

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 și dorințe, de sistemul relațiilor interpersonale. Din prestigiul de care se bucură în prezent managementul participativ și, în acest cadru, echipa managerială derivă și necesitatea studierii acestui subiect, având în prezent o valoare aplicativă însemnată. Înțelegerea componentelor acestui proces oferă o bază metodologică adecvată explicării științifice a esenței și 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 și, în acest cadru, echipa managerială are o profundă justificare. Respectarea acestui principiu managerial permite folosirea însușirilor tuturor membrilor echipei manageriale, a competenței și experienței lor, transformând capacitatea individuală într-o forță mult mai puternică decât suma lor. Înțelegerea componentelor acestui proces oferă o bază metodologică adecvată explicării științifice a esenței și mecanismului activității echipei manageriale.

Echipa managerială este un concept deosebit de complex, care comportă în planul definirii sale operaționale o multitudine de dimensiuni și variabile, a căror grupare necesită un decupaj prealabil în structuri, funcțiuni și 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 definim 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 și structuri variate, de la colectivitățile naționale până la bandele cele mai efemere. Însăși 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 și distribuția rolurilor, felul de a trăi în interiorul grupului. În felul acesta, dincolo de considerații superficiale, se poate preciza prezența dimensiunilor structurale, funcționale și 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 interrelații, în vederea atingerii unui scop și diferențiindu-se după funcții sau sarcini.

Grupul, în funcție de caracteristicile sale, poate crea pe șef, poate asigura ascendența individului de care are nevoie sau se poate forma în jurul șefului, ca grup de discipoli. În ambele situații, însă, acest proces nu poate fi înțeles decât în termenii dinamicii de grup. Schema după care vom opera în analiza acestei dinamici este următoarea [2, p.34]:

- fiecare individ dorește să-și satisfacă niște nevoi personale, să-și rezolve unele tensiuni de natură inter-umană, să-și mențină un echilibru;
- cea mai mare parte a trebuințelor se pot satisface numai grație raporturilor cu alți indivizi sau grupuri de indivizi;
- pentru fiecare individ, faptul de a întrebuința, în scopul satisfacerii nevoilor sale, relațiile cu alți indivizi este un proces mai curând activ decât pasiv: există o corelație pozitivă între „foamea” de satisfacție a trebuințelor și multiplicitatea și varietatea relațiilor interpersonale pe care le satisface individul.

Aceste trei dimensiuni ale comportamentului grupului – sarcina comună, individul ca sistem de interacțiune și relațiile interpersonale între membri – creează situații specifice de la un grup la altul.

O distincție ce trebuie remarcată este aceea dintre grupul formal și cel informal. În cadrul unui grup, indiferent de mărimea sa, există aspecte și relații oficiale formale, reglementate prin legi, ordine, decizii, adică prin documente oficiale. Există apoi aspecte și relații informale sau non-formale, care nu sunt reglementate prin documente oficiale, ele se nasc în mod spontan grație proceselor de interacțiune. Structura formală reprezintă organizarea ierarhică și funcțională a grupului, reflectată în organigramă, în timp ce structura informală trăiește în umbra celei dintâi. Totodată, structura formală este relativă la obiectivele grupului și definește funcțiile în raport cu aceste obiective.

Aspectul grupurilor informale presupune o reuniune de indivizi, constituită după criteriile de prietenie, necesități de protecție în comun și mai ales din necesități de comunicare. În cadrul grupului se realizează deci comunicarea și acțiunea în comun pentru îmbunătățirea propriului statut.

Emergența unei structuri informale este de ordinul afectivității și reprezintă modul de distribuție a simpatiei și antipatiei în grup, căile prin care se manifestă influența, poziția membrilor „populari” și a celor „respinși”, polii de atracție și de conflict dincolo de structura oficială.

Ca și în cazul grupului formal, grupul informal se constituie pentru a îndeplini unele scopuri. Existența unui scop permanent dă continuitate grupului informal și acțiunilor sale, iar acestea pot influența performanțele grupului formal. Este important a menționa că în cadrul oricărui grup informal se realizează o anumită ierarhizare a autorității și influenței fiecărui individ. În felul acesta, fiecare membru de grup are un anumit statut de autoritate, conferit de farmecul individual, posibilitatea de convingere și puterea de a face anumite servicii celorlalți membri [3, p.50-65].

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

Deci, pentru existența și funcționarea oricărui tip de grup este necesar ca fiecare membru al acestuia să-și coreleze activitatea și comportamentul cu atitudinea celorlalți. Coeziunea grupului poate fi determinată cu ajutorul anumitor tehnici sociometrice ce au la bază metoda sociometrică propusă de Moreno¹ (membrii unei colectivități rezolvă situațiile apărute între ei în mod spontan, iar acțiunile lor sunt activate prin creativitate).

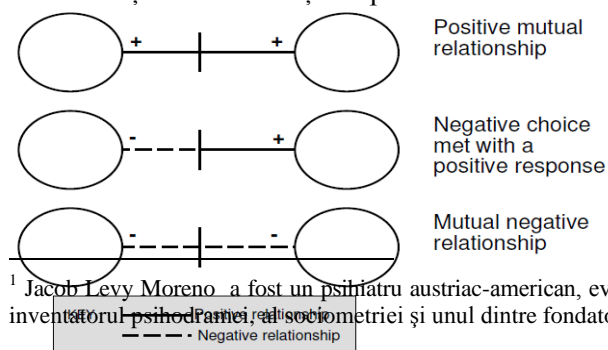


Fig.1 Modelul sociometric al lui Moreno.

¹ Jacob Levy Moreno a fost un psihiatru austriac-american, evreu născut în România, psihosociolog, teoretician și pedagog însemnat, inventatorul psihodramei, al sociometriei și 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.

Această metodă a fost aplicată în cadrul grupului de la Reprezentanța din Moldova a „JT International Luxembourg SA”. Fiecare membru trebuia să aleagă niște persoane din echipă după ordinea preferinței: Cel mai mult preferat, Mai puțin preferat, Puțin preferat și în așa mod să dea răspuns la întrebarea: *Cu cine ați dori să petreceți timpul liber din echipa dumneavoastră?* (a se vedea Fig.2).

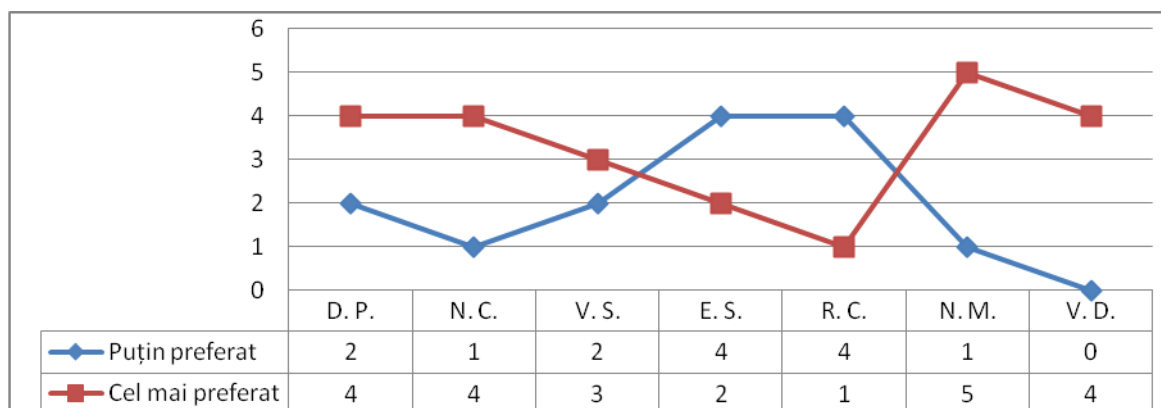


Fig.2. Rezultatele sondajului efectuat în baza sistemului sociometric al lui Moreno.

Sursa: Rezultatele chestionării echipei manageriale din cadrul Reprezentanței din Moldova a „JT International Luxembourg SA” (numele și prenumele membrilor echipei manageriale au fost abreviate din motive de confidențialitate).

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 dovedește că prin trăsăturile și modul său de comportare, în afară de statutul său de lider formal, el este și un lider non-formal. Ceilalți membri se consideră primiți în grup, respinși și izolați nu sunt; prin urmare, coeficientul integrității este bun – 70%. Coeficientul integrității (C_i) se stabilește 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 relații reciproce de colaborare.

În cadrul Reprezentanței din Moldova a „JT International Luxembourg SA”, atât managerul, cât și fiecare membru al echipei manageriale urmăresc cu grijă ca întreaga activitate să se desfășoare cu eficacitate. La Reprezentanța din Moldova a „JT International Luxembourg SA”, în cadrul reuniunilor se acceptă contradicțiile, dar cu scopul ca acestea să genereze un impuls pentru căutarea de noi alternative. De asemenea, trebuie remarcat faptul că managerul acționează pentru stimularea exprimării deschise a ideilor și soluțiilor inovatoare.

Pentru reușita muncii în echipa managerială este necesar să se adopte o anumită atitudine și poziție față de câteva reguli care, în final, sunt de natură să contribuie la realizarea unei cooperări fructuoase în vederea îndeplinirii obiectivelor comune, și anume:

- ✓ Concentrarea tuturor membrilor echipei asupra sarcinilor ce le revin;
- ✓ Înțelegerea corectă și completă a scopului și punerea cunoștințelor și a capacității în slujba reușitei echipei manageriale;
- ✓ Fiecare să lupte pentru succesul echipei și nu pentru gloria personală;
- ✓ Părerile colegilor de echipă trebuie întâmpinate cu atașament și stimă.

Componența echipei manageriale trebuie pusă în relație directă cu rolul și locul pe care îl deține sistemul managementului participativ. Echipa managerială este chemată să acționeze pe o direcție convergentă cu scopurile și obiectivele organizației.

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 poziția și atitudinea fiecărui membru condiționează comportamentul, motivează acțiunea, determină interesele și scopurile. În felul acesta, dinamica echipei manageriale influențează dinamica organizației. De aici nevoia da a i se acorda o atenție deosebită problemei esențiale referitoare la formarea rațională a componenței echipei manageriale.

Bibliografie:

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

Prezentat la 21.05.2013