

CZU: 330.3

**GESTIUNEA ECHIPEI MANAGERIALE ÎN CONDIȚII DE CRIZĂ ÎN
ÎNȚEPRINDERILE DIN REPUBLICA MOLDOVA**
**THE MANAGERIAL TEAM MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS IN THE
REPUBLIC OF MOLDOVA**

*GUZUN Stela, doctor în științe economice,
Universtatea Liberă Internațională din Moldova, Chișinău*

*GUZUN Stela, PhD,
Free International University of Moldova, Chisinau*

Adnotare: Munca în echipă este un fenomen care s-a dezvoltat în multe organizații din Republica Moldova. Tot mai mulți manageri au fost convinși că munca în echipă este calea spre succes și performanța, cooperare, comunicare, înțelegere, schimbul de informații între membrii echipei, leadership, confruntare de conflict, subminând interesele personale în favoarea grupului.

Annotation: Teamwork is a phenomenon that has grown that, in many companies, inappropriate or improperly used without a preliminary analysis of the need to use it. More and more managers were convinced that teamwork is the way to success and performance, cooperation, communication, understanding, exchange of information between team members, leadership, confrontation of conflict, undermining personal interests in favor of the group.

Cuvinte-cheie: echipă managerială, criză, stres organizațional, management de criză, comunicare pe verticală, capacitatea de autoanaliză, responsabilitate morală, capacitatea de autoperfecționare, comportare motivată, management anticriză.

Keywords: management team, crisis, organizational stress, crisis management, vertical communication, self-analysis ability, moral responsibility, self-refinement ability, motivated behavior, anti-crisis management.

Introducere

Formarea echipei manageriale constituie un proces complex și sistematic, în care componentele trebuie să fie pregătite și executate în mod metodic și cu un pronunțat spirit de răspundere. Pentru a face față acestor cerințe, este necesar să se elaboreze niște norme de comportament. În activitatea echipei manageriale pot să intervină diverse elemente motivaționale favorabile sau nefavorabile, care să stimuleze sau să frâneze activitatea normală, a activității organizației.

În eforturile pe care le depun membrii echipei manageriale pentru eficiența acțiunilor întreprinse rol important îi revine comportamentului grupului respectiv. Determinarea comportamentului, în funcție de specificul cerințelor avansate de procesul de creștere a eficienței participării la managementul organizațiilor, deschide o perspectivă largă pentru înțelegerea diversității acțiunilor echipei manageriale. Trecerea la economia de piață implică schimbări comportamentale la nivel de organizație, inclusiv la nivelul echipei manageriale. Modificările comportamentale, la care ne referim, presupun, în primul rând, transformarea fiecărui membru al echipei manageriale dintr-un birocrat într-un om de afaceri. În legătura cu acest fapt, comportarea membrilor echipei manageriale nu trebuie privită ca o simplă reacție la factorii de motivare, ci ca o comportare motivată, orientată spre un anumit scop ce ține de obținerea unui profit bine prognozat, care-i precedat de un calcul rațional al sistemului legăturilor, reacțiilor și cererilor pieței. Perceperea de către membrii echipei manageriale a problematicei expuse anterior orientează direcția experienței

și comportamentul care rezultă dintr-o anumită experiență. Iar înțelegerea sporită a comportamentului membrilor echipei manageriale se atinge numai cu ajutorul experienței dobândite.

Material și metodă

În condițiile de criză rolul și funcțiile echipei manageriale se intensifică. Se acutizează problema aprovizionării cu resurse și cea a operativității de realizare a măsurilor de depășire a crizei. Crește brusc nivelul de risc în hotărârile și acțiunile echipei administrative. Toate acestea impun cerințe sporite față de echipa de gestiune a organizației aflate în stare de criză în realizarea funcțiilor organizațional-tehnologice, determină necesitatea creșterii nivelului de competență, a capacității de formare a nucleului administrativ, a consolidării personalului de starea de incertitudine. Având în vedere faptul, că fiecare organizație este unică după formă și conținut, procesele de criză care au loc în organizație la fel sunt unice. De aceea, pentru depășirea stării de criză a fiecărei organizații este necesar un complex specific de metode și mijloace. Acest fapt completează activitatea managerului general prin procesul de instruire pe parcursul soluționării sarcinilor anticriză.

Funcția principală a echipei manageriale este de a se expune în rolul de nucleu organizațional, de a unifica și direcționa colectivul spre soluționarea sarcinilor economice de producție fundamentale. În perioada de criză această funcție se intensifică, crește nivelul responsabilității personale pentru rezultatele hotărârilor și acțiunilor luate în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova.

Hotărârile pot fi și colective, dar responsabilitatea este numai unipersonală – conducătorul poartă răspundere pentru toate activitățile și rezultatele lor în cadrul întreprinderii.

În general, echipa managerială aflată în stare de criză îndeplinește următoarele sarcini principale în cadrul întreprinderilor din Republica Moldova:

- 1) de stabilizare a finanțelor (amânarea plăților, încheierea acordurilor de creditare etc.);
- 2) de restructurare a personalului (concedierea colaboratorilor de prisos, permutările și reducerile de cadre, organizarea politicii de economisire a resurselor în subdiviziuni, creșterea productivității muncii);
- 3) de optimizare a nomenclurii producției fabricate (stoparea fabricării producției nerentabile și asimilarea celei de perspectivă din punctul de vedere al prețului de cost în raport cu prețul de piață);
- 4) de restructurare a fondurilor de bază (vinderea sau locațiunea fondurilor neactive, regruparea fondurilor necesare pentru creșterea eficienței producției);
- 5) de modificare a sistemului interacțiunilor externe (creșterea imaginii organizației, stabilirea venitului câpătat din relațiile cu organele regionale și municipale.

La etapa stării de criză acută „sarcina principală a echipei manageriale este nu lupta cu opunerea rezistenței, dar măsurile de prevenire a panicii, acțiuni de răspuns rapide și eficiente. Însă, pe măsura ieșirii din starea de criză a organizației echipa managerială trebuie să prevadă și să preîntâmpine reînceperea rezistenței, care, de obicei, însoțește primele semne de ieșire din criză”. Funcția echipei manageriale impune să prevadă, în primul rând, situațiile critice pentru întreprindere și să organizeze măsuri de profilaxie a lor (prevenire, ocolare, parcurgere cu pagube minimale).

Procesele de criză din organizație impune echipa managerială necesitatea restructurării structurii și sistemului de administrare. Aceasta este una din cele mai complicate și responsabile funcții ale directorului general. Pentru el această funcție poate fi executată de către subalterni la etapa de cercetare, modelare, proiectare. Practica relevă că realizarea modelelor de gestiune are loc mai rapid atunci, când echipa managerială participă la acest proces de la primele etape, stabilește directivele, pune accentul pe sarcinile problematice.

În realizarea metodelor de depășire a crizei echipa managerială trebuie să ia în considerație experiența națională și străină de modelare a structurilor organizațional-administrative. În implementarea modelelor străine de gestiune a firmelor industriale trebuie de luat în considerație mentalitatea moldovenească, specificul culturii naționale și de gestiune, care „crește”, în fine, din modele străine împrumutate.

Pe lângă aceasta, trebuie de avut în vedere și faptul, că fiecare organizație este unică ca conținut, și de aceea, forma ei organizațional-administrativă, la fel, trebuie să fie unică, cel puțin, în detalii și elemente. Aceasta impune echiapa managerială să ia o atitudine creativă față de reorganizările gestionale, luând în calcul individualitatea obiectului de gestiune.

Una din principalele funcții ale echipei manageriale este susținerea image-ului organizației. În general, imaginea despre organizație se creează din mai mulți factori, diverși ca dimensiune, ca capacitate de pătrundere și ca durată de acțiune

Una din funcțiile exclusive ale echipei manageriale a organizației este susținerea relațiilor binevoitoare cu aparatul de conducere regional și municipal. În condițiile de tranziție la nivel macro și mega, aceste relații suportă modificări. Cu toate acestea, modificarea legislației și a culturii birocratice administrative este un proces de durată. În așa condiții echipa managerială a organizației aflată în stare de criză trebuie să găsească căi de colaborare cu funcționarii administrativi, să poată neutraliza tendințele lor agresive și să utilizeze interesele organelor municipale și regionale în soluționarea propriilor sarcini de depășire a crizei (participarea în programele teritoriale, realizările de antrepriză, organizarea întreprinderilor mixte, soluționarea problemelor sociale).

Starea de stres organizațional influențează destabilizator asupra colectivului de muncă, fapt ce complică realizarea măsurilor de depășire a crizei. Unul din mijloacele eficiente de sporire a caracterului dirijabil al personalului organizației aflată în stare de criză este „principiul de echipă”. Esența acestui principiu constă în procesul treptat de transformare a personalului organizației aflate în stare de criză într-o „familie” comună.

La prima etapă, echipa managerială trebuie să formeze o „echipă de comandă”, care și-ar asuma funcțiile strategice principale ale managementului anticriză, de asemenea, formarea „echipelor” la nivelele inferioare și integrarea lor într-o „echipă unită a întreprinderii”. Fluctuația înaltă a personalului, caracteristică pentru organizațiile aflate în stare de criză, permite simplificarea permutărilor și regrupărilor colaboratorilor. Dar, în același timp, se micșorează și câmpul de selectare a membrilor „echipei” corespunzător.

Esența „principiului de completare” constă în selectarea în echipă a unor membri, care s-ar completa reciproc în calitățile lor profesionale, organizatorice și personale în scopul creării unui nucleu de comandă organizatoric-tehologic integru, capabil în termeni rapizi să găsească soluții în situațiile force-major și să asigure realizarea lor. Este important de organizat o „echipă de comandă” în așa mod ca să fie excluse posibilitățile conflictelor interne acute, care sunt deosebit de distrugătoare pentru întreprinderea aflată în stare de criză.

Transformarea colectivului într-o echipă unită din două diviziuni cu posibilități de comunicare pe verticală strict determinate poate servi drept bază pentru consolidarea în jurul echipei manageriale. Așa o intercalare a relațiilor bazate pe principii moral-psihologice și productiv-tehnologice, care sunt inevitabile în orice organism în creștere, poate asigura depășirea eficientă a stării de criză cu cheltuieli minimale.

Rezultate și discuții

Echipa managerială a organizației aflată în stare de criză trebuie să dispună de capacitatea de a stabili simptomele catastrofei ce se apropie și să poată „conduce corabia întreprinderii” din calea pericolului.

Trebuie de luat în considerație, că nivelul înalt al cunoștințelor în ramura teoriei și practicii gestiunii anticriză fără experiență practică personală și a deprinderilor formate pe parcursul „managementului de criză” nu pot servi ca bază satisfăcătoare pentru gestiunea depășirii cu succes a crizei .

Problema autodezvoltării sistemice a echipei manageriale în condițiile de criză se complică de către situațiile de stres permanente, de necesitatea concentrării gândirii și a voinței spre depășirea circumstanțelor force-major.

Una din principalele funcții ale echipei manageriale este de a fi generator de idei cu caracter strategic. Clar, că multe din ele pot fi preluate, însă neapărat trebuie adaptate la organizația concretă. În condițiile de stres organizațional „calea” permisă de inovații strategice se îngustează considerabil din cauza reducerii resurselor financiare, de timp și, de asemenea, a pericolului mare de faliment cu urmări imprevizibile de alegere strategică. În așa situație, ar fi mai preferabilă strategia „pașilor mici” în inovații, fiind necesare mai puține resurse și rezultatele sunt mai previzibile. În poziția față de implementarea inovațiilor sunt cunoscute următoarele trei strategii de bază:

- 1) strategia micilor ameliorări consecutive („a pașilor mici”);
- 2) strategia inovațiilor prin salturi;
- 3) strategia accelerării activității inovaționale prin atragerea organizațiilor externe.

Una din funcțiile conducerii supreme în condițiile de criză este motivarea către o activitate creativă intensă. Practica relevă, că în condițiile de stres organizațional mijloacele economice directe (premii, amenzi, plată în acord ș.a.) sunt puțin eficiente. Mulți colaboratori administrativi își autostabilesc continuarea relațiilor de muncă cu organizația aflată în stare de criză doar conform unui parametru, și anume: e suficient salariul (salariul de funcție plus suplimentele ș.a.) pentru acoperirea cheltuielilor vitale sau nu? În această situație orice premii pentru activitate administrativă, de regulă, nu acționează, deoarece ele sunt privite ca compensații pentru tensionarea psihică.

Un grup special de conducători ai organizațiilor aflate în stare de criză constituie echipa managerială, numite de către organele externe de conducere și coordonare: judecăți de arbitraj, organe ale administrării statale a falimentului (bancrutei), consiliile creditorilor ș.a.

Particularitatea funcției echipei manageriale este specificată de următoarele circumstanțe:

- 1) este liber de responsabilitatea pentru promisiunile și datoriile predecesorilor săi în fața organizațiilor din mediul de afaceri, excepție fiind cele prevăzute de lege;
- 2) nu poartă responsabilitate morală în fața personalului;
- 3) principalul obiectiv (obligațiune funcțională) al lui este achitarea cu creditorii; în acest caz interesele funcționării prodigioase a întreprinderii aflate în stare de criză poartă un caracter de subordonare (auxiliar);
- 4) bugetul său în cadrul funcțiilor sale este liber de influențele externe;
- 5) activitatea sa este de scurtă durată și este strict limitată în termeni.

Aceste circumstanțe indică la necesitatea unei poziții diferențiate față de problema candidaturii conducătorului întreprinderii aflată în stare de criză:

- 1) dacă întreprinderea are șanse pentru continuarea funcționării în general, în direcția de producție anterioară, atunci în acest caz este preferabil un specialist de orientare productiv-economică și organizațional-economică;

2) dacă întreprinderea nu are șanse de a-și păstra calitatea sa productivă, atunci, în acest caz, în funcția de conducător ar fi binevenit specialistul de orientare financiar-juridică.

Concluzii

Încălcarea acestei diferențieri profesionale, puțin probabil, că ar avea un efect optimal în depășirea crizei.

Responsabilitatea continuă pentru starea de lucruri în întreprinderea aflată în situație de criză impune echipa managerială să creeze sisteme de administrare continuă a măsurilor de depășire a crizei, care ar asigura controlul executării hotărârilor și introducerea corectărilor în corespundere cu schimbarea situației.

În situația de criză funcțiile organizaționale ale conducătorului organizației se intensifică în ce privește concentrarea puterii, directivele hotărârilor primite și a ordinelor administrative emise, crește nivelul responsabilității personale pentru implementarea și rezultatele hotărârilor și acțiunilor. Una dintre cele mai complicate funcții ale echipei manageriale aflată în stare de criză este opunerea rezistenței schimbărilor în contextul măsurilor de depășire a crizei. La etape diferite de dezvoltare a crizei în organizație echipa managerială trebuie să utilizeze strategii de concurență diferite. La etapa de acutizare a crizei este preferabilă strategia de diferențiere; în continuare e bine de pus accentul pe strategia concurenței prețurilor.

Echipa managerială organizației în stare de criză trebuie să dispună de calități speciale și de caracteristici profesionale, necesare pentru realizarea eficientă a managementului anticriză. În acest caz, principalele dintre ele sunt capacitatea de autoanaliză și de autoperfecționare.

Bibliografie

1. Burlacu N., Tcaci C. Viabilitatea întreprinderii prin managementul anticriză. Chișinău, 2012. 390 p.
2. Burlacu N., Călugăreanu I. Managementul anticriză. Chișinău, 2012. 325 p.
3. Burlacu N., Graur E. Bazele managementului. Chișinău, 2006. 207 p.