

Managementul performanțelor echipei

Prof. univ. dr. Alexandra Sandu
Ec. dr. Mioara Neamțu*

Management of Team Performances (abstract)

In the context of economic globalization and development of the organizations based on knowledge, more and more organizations from different fields of activity become aware of the fact that team work, together with communication and evaluation of professional performances of their staff, represent a real source that ensures a durable competitive advantage of the respective organizations. Teams are often created having in view the aim of accomplishing special tasks or achieving certain projects which are meant to improve organizational performances.

1. Echipa - forma de bază a organizării viitorului. Echipele multidisciplinare, alcătuite din oameni cu profesii, experiențe de viață și zestre culturală diferită, sunt absolut necesare pentru rezolvarea problemelor complexe de astăzi. Munca în echipă permite o învățare accelerată, împărtășirea cunoștințelor, a sprijinului și a responsabilității cu alții, ceea ce crează o puternică sinergie¹ organizațională.

Într-un volum apărut recent la Editura Teora², patruzeci și șase dintre cei mai talentați autori americani contemporani ne împărtășesc părerile lor despre schimbările ce vor apărea în structura organizațiilor, modul de obținere a avantajului strategic, organizarea muncii și conducerea oamenilor în viitor. Din diversitatea opiniilor se conturează ideea că, chiar dacă organizațiile vor fi, într-o măsură din ce în ce mai mare, modelate diferit, echipele de lucru, de diferite tipuri, vor constitui componente esențiale ale structurii acestora. Concepte precum “organizația circulară”³, “organizația reconfigurabilă”⁴ sau “organizația cameleon”⁵, asimilate organizației viitorului, sugerează că flexibilitatea este o caracteristică indispensabilă a acesteia, și că structura ei se va modifica pe măsură ce mediul și cerințele cărora trebuie să le facă față, se vor schimba la rândul lor. “În ultimul secol piramida a constituit simbolul organizatoric de structură, control,

* Autoarele sunt cadre didactice la Facultatea de Drept și Științe Administrative a Universității din Craiova

¹ Sinergie: Termen utilizat pentru a descrie măsura în care angrenarea unei game diversificate de resurse produce rezultate care depășesc suma resurselor investite. Adesea se folosește în același sens ca și expresia „efectul 2+2=5” (G. A. Cole: *Managementul personalului*, Editura Codex, 2000, Glosar).

² Hesselbein Fr., Goldsmith M., Beckhard R., (coord.), *Organizația viitorului*, Fundația Drucker, Editura Teora, București, 2000.

³ Hesselbein F., „Organizația circulară”, în volumul *Organizația viitorului*, p. 69.

⁴ Galbraith J. R., „Organizația reconfigurabilă”, în volumul *Organizația viitorului*, p.73.

⁵ Miller D., *Organizația viitorului. Un cameleon în întreaga sa splendoare*, în volumul *Organizația viitorului*, p. 95.

statut și birocrație. Recent, simbolurile organizatorice s-au îndreptat spre rețele și “păienjenisuri”, având drept semne distinctive *echipele operaționale* sau *ad-hoc*, procesele orizontale sau sistemele virtuale, fără granițe și haotice”⁶.

2. Elementele constitutive ale echipei. Echipele pot fi alcătuite în diverse scopuri și pot lua diferite forme. Ele sunt create adesea în vederea rezolvării unor sarcini deosebite sau pentru realizarea anumitor proiecte, care să ducă la îmbunătățirea performanțelor organizației.

Procesul de formare a echipelor are la bază patru elemente⁷. Primul element îl constituie echipa executivă de îmbunătățire, careia îi aparține inițiativa organizării grupurilor operative, a echipelor departamentale de îmbunătățire, sau a altor tipuri de echipe; al doilea element îl formează chiar membrii echipei; al treilea element este liderul acesteia; al patrulea, promotorul ei.

Echipele executivă de îmbunătățire (EEI). Echipa managerială, responsabilă pentru întregul proces de îmbunătățire, va stabili ce tip de echipă se va crea pentru rezolvarea problemelor. EEI identifică și/sau aprobă sarcina pe care va trebui să o îndeplinească echipa, alege un lider (de obicei cineva care are cunoștințe legate de activitatea respectivă) și, cu ajutorul liderului, numește membrii echipei sale. După aceea, EEI va determina misiunea echipei, care trebuie formulată concis și astfel încât să ofere membrilor echipei o imagine clară asupra motivului pentru care ea există. Odată stabilită misiunea, echipa se va ocupa de determinarea obiectivelor sale și de crearea principiilor de administrare și de evaluare a propriei activități.

Liderul echipei. Persoana care va conduce echipa este uneori aleasă de către echipă, dar de cele mai multe ori ea este stabilită de EEI. În cazul unor echipe de lucru obișnuite, liderul poate fi supraveghetorul sau managerul departamentului. De obicei este numit cineva care cunoaște domeniul respectiv, cineva care este familiarizat cu lucrul în echipă. Persoana aleasă ca lider este cea pe care membrii echipei o socotesc capabilă să îi ajute în atingerea obiectivelor echipei. Liderul devine purtătorul de cuvânt al grupului în relațiile cu alte grupuri sau organisme prezente în mediul său⁸.

Printre datoriile liderului de echipă se numără: să coordoneze ședințele și activitățile echipei; să-i învețe pe membri cum să procedeze; să promoveze și să susțină sinergia echipei; să încurajeze participarea membrilor la activitățile echipei, fără a-i obliga; să ducă la îndeplinire misiunile discutate în ședințe; să ajute echipa să-și monitorizeze și să-și evalueze rezultatele; să asigure continuitatea lucrului în echipă.

Membrii echipei. Membrul echipei este “inima” acesteia. Managementul participativ se bazează pe ideea de a permite angajaților să-i ajute pe manageri să ia decizii bune. Întregul concept de “sinergie” se bazează pe ideea simplă că două capete judecă mai bine ca unul. Dacă liderul echipei are rolul de a îndruma,

⁶ Ulrich D., „Organizarea în jurul capacităților”, în volumul *Organizația viitorului*, p. 144.

⁷ Harrington H. J., Harrington J. S., *Management total în firma secolului 21*, Editura Teora, București, 2000, p. 205.

⁸ Tellier Y., Roventă-Frumușani D., *Resurse umane și dezvoltare organizațională*, Editura Cavallioti, București, 1999, p. 223.

membrii echipei trebuie să-și asume responsabilitatea pentru îndeplinirea cu succes a sarcinii. Câteva dintre datoriile membrilor echipei sunt următoarele: disponibilitatea de a-și exprima opiniile sau sentimentele; participarea activă; ascultarea cu atenție; gândirea creatoare; evitarea discontinuităților în comunicare; curajul de a solicita o pauză atunci când este necesar; protejarea drepturilor celorlalți membri; asumarea răspunderii pentru atingerea obiectivelor echipei.

Promotorul echipei. Există mai multe păreri în legătură cu promotorul echipei. În unele organizații, promotorul este un membru deplin al echipei. Alte organizații cred că promotorul trebuie să fie un expert sau să dispună de cunoștințe vaste privind lucrul în echipă. Există trei tipuri de promotori: integratorul/coordonatorul, specialistul în activități de grup și conducătorul de ședință. Integratorul/coordonatorul poate să joace rolul de asistent al liderului de echipă. Îndatoririle acestuia constau în coordonarea activității echipei și în comunicarea cu persoanele aflate în afara sferei de acțiune a acesteia. Specialistul în activități de grup joacă rolul promotorului propriu-zis, acela de a facilita orientarea echipei către proces. El nu este un membru permanent al echipei. Rolul său este acela de a instrui, antrena și susține echipa. Conducătorul de ședință este pur și simplu o persoană care conduce o ședință, adesea o ședință de instruire sau un seminar unde nu este necesară prezența unui promotor tradițional. El este de obicei un expert în problema sau domeniul dezbătut în ședință.

3. Tipologia echipelor. Tipurile de echipe cel mai frecvent folosite în organizațiile occidentale sunt următoarele⁹: echipe departamentale de îmbunătățire; echipe de îmbunătățire a proceselor/echipe multifuncționale; cercuri de calitate; echipe operative; echipe de lucru autonome; grupuri operative.

Echipele departamentale de îmbunătățire (EDI). Acest tip de echipă este compusă din angajații unui departament care sunt subordonați aceluiași manager. Ea mai este denumită și *echipa de lucru obișnuită*.

Echipele departamentale de îmbunătățire încep, de obicei, prin a efectua o analiză a activității departamentului, pentru a formula o misiune, pentru a stabili cine sunt beneficiarii compartimentului respectiv și indicatorii care vor fi utilizați pentru evaluare. EDI are tendința să se concentreze doar asupra acelor categorii de probleme pentru a căror rezolvare dispune de informațiile, cunoștințele, experiența și resursele necesare, fiind autorizată să implementeze soluțiile cu un număr redus de aprobări din afară, sau chiar fără asemenea aprobări. Această echipă este condusă de obicei de managerul de departament sau de un supraveghetor.

Echipele se întrunește în mod normal pentru o oră, o dată pe săptămână, pe o perioadă nedeterminată. Cu această ocazie, sunt identificate problemele departamentului și se stabilește ordinea în care vor fi rezolvate.

Echipele multifuncționale. În timp ce alte echipe au de obicei o misiune orientată mai mult spre o anumită sarcină, echipele multifuncționale se concentrează asupra unui proces anume. Echipele multifuncționale sunt grupuri de lucru care adună împreună oameni cu specialități funcționale diferite pentru a inventa,

⁹ Harrington H. J., Harrington J. S., *op. cit.*, p. 213.

proiecta sau livra mai bine un produs sau un serviciu¹⁰. Membrii echipei sunt aleși de conducere sau de persoane implicate profund în procesul vizat pentru îmbunătățire. În unele cazuri, se organizează scurte ședințe pe perioade mai îndelungate (una până la două ore pe săptămână, timp de șase luni sau mai mult). Echipa multifuncțională sau de îmbunătățire a proceselor identifică problemele de proces, care vor fi corectate cu ajutorul unei echipe operative. În timp ce echipa de proces funcționează în continuare, echipa operativă se întrunește doar până la rezolvarea problemei de proces semnalate.

Echipele multifuncționale sunt utilizate cu succes în occident atât în industria bunurilor de consum, cât și în cea a serviciilor. De exemplu, Spitalul St. Vincent's în Melbourne, Australia, a adoptat un model de furnizare a asistenței medicale prin intermediul unor echipe multidisciplinare, incluzând doctori, asistente, laboranți, radiologi și farmaciști¹¹. Aceste echipe multidisciplinare sunt organizate în funcție de nevoile pacienților și ale familiilor lor și nu în funcție de serviciile pe care le pot oferi diversele cabinete medicale. Utilizând principiile preluate din producție, acest spital a creat celule specifice de tratament sau "unități centralizate de ocrotire a sănătății" pentru a trata cea mai mare parte a pacienților de la internarea lor în spital și până la externare. Pacienții nu mai sunt trimiși de la un cabinet medical la altul, așteptând la cozi interminabile pe coridoare pentru încheierea formalităților și efectuarea analizelor. În schimb, echipele beneficiază de instrumentele și de resursele de care au nevoie pentru a oferi pacientului o asistență completă.

Atât echipa departamentală de îmbunătățire, cât și echipa multifuncțională au mari posibilități de a reduce costurile interne prin creșterea eficienței și a gradului de adaptabilitate a proceselor.

Cercurile de calitate. Acesta este tipul de echipă care a permis Japoniei să exceleze în anii '70 și '80. De asemenea, ea a inițiat mișcarea de management participativ din America de Nord, așa cum se cunoaște astăzi¹².

Cercurile de calitate sunt constituite din grupuri de angajați, aparținând tuturor nivelurilor dintr-o organizație, care se reunesc periodic, în mod voluntar, pentru a discuta și a emite recomandări cu privire la diverse probleme, de pildă referitor la modificarea practicilor de lucru¹³.

Caracteristicile operaționale ale cercurilor de calitate sunt următoarele¹⁴:

- a) asocierea membrilor la cercul de calitate are loc voluntar, ei putând opta oricând pentru a se retrage;
- b) membrii cercului sunt cei care selectează problemele pentru a fi dezbătute și propun proiectele în vederea soluționării lor;

¹⁰ Johns G., *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 1998, p. 248.

¹¹ Somerville J., Mroz J. E., "Competențe noi pentru o lume nouă", în volumul *Organizația viitorului*, Editura Teora, București, p. 58-68.

¹² Harrington H. J., Harrington J. S., *op. cit.*, p. 214.

¹³ Adkin E., Johns G., Leighton P., *Resurse umane. Ghid propus de The Economist Books*, Editura Nemira, București, 1999, p. 51.

¹⁴ Dale B., Cooper C., Wilkinson A., *Managing Quality and Human Resources*, Blackwell, Oxford, 1997, p. 198-199.

- c) pentru a găsi soluțiile problemelor considerate, membrii cercului de calitate se folosesc de cele șapte instrumente de bază ale controlului de calitate: diagrama Pareto, diagramă cauză-efect, histograma, grafice de diferite tipuri (în coloane și în bare, liniare, circulare, graficul radar), diagrama de corelație, fișa de inspecție, fișa de urmărire;
- d) soluțiile sunt evaluate în termeni de eficiență a costurilor;
- e) descoperirile, soluțiile și recomandările cercului de calitate sunt prezentate managementului superior pentru comentarii și aprobare;
- f) dacă sunt aplicabile, recomandările cercului de calitate sunt implementate; dacă acest lucru nu este posibil, departamentele responsabile pentru punerea în aplicare a recomandărilor vor menține un dialog cu membrii cercului privind progresul obținut în posibilitatea implementării;
- g) odată implementate soluțiile, cercul de calitate va monitoriza efectele acestora și se va gândi la alte îmbunătățiri viitoare;
- h) cercul de calitate va revizui în mod critic toate activitățile desfășurate în cadrul proiectului. Aceasta permite membrilor să identifice modalitățile în care își pot îmbunătăți activitățile de rezolvare a problemelor.

În ultimul timp, popularitatea cercurilor de calitate a scăzut atât pe continentul american, cât și în Europa¹⁵. Printre cauzele eșuării mișcării cercurilor de calitate se numără și următoarele: sprijin managerial insuficient; pregătire inadecvată a liderului și/sau a membrilor; publicitate internă necorespunzătoare; neimplicarea sindicatelor și/sau a nivelurilor manageriale intermediare; răspuns managerial limitat față de recomandările cercurilor de calitate; selectarea și discutarea unor probleme prea puțin relevante.

Echipele operative. O echipă operativă are sarcina de a rezolva o problemă, după care ea se dizolvă. Managerii aleg membrii echipei, care sunt selecționați pe baza experienței lor în domeniul respectiv. Problema de rezolvat nu este de obicei, urgentă. Echipa poate organiza întruniri scurte pe parcursul unor perioade lungi de timp, sau, dacă problema este mai presantă, ședințe mai lungi, într-un interval de timp mai scurt.

Echipele de lucru autonome. Există mai multe denumiri date acestor echipe: echipe autoconduse, autodirijate, autoreglementate sau autonome. În sensul cel mai exact, echipa de lucru cu management propriu este o echipă care se gestionează singură, fără intervenția conducerii superioare. Ea răspunde de stabilirea bugetului propriu, de gestiunea resurselor sale și chiar și de angajarea sau concedierea personalului propriu¹⁶.

Deși echipele autoconduse pot fi o adevărată mină de aur pentru organizații, ele nu funcționează în orice condiții. Pentru succesul acestor echipe sunt vitale natura sarcinii, compoziția grupului și diferitele mecanisme de sprijin. Experții recomandă ca sarcinile stabilite echipelor de lucru autonome să fie complexe și stimulatoare, să solicite un grad ridicat de interdependență între

¹⁵ Adkin E., Johns G., Leighton P., *op. cit.*, p. 51.

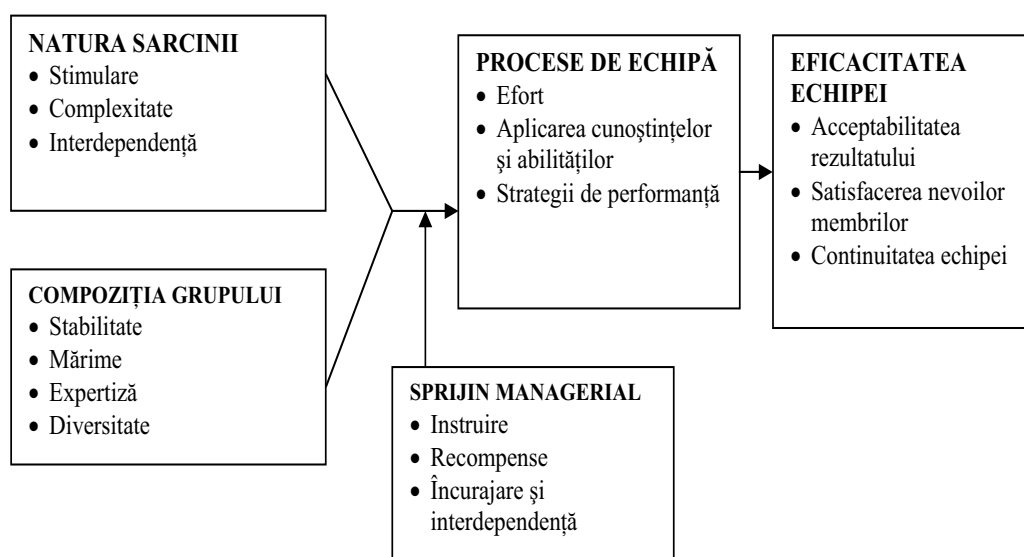
¹⁶ Harrington H. J., Harrington J. S., *op. cit.*, p. 215.

membrii echipei pentru a putea fi realizate¹⁷. Echipele autoconduse au nevoie de o interacțiune considerabilă și de o mare coeziune între membrii lor. Pentru a ajunge la înțelegerea și încrederea necesare, apartenența la grup trebuie să fie relativ stabilă. De asemenea, o echipă autocondusă ar trebui să fie cât se poate de mică, pentru a minimiza problemele de coordonare și chiulul social¹⁸. Membrii unei echipe autonome trebuie să aibă un nivel ridicat de cunoaștere referitor la sarcina de îndeplinit și să dispună de abilități sociale pentru a putea comunica eficace și a rezolva conflictele. În ceea ce privește diversitatea membrilor, aceasta trebuie să fie, pe de o parte, suficient de mare, pentru a aduce o varietate de perspective și abilități față de sarcina de realizat. Pe de altă parte, este necesară și o anumită omogenitate a membrilor, pentru a putea lucra împreună.

Compoziția corespunzătoare a unei echipe de lucru autonome se poate obține permițându-i acesteia să-și aleagă singură membrii, pe baza unor criterii de selecție clarificate în prealabil, păstrând o anumită supraveghere din partea serviciului de resurse umane.

Pentru ca echipele de lucru autoconduse să devină și să se mențină eficace au nevoie de sprijin managerial. Suportul conducerii superioare se poate concretiza într-o instruire extensivă, asigurată membrilor echipei și încurajarea acesteia în acțiunile de observare, evaluare și consolidare a propriului comportament îndreptat spre scop.

În Figura I. se prezintă factorii care influențează eficacitatea echipelor de lucru.



¹⁷ Johns G., *op. cit.*, p. 244-247.

¹⁸ Chiulul social este tendința pe care o au oamenii de a refuza efortul fizic sau intelectual atunci când îndeplinesc o sarcină de grup. Chiulul social are două forme: în primul rând, oamenii își reduc efortul fizic pentru a beneficia pe gratis, pe seama colegilor lor; în cel de-al doilea caz, oamenii își reduc efortul datorită sentimentului că alții chiulesc (G. Johns, *op. cit.*, p. 242).

Figura I. Factorii de influență ai eficacității echipelor de lucru

Sursa: Gary Johns, *Comportament organizațional*, 1998.

Grupul operativ. Grupul operativ are în general sarcina de a se ocupa de o problemă foarte importantă. Membrii săi se întrunesc în ședințe lungi, uneori de până la 12 ore pe zi, șapte zile pe săptămână, pe o perioadă scurtă¹⁹.

Acestor echipe li se încredințează în general rezolvarea unor probleme de importanță majoră sau de o mare urgență. De obicei, activitatea grupului operativ are prioritate față de toate celelalte activități care se desfășoară în organizație. Grupurile operative se formează atunci când un proces de producție este întrerupt o perioadă mai lungă de timp din cauza unor probleme privind siguranța în exploatare. Grupul operativ este format din manageri, participarea fiind obligatorie, iar liderul și membrii grupului sunt selectați pe baza experienței în domeniul respectiv.

Tipurile de echipe și caracteristicile lor sunt cuprinse în Tabelul 1.

Tabelul 1. Tipuri de echipe și caracteristicile lor

¹⁹ H. J. Harrington, J.S. Harrington, *op. cit.*, p. 215.

Caracteristici	Grup operativ	Echipă operativă	Echipă multifuncțională	Echipă departamentală de îmbunătățire	Cerc al calității	Echipă de lucru autonomă
0	1	2	3	4	5	6
Membri	Aleși pe baza experienței		Implicați în proces	Din departament		
Participare	Obligatorie				Voluntară	Obligatorie
Dirijare de către manageri	Semnificativă	Moderată			Redusă	
Alegerea sarcinilor	De către manageri			De către echipă		
Grad de urgență a sarcinii	Ridicat	Moderat			Redus	Moderat
Raza de activitate	La nivel de companie			La nivel de departament		
Timp de activitate	Ședințe lungi, termen scurt, fără alte sarcini	Ședințe scurte, termen lung	Ședințe scurte, termen mediu		Ședințe scurte, permanent	
Promotor	Opțional		Recomandat			
Conducerea echipei	Numită		Responsabilul de proces, sau desemnat	Supraveghetor	Supraveghetor sau desemnat	Comună sau prin rotație
Implementare	De către alții	De către echipă sau alții		De către echipă		

Adaptat după Harrington H. J., *Management total în firma secolului 21*, Editura Teora, București, 2000.

4. Obiectivele echipei. Obiectivele muncii în echipă sunt formulate la fel ca obiectivele individuale. Ele pot fi corelate cu misiunea sau scopurile globale ale organizației și departamentului în care funcționează echipa, sau pot privi un proiect anume sau arie de activitate care nu intră în sarcinile delimitate ale nici unui departament, însă vor contribui la atingerea unui obiectiv suplimentar al organizației, diviziei sau departamentului.

Echipa trebuie să cadă de acord asupra misiunii sau scopului global al acesteia și apoi asupra obiectivelor specifice care vor veni în sprijinul realizării misiunii respective.

Obiectivele echipei pot fi fixate ca ținte sau standarde de performanță ce urmează a fi atinse, sau ca proiecte de finalizat la un anumit moment și la un

anumit standard prestabilit. Obiectivele muncii în echipă ar putea fi convenite în condițiile caracterizate de Douglas Mc.Gregor²⁰ prin următoarele:

- a) atmosfera are tendința să fie neoficială, comodă și relaxată;
- b) au loc multe discuții, la care inițial participă fiecare, însă ele rămân concentrate asupra sarcinii grupului;
- c) sarcina echipei este bine înțeleasă și acceptată de membrii acesteia. Discuțiile libere au loc până la un anumit punct când obiectivul este formulat astfel încât toți membrii echipei sunt de acord să și-l asume;
- d) membrii se ascultă unul pe altul. Fiecare idee se bucură de audiență. Oamenii nu se tem că ar putea fi ironizați atunci când avansează o idee creatoare, chiar dacă aceasta este neobișnuită;
- e) există dezacorduri. Acestea nu sunt eliminate sau desconsiderate printr-o acțiune prematură a echipei. Cauzele dezacordurilor sunt atent examinate și echipa caută mai degrabă să le rezolve decât să domine "disidentul";
- f) majoritatea deciziilor se iau prin consens, fiind clar faptul că toată lumea este de acord și dorește să meargă mai departe. Echipa nu acceptă o majoritate simplă a voturilor, ca bază de acțiune;
- g) critica este frecventă, sinceră și pe un ton calm. Rareori se poate vorbi de atacuri la persoană, fie și într-o formă indirectă;
- h) oamenii se simt liberi să-și exprime sentimentele și ideile în legătură cu problema în discuție sau cu modul de operare al echipei;
- i) când se trece la acțiune, se face o repartitie clară a sarcinilor, și aceasta este acceptată;
- j) liderul nu domină echipa, iar echipa nu ține seama de rolul lui în mod nejustificat. Lupta pentru putere nu prea este prezentă în modul de operare al echipei. Problema nu este "cine controlează", ci "cum trebuie făcută treaba".

5. Planurile de muncă ale echipei. Pentru funcționarea eficientă a oricărei echipe, este important ca membrii acesteia să creeze împreună planuri de lucru în vederea atingerii obiectivelor convenite. Planurile vor specifica programele, eșalonarea în timp a acțiunilor, prioritățile, responsabilitățile, orele, bugetele și aranjamentele pentru monitorizarea performanței, feedback-ului, precum și desfășurarea ședințelor de analiză a progreselor înregistrate. Pentru echipă este, de asemenea, utilă discutarea factorilor critici ai succesului sau ce anume trebuie făcut și cum pentru atingerea obiectivelor și misiunii sale.

²⁰ Mc. Gregor Douglas, *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, New York, 1960.