ROLUL ECHIPEI MANAGERIALE ÎN DEZVOLTAREA AFACERII

(în baza materialelor Reprezentanței din Moldova a „JT International Luxembourg SA")

Ludmila PASCARI, Maia POSTICA

Universitatea de Stat din Moldova

Activitatea echipei manageriale depinde în mare măsură de particularitățile individuale, de interese şi dorințe, de sistemul relațiilor interpersonale. Din prestigiul de care se bucură în prezent managementul participativ şi, în acest cadru, echipa managerială derivă şi necesitatea studierii acestui subiect, având în prezent o valoare aplicativă însemnată. Înțelegerea componentelor acestui proces oferă o bază metodologică adecvată explicării ştiințifice a esenței şi mecanismului activității echipei manageriale.

Cuvinte-cheie: *echipă managerială, dezvoltarea afacerii, echipă formală de management, echipa neformală de management*.

ROLE OF MANAGEMENT TEAM IN BUSINESS DEVELOPMENT
(based on the Representation of Moldova "JT International Luxembourg SA")

The management team work depends largely on individual characteristics, interests, and desires, and on an interpersonal relations system. The prestige enjoyed today by participatory management and within this framework, the management team, offered the incentive and the necessity of studying this subject, currently of a significant practical value. Understanding the components of this process provides the appropriate basis to seek a methodological scientific explanation of the essence and mechanism of the management team activity.

Keywords: *team management, business development, formal management teams, informal management team.*

Activitatea echipei manageriale depinde în mare măsură de particularitățile individuale, interese, dorințe, de sistemul relațiilor interpersonale. De menționat că prestigiul de care se bucură în prezent managementul participativ şi, în acest cadru, echipa managerială are o profundă justificare. Respectarea acestui principiu managerial permite folosirea însuşirilor tuturor membrilor echipei manageriale, a competenței şi experienței lor, transformând capacitatea individuală într-o forță mult mai puternică decât suma lor. Înțelegerea componentelor acestui proces oferă o bază metodologică adecvată explicării ştiințifice a esenței şi mecanismului activității echipei manageriale.

Echipa managerială este un concept deosebit de complex, care comportă în planul definirii sale operaționale o multitudine de dimensiuni şi variabile, a căror grupare necesită un decupaj prealabil în structuri, funcțiuni şi fluxuri participative la managementul organizației sau regiei autonome. Activitatea echipei manageriale depinde în mare măsură de particularitățile individuale, interese, dorințe, de sistemul relațiilor interpersonale, la care ne vom referi în continuare [1, p.218].

Pentru a înțelege mai bine noțiunea de echipă, mai întâi trebuie să definitivăm termenul „grup". Acest termen a fost folosit pentru prima dată ca termen tehnic în bele-arte (gruppo), desemnând mai mulți indivizi, pictați sau sculptați formând un subiect.

Termenul „grup" include ansambluri sociale şi structuri variate, de la colectivitățile naționale până la bandele cele mai efemere. Însăşi accepțiunea largă a noțiunii are ca revers marea sa imprecizie (cum ar fi sinonimia cu masa, mulțimea, comunitatea, organismul). Trăsătura comună a acestora este doar faptul că constituie o pluralitate de indivizi, într-o solidaritate mai mult sau mai puțin accentuată. În afară de aceasta, grupul este asociat ideii de „forță": expresia „a se grupa" exprimă intenția indivizilor de a se întări, de a accepta părerea colectivă.

Toate aceste constatări atrag atenția asupra complexității de grup. Încercând să precizăm mai amănunțit natura, nu putem să nu avem în vedere numeroasele criterii cu care se poate defini grupul. La o primă aproximare, acestea ar fi: gradul de organizare, funcția sa, felul de interacțiune dintre membri şi distribuția rolurilor, felul de a trăi în interiorul grupului. În felul acesta, dincolo de considerații superficiale, se poate preciza prezența dimensiunilor structurale, funcționale şi psihologice în definirea grupului.

Cele mai multe lucrări ce tratează acest subiect desprind următoarele caracteristici prin care putem desemna această realitate socială: grupul se constituie ca un ansamblu de persoane, aflate în interrelaţii, în vederea atingerii unui scop şi diferenţiindu-se după funcţii sau sarcini.

Grupul, în funcţie de caracteristicile sale, poate crea pe şef, poate asigura ascendenţa individului de care are nevoie sau se poate forma în jurul şefului, ca grup de discipoli. În ambele situaţii, însă, acest proces nu poate fi înţeles decât în termenii dinamicii de grup. Schema după care vom opera în analiza acestei dinamici este următoarea [2, p.34]:

- fiecare individ doreşte să-şi satisfacă nişte nevoi personale, să-şi rezolve unele tensiuni de natură inter-umană, să-şi menţină un echilibru;
- cea mai mare parte a trebuinţelor se pot satisface numai graţie raporturilor cu alţi indivizi sau grupuri de indivizi;
- pentru fiecare individ, faptul de a întrebuinţa, în scopul satisfacerii nevoilor sale, relaţiile cu alţi indivizi este un proces mai curând activ decât pasiv: există o corelaţie pozitivă între „foamea” de satisfacţie a trebuinţelor şi multiplicitatea şi varietatea relaţiilor interpersonale pe care le satisface individul.

Aceste trei dimensiuni ale comportamentului grupului – sarcina comună, individul ca sistem de interacţiune şi relaţiile interpersonale între membri – creează situaţii specifice de la un grup la altul.

O distincţie ce trebuie remarcată este aceea dintre grupul formal şi cel informal. În cadrul unui grup, indiferent de mărimea sa, există aspecte şi relaţii oficiale formale, reglementate prin legi, ordine, decizii, adică prin documente oficiale. Există apoi aspecte şi relaţii informale sau non-formale, care nu sunt reglementate prin documente oficiale, ele se nasc în mod spontan graţie proceselor de interacţiune. Structura formală reprezintă organizarea ierarhică şi funcţională a grupului, reflectată în organigramă, în timp ce structura informală trăieşte în umbra celei dintâi. Totodată, structura formală este relativă la obiectivele grupului şi defineşte funcţiile în raport cu aceste obiective.

Aspectul grupurilor informale presupune o reuniune de indivizi, constituită după criterii de prietenie, necesităţi de protecţie în comun şi mai ales din necesităţi de comunicare. În cadrul grupului se realizează deci comunicarea şi acţiunea în comun pentru îmbunătăţirea propriului statut.

Emergenţa unei structuri informale este de ordinul afectivităţii şi reprezintă modul de distribuţie a simpatiei şi antipatiei în grup, căile prin care se manifestă influenţa, poziţia membrilor „populari” şi a celor „respinşi”, polii de atracţie şi de conflict dincolo de structura oficială.

Ca şi în cazul grupului formal, grupul informal se constituie pentru a îndeplini unele scopuri. Existenţa unui scop permanent dă continuitate grupului informal şi acţiunilor sale, iar acestea pot influenţa performanţele grupului formal. Este important a menţiona că în cadrul oricărui grup informal se realizează o anumită ierarhizare a autorităţii şi influenţei fiecărui individ. În felul acesta, fiecare membru de grup are un anumit statut de autoritate, conferit de farmecul individual, posibilitatea de convingere şi puterea de a face anumite servicii celorlalţi membri [3, p.50-65].

Reprezentanţa din Moldova a „JT Luxembourg SA” (JTI) este membră a Grupului de Companii Japan Tobacco, producător de tutun, lider la nivel internaţional. JTI este divizia internaţională a Japan Tobacco Inc. (JT) cu o cotă de piaţă de aproximativ 10% la nivel global.

Deci, pentru existenţa şi funcţionarea oricărui tip de grup este necesar ca fiecare membru al acestuia să-şi coreleze activitatea şi comportamentul cu atitudinea celorlalţi. Coeziunea grupului poate fi determinată cu ajutorul anumitor tehnici sociometrice ce au la bază metoda sociometrică propusă de Moreno[1] (membrii unei colectivităţi rezolvă situaţiile apărute între ei in mod spontan, iar acţiunile lor sunt activate prin creativitate).

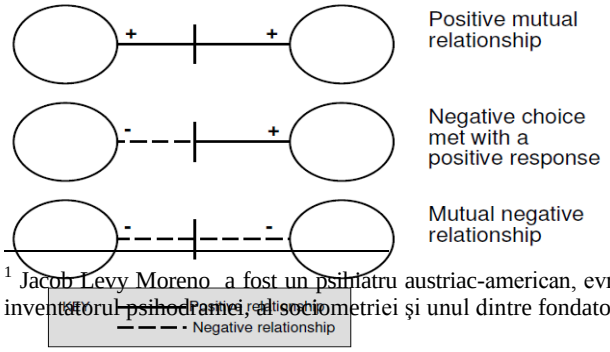
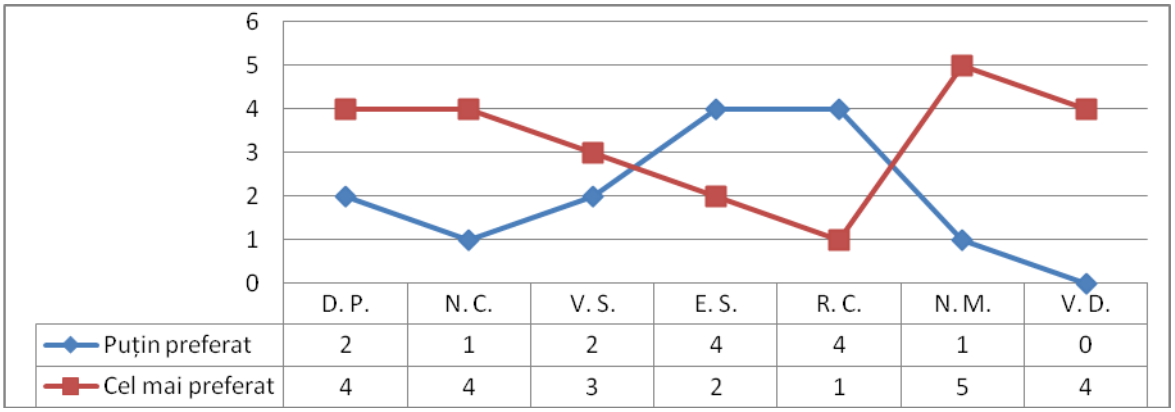


Fig.1 Modelul sociometric al lui Moreno.

[1] Jacob Levy Moreno a fost un psihiatru austriac-american, evreu născut în România, psihosociolog, teoretician şi pedagog însemnat, inventatorul psihodramei, al sociometriei şi unul dintre fondatorii psihoterapiei de grup.

Sursa: Diana Jones. Sociometry at Work, Thesis presented to the Board of Examiners of the Australian and New Zealand Psychodrama Association for assessment as a Sociometrist, April 1996, p.8.

Aceasta metodă a fost aplicată în cadrul grupului de la Reprezentanţa din Moldova a „JT International Luxembourg SA". Fiecare membru trebuia să aleagă nişte persoane din echipă după ordinea preferinţei: Cel mai mult preferat, Mai puţin preferat, Puţin preferat şi în aşa mod să dea raspuns la întrebarea: *Cu cine aţi dori să petreceţi timpul liber din echipa dumneavoastră?* (a se vedea Fig.2).



	D. P.	N. C.	V. S.	E. S.	R. C.	N. M.	V. D.
Puţin preferat	2	1	2	4	4	1	0
Cel mai preferat	4	4	3	2	1	5	4

Fig.2. Rezultatele sondajului efectuat în baza sistemului sociometric al lui Moreno.

Sursa: Rezultatele chestionării echipei manageriale din cadrul Reprezentanţei din Moldova a „JT International Luxembourg SA" (numele şi prenumele membrilor echipei manageriale au fost abreviate din motive de confidenţialitate).

În baza datelor din Figura 2 s-a depistat statutul fiecărui membru din grup; respectiv, directorul general, domnul D.P., a acumulat 4 voturi drept cel mai preferat, printre care 4 reciproce. Fapt ce dovedeşte că prin trăsăturile şi modul său de comportare, în afară de statutul său de lider formal, el este şi un lider non-formal. Ceilalţi membri se consideră primiţi în grup, respinşi şi izolaţi nu sunt; prin urmare, coeficientul integrităţii este bun – 70%. Coeficientul integrităţii (Ci) se stabileşte astfel:

$$C_i = \frac{a}{b} \times 100\%,$$

unde: a – suma totală de alegeri reciproce;
b – numărul total de alegeri.

$$C_i = \frac{7}{10} \times 100\% = 70\%$$

În grup predomină o atmosferă prielnică de lucru bazată pe relaţii reciproce de colaborare.

În cadrul Reprezentanţei din Moldova a „JT International Luxembourg SA", atât managerul, cât şi fiecare membru al echipei manageriale urmăresc cu grijă ca întreaga activitate să se desfăşoare cu eficacitate. La Reprezentanţa din Moldova a „JT International Luxembourg SA", în cadrul reuniunilor se acceptă contradicţiile, dar cu scopul ca acestea să genereze un impuls pentru căutarea de noi alternative. De asemenea, trebuie remarcat faptul că managerul acţionează pentru stimularea exprimării deschise a ideilor şi soluţiilor inovatoare.

Pentru reuşita muncii în echipa managerială este necesar să se adopte o anumită atitudine şi poziţie faţă de câteva reguli care, în final, sunt de natură să contribuie la realizarea unei cooperări fructuoase în vederea îndeplinirii obiectivelor comune, si anume:

- ✓ Concentrarea tuturor membrilor echipei asupra sarcinilor ce le revin;
- ✓ Înţelegerea corectă şi completă a scopului şi punerea cunoştinţelor şi a capacităţii în slujba reuşitei echipei manageriale;
- ✓ Fiecare să lupte pentru succesul echipei şi nu pentru gloria personală;
- ✓ Părerile colegilor de echipă trebuie întâmpinate cu ataşament şi stimă.

Componenţa echipei manageriale trebuie pusă în relaţie directă cu rolul şi locul pe care îl deţine sistemul managementului participativ. Echipa managerială este chemată să acţioneze pe o direcţie convergentă cu scopurile şi obiectivele organizaţiei.

Integrarea echipei în tematica de ansamblu a firmei este o problemă de dinamică complexă. În acest sens, corelarea comportărilor individuale ale membrilor echipei manageriale este o activitate fundamentală, adică poziţia şi atitudinea fiecărui membru condiţionează comportamentul, motivează acţiunea, determină interesele şi scopurile. În felul acesta, dinamica echipei manageriale influenţează dinamica organizaţiei. De aici nevoia da a i se acorda o atenţie deosebită problemei esenţiale referitoare la formarea raţională a componenţei echipei manageriale.

Bibliografie:

1. ANTONIU, N. *Finanţele întreprinderii*. Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică-R.A., 1993.
2. BARDULESCU, C. *Economia şi gestiunea întreprinderii*. Bucureşti: Editura Economică, 1998.
3. BAILESTEANU, G. *Diagnosticul şi evaluarea firmei*. Ediţia a III-a. Timişoara: Mirton, 1997.
4. DRUCKER, P. *Managementul strategic*. Bucureşti: Teora, 2001.
5. HARRINGTON, I. *Managementul total*. Bucureşti: Teora, 2001.
6. HARRINGTON-MACKIN. *Cum se formează o echipă de succes*. Bucureşti: Teora, 2002.

Prezentat la 21.05.2013