profesorul A.I. Ansoff, pe parcursul schimbărilor strategice rezistența va crește de fiecare dată când nu sunt create din timp condiții pentru realizarea lor, adică atunci când procesul de schimbări va întrece procesul de pregătire a cadrelor de conducători. Trei opinii fundamentale reies din acest sistem:

- ✓ opunerea rezistenței apare de fiecare dată când activitatea strategică și competența conducătorilor nu corespund reciproc;
- ✓ opunerea rezistenței apare în momentul modificării strategiei, când pregătirea cadrelor corespunzătoare rămâne în urma procesului de schimbări. Rezistența va fi proporțională decalajului dintre ele;
- ✓ rezistența apare de fiecare dată când caracteristicile competenței administrative nu corespund una alteia.

În așa mod, una dintre funcțiile fundamentale ale managerului general în cadrul realizării programului de depășire a crizei este pregătirea personalului administrativ pentru organizarea modificărilor cardinale de sistem. Acest lucru poate fi obținut pe următoarele căi:

- 1) selectarea colaboratorilor, pregătiți pentru realizarea măsurilor de depășire a crizei;
- 2) instruirea personalului pentru realizarea schimbărilor (creșterea competenței profesionale);
- 3) organizarea combinată (angajare, permutare) și instruirea personalului pentru realizarea schimbărilor.

Cu toate acestea, creșterea nivelului de competență a personalului în capacitățile de realizare a schimbărilor nu înseamnă dorința lui și pregătirea automată de reorganizarea radicală a structurii și sistemului întreprinderii.

Factorii de inerție mai trezesc opuneri de rezistență la schimbări. În acest caz poate fi observat următorul fenomen. De regulă, opunerea rezistenței personalului la schimbări scade pe măsura înăsprirea condițiilor agresive în atmosfera externă și a acutizării crizei în întreprindere; și invers, crește pe măsura depășirii crizei și stabilizării situației.

Cele două aspecte indicate mai sus (competența personalului și dependența rezistenței lui de starea întreprinderii), în general, determină modul de comportare a conducătorului întreprinderii la diferite etape ale stării de criză a ei (intrare, stres, ieșire). În tabelul ce urmează sunt sintetizate diferențele dintre grupuri și echipa managerială în cadrul unei organizației.

Tabelul

Diferențele dintre grup și echipă

Grupul de lucru	Echipa managerială
Lider inovator	Liderul constructiv se asociază cu procesul de muncă
Responsabilitatea individuală	Responsabilitate individuală a grupului
Arborul scopurilor	Echipa are și obiective proprii
Rezultatul activității grupului este o activitate individuală	Rezultatele echipei sunt colective

Este preferat brainstormingul de grup	Sunt încurajate discuțiile transparente Problemele se soluționează prin metode și mijloace științifice
Estimarea performanțelor este indirectă	Evaluarea este realizată în mod direct prin aplicarea programelor IT.
Membrii grupului dezbate, hotărăsc, delegă	Membrii grupului dezbate, hotărăsc și realizează în comun decizia.

Sursa: elaborat de autor.

Concluzii. Managementul organizației trebuie să dispună de o echipă constructivă cu competențe speciale și profesionale, necesare pentru realizarea eficientă a strategiilor de stabilitate și viabilitate în condițiile globalizării.

În acest caz, principalele competențe sunt capacitatea de autoanaliză și de autoperfecționare.

Unul dintre mijloacele de sporire a nivelului de competitivitate a managementului organizației constă în formarea echipei manageriale pe principiul repartizării funcțiilor și în crearea echipelor similare de nivel mediu și inferior.

Bibliografie:

1. ANSOFF, A.I. *Strategic Management*. Palgrave Macmillan, 2007, p.272.
2. EȚCO, C. *Management în sistemul de sănătate*. Chișinău: Epigraf, 2006, p.864.
3. KATZENBACH, J.R. *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Harvard Business Press, 1993, p.291.

Prezentat la 05.03.2014