

ROLUL ECHIELOR ÎN CREȘTEREA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIEI

Stela GUZUN¹, drd., ULIM

Munca în echipă este un fenomen care a crescut 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.

Obiectivul principal este de a stabili gradul în care echipele vor ajuta la creșterea performanței unei organizații. Analiza eficienței echipei este destinată utilizării ca un instrument de formare și dezvoltare echipei pentru a crește productivitatea și performanța în cadrul unei organizații.

Cuvinte cheie: echipă de management, resurse umane, roluri de echipă, performanța organizației, cooperare, comunicare, echipă de lucru, capacitatea de autoanaliză.

Introducere. Rolul în echipă descrie tiparul caracteristic de comportament al unui membru al echipei față de ceilalți, ce poate ajuta sau împiedica eficiența echipei. Identificarea rolului pe care îl poate juca o persoană este importantă pentru că permite ca:

- persoana care formează echipa, să facă alegeri mai bune în ceea ce privește componența echipei;
- individul să se cunoască mai bine astfel încât să poată să-și organizeze punctele tari și slabe și să lucreze mai eficient în echipă,
- echipa să-și adapteze felul în care răspunde cerințelor sarcinii propuse.

Managementul lucrului în echipă constituie un fenomen care a luat o amploare-un context convingător cu o puternică etică de performanță în foarte multe organizații, este utilizat inoportun sau incorect, fără o analiză preliminară a necesității de a-l utiliza. Tot mai mulți manageri s-au convins că munca în echipă este calea succesului și a performanței, cooperare, comunicare, înțelegere, schimb de informații între membrii echipei, leadership, confruntare a diferențelor de opinie, subminare a intereselor personale în favoarea celor de grup.

Obiectivul prioritar este stabilirea gradului în care echipele de lucru ajută la creșterea performanțelor unei organizații. Analiza eficienței echipei este destinată utilizării ca instrument de formare și de dezvoltare a echipei pentru a crește productivitatea și performanța în cadrul unei organizații. Astfel cercetările recente a comportamentului echipei în întreprinderile din Republica Moldova dezvăluie un paradox interesant: sunt diverse, virtuale, cu calități necesare pentru a avea succes remarcabil. Stabilirea de urgență a standardelor de performanță și de direcție, unde toți membrii echipei trebuie să creadă că echipa are scopuri urgente și valoroase, unde ei cel mai bine vor ști ce sunt așteptările.

ROLE OF TEAMS IN THE PERFORMANCE GROWTH OF ORGANIZATION

Stela GUZUN, PhD Student, ULIM

Teamwork is a phenomenon that has grown in many companies in Republic of Moldova. 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.

The main objective is to establish the degree to which teams will help to increase the performance of an organization. Team effectiveness analysis is intended for use as a tool for training and team development to increase productivity and performance within an organization.

Key words: management team, human resources, team roles, company's performance, cooperation, communication, work team, self-assessment ability.

JEL Classification: D2, D4, E2, L1, L2

Introduction. The team role describes the pattern of characteristic behavior of a team member toward others, which can help or prevent the team's efficiency. Identifying the role that can play a person is important, because it allows for:

- the person forming the team, to make good choices concerning the team's members;
- the person to become more acquainted with itself in order to be able to organize its strong and weak sides and to work more efficiently within team;
- the team to adapt the way it will be able to accomplish the requirements of the aimed task.

The team work management represents a phenomenon that has grown, it is a convinced context with a strong performing ethics within many companies, and it is used inappropriately or incorrectly, without a preliminary analysis of the necessity to use it. More managers became convinced that the team work is the way to success, performance, cooperation, communication, comprehension, information exchange between team's members, leadership, confrontation of different opinions, and undermining personal interests in the benefit of the group.

The main objective is to establish the degree in which work teams help to increase the company's performances. Effectiveness analysis of the team can be used as training and development tool of the team in order to increase the productivity and the performance within the organization. Thus, recent researches on the team's behavior from the enterprises of Republic of Moldova reveals an interesting paradox: they are different, virtual and with necessary abilities to have a remarkable success. It is necessary to set immediately the performance and direction standards, according to which all team members believe that the team

¹ Stela GUZUN, stelutaguzun@gmail.com

Într-adevăr cu cât este mai urgentă și semnificativă motivația, cu atât mai probabil este că echipa va trăi până la potențialul său de performanță cu o creștere continuă pentru întreaga întreprindere.

Disponibilitatea privind munca în echipă este o cerință curentă a anunțurilor de recrutare, iar prezența calităților necesare sau din contra lipsa lor, pot fi factori decisivi în angajarea unei persoane ori în menținerea ei într-o organizație. Necesitatea muncii în echipă a devenit tot mai evidentă pe măsură ce politicile de resurse umane au evoluat și organizațiile au început să țină cont de nevoia de comunicare și contact uman a propriilor angajați, conștientizând valoarea motivațională superioară a dialogului și susținerii reciproce, într-o echipă. Realitatea este însă că, a lucra în echipă, nu este chiar atât de simplu [4]. Aparent, e ceva banal, dar foarte multe lucruri ar putea să nu meargă bine, iar consecințele ar putea fi serioase. Și nu este vorba întotdeauna de faptul că membrii echipei nu s-ar arăta cooperanți, ci ar putea fi, de exemplu, clasică "nepotrivire de caracter" sau o sarcină care suprasolicitează pe toată lumea la maximum sau o falsă concepție despre ce ar putea însemna autoritatea între membrii echipei ori depășirea atribuțiilor.

Echipele de management începe să fie percepute ca fiind cel mai important factor în creșterea calității managementului pentru a reduce riscul în luarea deciziilor, și mai ales în planificarea strategică. Bazându-se pe un puternic potențial intelectual și strategic, echipele de management devin un factor puternic de producție în cadrul organizațiilor [5].

Este important, însă nu este suficient să dispui de oamenii potriviți pentru a crea o echipă. Fiecare talent trebuie încurajat și trebuie integrat pe locul potrivit, într-un mod optim și pozitiv pentru ca echipa să își atingă potențialul maxim. Nu există un rol corect sau perfect, există doar roluri potrivite fiecărui individ. Conform opiniei savantului creat de R. Meredith Belbin stabilește rolurile posibile într-o echipă, pe baza unor răspunsuri care vizează reacții și comportamente dezvoltate la anumite situații.

Conducător sau coordonator al echipei (**C**) este cel care organizează munca echipei, atribuie sarcini, repartizează resursele, folosește calitățile și talentul membrilor echipei; Lucrător al echipei (**LE**): Îi ajută pe ceilalți, promovează un mod de lucru cooperant și eficient, valoros în perioada de criză; Inovatorul (**IN**) – Este o sursă de inovații, este cel care vine permanent cu idei noi, inovează, caută alternative în rezolvarea problemelor și întreabă "dar dacă am face altfel?"; Monitor/Evaluator (**ME**) – Analizează ideile, evaluează sugestiile, monitorizează atingerea obiectivelor, supraveghează oamenii; Implementator (**I**) – Transpune planurile în scheme concise, folosește abordări sistematice, vede latura practică; Finalizator (**F**) – Se asigură că nimic nu a fost scăpat din vedere, urmărește lucrurile până la capăt, are atenție deosebită pentru detalii; Modelator (**M**) – Modelează activitatea echipei, modifică starea de inerție, produce urgentarea acțiunilor; Investigator de resurse (**IR**) – Răspunde la întrebări; explorează noi idei sau posibilități; negociază resursele, are multe contacte. În vederea eficientizării echipei, este necesar ca membrii să-și asume voluntar sau prin negociere rolurile, conform competențelor. Un prim principiu care trebuie respectat pentru a avea o echipă performantă este acelea de a asigura existența fiecărui rol *belbin* în interiorul ei

has instant and valuable purposes and that helps them to understand what are the expectations. Indeed, the more significant and instant the motivation is, it is more probable that the team will offer its performance potential with a constant increase for the entire enterprise.

Availability regarding the work as a team is a current requirement of the employment ads, and the presence or the lack of the necessary skills can be decisive factors in employing a person or its maintenance within an organization. The demand to work as a team is more obvious, as human resources policies developed and the organizations started to take into consideration the need of communication and human contact of its own employees, being aware of superior motivational value of the dialogue and mutual support, as a team. The truth is that, working as a team, is not that simple [4]. Apparently, it is something simple, but many things may not work, and the consequences may be serious. And it is not all the time about the fact that the team members are not cooperating, but it could be the classic "character mismatch" or a task that overwhelm everyone to maximum or a false conception of what it might mean authority among team members or abuse of power.

The management teams are perceived as the most important factor in increasing the management quality in order to reduce the risk in decision-making, and especially in strategic planning. Relying on a strong intellectual and strategic potential, the management teams become a strong production factor within organizations [5].

It is important, but it is not enough to have suitable people to create a team. Each talent has to be encouraged and integrated accordingly in an optimal and positive way so the team can achieve its maximum potential. There is not a correct or perfect role, there are only suitable roles for each person. The scientist R. Meredith Belbin establishes the possible roles within the team, relying on certain answers regarding the reactions and behaviors developed in certain situations/stimuli.

Leader or coordinator of the team (**C**) is the one who organizes the team's work, assigns tasks, distributes the resources, uses the skills and the talent of the team's members; Team's Worker (**TM**): helps others, promotes a cooperative and efficient working way, he is valuable during crisis; the Innovator (**IN**) – is a source of innovations, is the one with constant new ideas, innovates, looks for alternatives in solving problems and is the one who is asking "if we would do it differently?"; Monitor/Evaluator (**ME**) – analyzes the ideas, evaluates the suggestions, monitors the achieved aims, supervises people; Implementer (**I**) – implements plans in concise schemes, uses systemic approaches, sees the practical side; Finisher (**F**) – ensures that nothing is overlooked, monitors the things till the end, shows particular attention to details; Draftsman (**D**) – he/she drafts team's activity, modifies the inertia state, urges the actions; Resources Investigator (**RI**) – answers to questions; explores new ideas or possibilities; negotiates resources and has many contacts. In order to make the team more efficient, the members have to assume voluntarily or through negotiations the roles according to their skills. A main principle that should be respected in order to have a

[3]. O persoană are de obicei 2-3 roluri de echipă preferate, bine dezvoltate. Astfel o echipă bine aleasă, formată din trei sau patru persoane, poate acoperi tot acest spectru de comportamente necesare atâta timp cât fiecare este un exemplu real pentru rolurile pe care le joacă. Indiferent de domeniul în care activează, pentru a performa, echipa trebuie să respecte principiile diversității, ale echilibrului și ale gestionării corecte a contribuțiilor native ale fiecărui membru. Chiar dacă în cazul unei echipe de management a unei companii care produce tehnologii noi sunt importante comportamentele specifice acestui domeniu, nu trebuie să uităm faptul că echipa este formată pentru a lua decizii.

Aceeași așteptare o avem și de la o echipă de creație, precum și de la o echipă de consultanți, dar și de la o echipă de management care trebuie să obțină rezultate în domeniul serviciilor. Indiferent de domeniul în care activează, în luarea deciziilor echipa alocă timp disproporționat cu importanța sarcinilor. Oamenii aceștia sunt orientați să aloce multe ore peste program pentru a se asigura că au timp să lucreze la toate detaliile. Prețul pe care echipa trebuie să îl plătească este cel al lipsei colaborării și o carență în ceea ce privește delegarea [4]. Astfel, odată identificate riscurile pe care echipele trebuie să le gestioneze ca urmare a rolurilor în exces, pe baza instrumentelor *belbin*, sunt analizate rolurile de echipă, comportamentele, care nu sunt reprezentate sau sunt slab reprezentate. O echipă în care nu există niciun membru care să constituie un exemplu puternic pentru rolul de plant, (aceștia sunt creativi, originali, imaginativi, orientați spre soluții) tinde să devină conservatoare, să nu se adapteze la noile tendințe, să fie rigidă, să se confrunte, în unele cazuri, cu probleme de „paralizie”. Pornind de la identificarea riscurilor care trebuie gestionate pentru ca fiecare echipă să performeze, este bine ca acestea să se concentreze pe identificarea de soluții care pot atenua fiecare dintre riscuri și planuri de acțiune. Studiind rolurile și implicațiile pentru echipă s-a identificat 8 roluri de echipă. Astfel s-a constatat că fiecare om îndeplinește cel puțin un rol de echipă, care i se potrivește în mod firesc, unii putând să îndeplinească chiar mai multe roluri în cadrul aceleiași echipe (uneori până la patru). Acestea pot consta în reorganizarea echipelor prin aducerea de noi persoane, orientarea anumitor persoane din echipă spre alte roluri, crearea unei strategii de încurajare a celor care pot gestiona rolurile care lipsesc din echipă.

În conducerea unei echipe pot fi abordate mai multe metode distincte, care pot fi aplicate uneori complementar: *metoda amenințării comune* înseamnă a pune întreaga echipă într-o situație dezagreabilă, astfel încât dorința de a ieși din respectiva situație va fi cea care va motiva întreaga echipă și va cimentea coeziunea grupului. Amenințarea trebuie să permită găsirea de soluții prin mobilizarea întregului grup și trebuie să fie percepută ca venind din afară. Exemplu: îndreptarea atenției către concurență, către pericole externe echipei; *metoda recompensei comune* – presupune, în funcție de posibilități și de aptitudinile grupului, motivarea prin anunțarea (și acordarea) unei recompense colective (care nu poate fi „împărțită” individual), pentru momentul în care echipa reușește să atingă un obiectiv dificil într-un termen de timp fixat. Exemplu: o excursie plătită de companie, un bonus per echipă la atingerea unui număr de vânzări; *metoda competiției* presupune, într-o

successful team is to ensure the existence of a *belbin* role within it [3]. A person has usually 2-3 preferred, well developed roles within the team. Thus, a team well chosen, formed of three or four persons, can cover the entire necessary spectrum of behaviors as long as each person is a real example for the roles he/she has. Regardless the activity domain, the team has to respect the principles of diversity, balance and correct management of native contributions of each member. Although if we speak about a management team of a company that produces new technologies specific behaviors are important in this area, we should not forget that the team is formed to make decisions.

We have the same expectation from the creation team, and from an advisers team, and from a management team that has to obtain issues in services field. Regardless the field where they perform, the team assigns disproportionately time for important tasks while making decisions. These persons are oriented to allocate overtime hours to ensure that they have time to process all the details. The price paid by the team is the one of the lack of collaboration and deficiency regarding the delegation [4]. Thereby, once the risks that the team should manage as a result of excessive roles relying on *belbin* tools are identified, it should be analyzed the team's roles, the behaviors, which are not represented or are weakly represented. A team without a member to be a strong example for the plant role (they are creative, original, imaginative, oriented toward solutions) tends to become a conservative one, may not be able to adapt to new tendencies, it may be rigid and it may face in certain cases “paralysis” problems. Starting with the risks identification that have to be managed helping the team to perform, it is necessary they focus on solutions identifications, which can attenuate every risk and actions plan. It was identified 8 roles within the team studying the roles and the implications for team. It was ascertained that every human accomplishes at least one role in the team, that fits naturally, others being able to fulfill even more roles within the same team (sometimes up to four). These can consist in reorganizing the team by recruiting new persons, orientating certain persons toward other roles, creating an encouraging strategy of those who can manage the roles that are missing from the team.

We can approach more distinct methods regarding the team's leading, which can be applied sometimes complementarily: *method of common threat* – means to put the whole team in an unpleasant situation, so the desire to come out of such kind of situation will be the one that will motivate the entire team and will consolidate the team's unity. The threat has to allow the finding of solutions by mobilizing the entire group and has to be seen as coming from outside. For example: paying attention to competition, to external perils of the team; *method of the common reward* – supposes, depending on group's possibilities and skills, the motivation by announcing (and granting) a common reward (which cannot be “divided” individually) for the moment the team manages to achieve a difficult goal in a concrete period of time. For example: an excursion paid by the company, a bonus for team in achieving a certain number of sales.

Method of competition supposes, in an environment of

ambianță de valorizare posibilă și acceptată, organizarea de competiții inter-echipe, situații în care competiția și "producțiile" echipelor vor fi realizate în prezența unui public sau a unor evaluatori externi; *metoda motivației comune* înseamnă a utiliza o motivație dominantă comună, lăsând grupului libertatea de a alege mijloacele, de a stabili detaliile de organizare, de gestionare a resurselor financiare și de a conduce realizarea acelei dorințe sau aspirații comune.

possible and accepted capitalization, the organization of inter-team competition, situations where competition and "production" teams will be carried out in the presence of a public or some external evaluators; *method of common motivation* means to use a common dominant motivation, the group being free to choose the means, to establish the organization details, to manage the financial resources and to lead the accomplishment of the common desire or aspiration.

Figura 1/ Figure 1

Rolurile echipei manageriale [elaborat de autor] /The roles of the management team (elaborated by the author)

ROLURI DE ECHIPĂ/ TEAM ROLES	CARACTERISTICI/ CHARACTERISTICS	PUNCTE SLABE /WEAK POINTS
Creatorul/ Creator	are multa imaginație; "neortodox"; calități intelectuale deosebite; cunoștințe extinse; rezolva probleme dificile./ has rich imagination; "unorthodox"; particular intellectual skills; advanced knowledge; solves difficult problems	visător, cu capul în nori; nu ține cont de detaliile practice; ideile lor sunt radicale; reacționează puternic când sunt criticați. / dreamer, starry-eyed; does not take into consideration practical details; her/his ideas are radical; reacts strongly when he/she is criticized.
Realizatorul/ Producer	disciplinat și eficient; sistematic; demn de încredere; conservator; transpune ideile în practică; transformă deciziile în sarcini concrete./ disciplined and efficient; systematic; trustworthy; conservative; translates ideas into practice; transforms the decisions into concrete tasks.	oarecum inflexibil; îi lipsește spontaneitatea; nu-i plac ideile "tranzite"; îl deranjează schimbările aparute în plan. / rather inflexible; lack of spontaneity; does not like "crazy" ideas; the changes appeared in the plan bothers him.
Coordonatorul/ Coordinator	comunicativ, sociabil; încrezător, bun lider; poate modera cu succes o discuție; știe să clarifice obiectivele; stimulează procesul decizional; alege bine delegații./ communicative, sociable; trusty, a good leader; can successfully moderate the discussion; able to clarify objectives; stimulates decision-making; well choose the delegates	acuzat deseori că manipulează oamenii; îi pune pe ceilalți să muncească în locul lui; uneori, își asumă el succesele echipei. / accused sometimes that manipulates the people; makes others to work instead of him; assumes the team's success.
Modelatorul/ Draftsman	sărguincios; provocator; dinamic; deschis; capabil să mobilizeze echipa./ sedulous; provocative; dynamic; open; capable to mobilize the team.	impulsiv și nerăbdător; intolerant față de problemele confuze sau persoanele indecise; uneori, rănește sentimentele oamenilor./ Impulsive and impatient; Intolerant toward confused problems or reluctant persons; sometimes hurts people's feelings.
Investigatorul de resurse/ Resources Investigator	extrovertit; entuziast; explorează oportunități; are multe contacte umane; răspunde la provocări. / extrovert; enthusiast; explores opportunities; has many human contacts; faces challenges.	exagerat de optimist; își pierde interesul odată ce i-a pierit entuziasmul; sare de la o problemă la alta/ overly optimistic; loses the interest once the enthusiasm perishes; jumps from one problem to another.
Monitor evaluator/ Monitor Evaluator	sobru; judecata analitică; viziune strategică plină de discernământ; capabil de analize critice obiective. / sober; analytical thinking; wise strategic vision; capable of objective critical analyses.	nu se mobilizează ușor; lipsit de căldură și imaginație; încearcă să-i trezească pe ceilalți la realitate, ajungând, de multe ori, să-i demotiveze./ does not mobilize himself easily; lack of imagination and warmth; tries to awake others to reality, getting more often to demotivate them
Lucrătorul de echipă/ Worker with team	cooperant, moderat, receptiv; diplomat; promovează spiritul de echipă; știe să asculte; știe să folosească ideile celorlalți. / cooperative, mild, receptive; diplomat; promotes the team's spirit; Knows to listen; Knows to use others' ideas.	indecis în momente de criză; evită pe cât posibil confruntările. / reluctant during crisis moments; avoids as much as possible the conflicts.
Finalizatorul/ Finisher	sărguincios, conștiincios; meticolos; depistează ușor erorile; respectă termenii; are capacitatea de a urmări un lucru până la capăt. / Diligent, conscientious; Meticulous; Finds easily the errors; Respects the terms; Has the skill to pursue a work till the end.	este înclinat să se îngrijoreze în mod nejustificat; reținut în a-i delega pe alții; nemulțumit de abordările "neserioase" ale celorlalți. / tends to worry unjustifiably; reticent in delegating others; unsatisfied with "frivolous" approaches of others.

În concluzie, autorul relatează că cea mai mare parte a muncii umane este prestată în echipe, nu individual, de aceea sunt atât de importante performanțele grupurilor și echipele pentru organizație.

În structuri economice complexe de astăzi echipele joacă rolul de profesioniști angajați în procesul de management bazându-se pe competențe, activitatea lor de afaceri, capacitatea de a interacționa social și să obțină rezultate semnificative depinzând de eficacitatea și perspectivele de firme, instituții, regiune socio-economice.

Una dintre calitățile cele mai populare personalizate, combinate cu profesionalism, este abilitatea de a lucra împreună într-o echipă de specialiști. Un factor-cheie în activitatea efectivă echipa este capacitatea de fiecare dintre membrii săi de a lucra pentru total și rezultatul dorit. Capacitatea de a lucra în echipă dă fiecărei persoane un sprijin personal imens și perspective de creștere. Echipa oferă capacitate sporită de a influența mediul organizațional. Un rol de echipă este tendința de a te comporta, contribui și interacționa față de alții într-un anumit mod.

In conclusion, the author relates that the biggest part of the work is made in teams, not individually, that is why it is so important the performance of groups and teams for the organization.

In today's complex economic structures the teams play the role of professional engaged in the management process, relying on the skills of their business activity, the ability to interact socially and obtain significant results depending on the effectiveness and prospects of companies, institutions, socio-economic region.

One of the most popular personalized qualities, combined with professionalism, is the ability to work together in a team of specialists. A key factor in an efficient activity of the team is the capability of its members to work for the desired result. The capability to work as a team provides everyone a huge personal support and progress prospects.

The team offers an increased capacity to influence the organization environment. A role within the team is the tendency to behavior, contribute and interact toward other in a particular way.

Referințe bibliografice/ References:

1. BURLACU, N., GRAUR, E. *Bazele managementului*. Chișinău: Departamentul editorial-poligrafic al ASEM, 2006. 208 p. ISBN 978-9975-75-085-1.
2. BELBIN, Meredith R. *Team Roles at Work*. London, New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2010. 162 p. ISBN 978-1-85617-800-6.
3. ROBBINS, S.P. *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications*. Toronto: Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Prentice-Hall, 1998.
4. SPIEGEL, J., TORRES, C. *Manager's Official Guide to Team Working*. San Diego: Pfeiffer&Company, 1994. 159 p.
5. SPIEGEL, J., TORRES, C. *Manager's Official Guide to Team Working*. San Diego: Pfeiffer&Company, 2009. 195 p.
6. STUART, R. R. *Team Development Games for Trainers*. Hampshire: Gower Publishing Limited, 1998, march. 288 p. ISBN 978-0-566-07918-4.

Recomandat spre publicare:16.08.2014