



Munich Personal RePEc Archive

Organization in the conditions of the organizational stress

Burlacu, Natalia

Free International University of Moldova

2018

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/91910/>

MPRA Paper No. 91910, posted 04 Feb 2019 06:56 UTC

CZU: 330.338

ORGANIZAȚIA ÎN CONDIȚIILE STRESULUI ORGANIZATORIC ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF THE ORGANIZATIONAL STRESS

*BURLACU Natalia, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar,
Universitatea Liberă Internațională din Moldova, Chișinău*

*BURLACU Natalia, PhD in Economics, University Professor,
Free International University of Moldova, Chisinau*

Adnotare: În contextul asigurării viabilității întreprinderii ca sistem economic și managerial, în opinia noastră, are o importanță deosebită conștientizarea de către manageri a faptului că elementele mediului intern reprezintă un sistem, fiind necesară corelarea lor în așa mod ca acestea să formeze un tot întreg. Deci, pentru asigurarea viabilității sale, întreprinderea trebuie să funcționeze ca un sistem integru. Astfel, una din sarcinile conducerii întreprinderii este diagnosticarea sistematică a stării de sănătate, a stresului organizatoric în cadrul întreprinderii pentru a recepționa la timp și a interpreta corect semnalele degradării, făcând posibilă rezolvarea dificultăților apărute. Considerăm că procesul degradării și a stresului trebuie cercetat în dinamică, drept unul ce reprezintă simbioza factorilor cercetați, influența negativă a cărora poate fi diferită după intensitate și durată.

Annotation: In the context of ensuring the viability of the enterprise as economic system and management, in our opinion, has a special importance awareness by managers of the fact that the elements of the internal environment is a system, being necessary their correlation in such a way that they form a whole. So, to ensure its viability, the enterprise must function as a system integrity. Thus, one of the tasks of management is to diagnose systematically the state of health, stress organizational in the framework of the enterprise to receive at the time and to correctly interpret the signals of the degradation, making it possible to solve the difficulties that have arisen. We believe that the process of degradation and stress should be investigated in the dynamic, as one that represents the symbiosis of the analyzed factors, the negative influence of which may be different from the intensity and duration.

Cuvinte cheie: manageri, stresului, viabilitatea, întreprinderii, dificultăți, sistem.

Keywords: managers, stress, viability, enterprise, difficulties, system.

Introducere

Organizația este un segment structural relativ separat în sistemul economic general. Criteriile unei asemenea separări sunt: independența economică, activitatea organizatorică (existența mediului intern și exterior), disponibilitatea de infrastructură specializată, posibilitatea de evidențiere a rezultatului total al întregii organizații.

Drept organizație poate fi considerată firma aparte, întreprinderea, societatea pe acțiuni, banca, compania (de asigurare, turistică etc.), precum și unitățile structurale din sistemul managementului de stat.

Foarte importante pentru soluționarea problemelor ce țin de gestiune sunt următoarele aspecte: în ce perioade de activitate poate apare și se dezvoltă criza; în ce măsură pericolul de apariție a crizei este determinat de modificările riscante din cadrul organizației însăși și dacă acestea are legătură cu evoluția mediului economic, în care funcționează organizația dată.

Realitatea demonstrează că crizele reflectă ritmurile proprii de dezvoltare a fiecărei organizații în parte, care uneori nu coincid cu ritmurilor dezvoltării sociale sau dezvoltarea altor organizații. Fiecare organizație își are potențialul ei de dezvoltare și condițiile lui de realizare și concomitent se supune legităților de dezvoltare ciclică a întregului sistem social-economic. De aceea asupra organizației acționează în permanență atât factorii exteriori, determinați de impactul ciclurilor economice generale, cât și cei interni, care depind de ciclurile proprii și de evoluția crizei.

Material și metodă

Aparatul instrumental-metodologic al cercetării este bazat pe utilizarea metodelor științifico-generale, economico-generale și speciale: abstracto-logice, economico-statistice, structuro-funcționale, constructive. În procesul cercetării au fost utilizate metodele analizei sistemice, modelării economico-matematice, statisticii matematice, precum și metodele analizei economice.

Baza informațional-empirică a cercetării au format-o materialele monografiilor, articolelor în publicații periodice și speciale, publicațiilor științifice, precum și materialele conferințelor științifico-practice. Au fost folosite acte normative, rapoarte ale întreprinderilor de transport, date statistice, articole și rapoarte științifice, expuse pe paginile Web ale centrelor științifice din lume.

Rezultate și discuții

Prin noțiunea de criză în cel mai larg sens al cuvântului se subînțelege o asemenea stare a organizației care anticipează trecerea ei la un alt nivel. Schimbarea nivelului poate să nu aibă loc dacă managerii reușesc să învingă antagonismele interne și externe ale organizației (întreprinderii industriale). Acestea pot fi diferite moduri de a pune în concordanță și de subordonare a intereselor părților componente ale unui scop comun al organizației, la fel și alte forme de asigurare a indestructibilității. În caz de necorespondere a intereselor în modul sus menționat o altă variantă inevitabilă pentru depășirea crizei este schimbarea calității organizației, lichidarea ei.

Dacă în primul caz managementul nu suportă schimbări radicale, cu toate că poate trece prin schimbări esențiale în limitele obiectivelor principale ale organizației, în cel de al doilea caz, de obicei, ea își schimbă fața și drept rezultat trece în altă formă de gospodărire. În mod corespunzător se schimbă și managementul ei, devenind de fapt o altă organizație.

Dacă privim organizațiile economic conform ramurii lor, atunci în timpul crizei de cele mai esențiale deformări și schimbări calitative sunt afectate întreprinderile industriale. Iar cel mai mult ca durată de timp și etape de reconstrucție se dovedesc a fi întreprinderile constructoare de mașini de tip combinat. Dacă în organizațiile de comerț, de aprovizionare și desfacere, consulting, bănci și companiile investiționale, starea de criză se menține pentru un termen scurt, atunci în firmele industriale ea poate dura ani la rând (5 ani și mai mult). Un tablou mai simplificat în comparație cu industria constructoare de mașini se observă în întreprinderile de prelucrare a lemnului, transport, întreprinderile de fabricare a materialelor de construcție etc.

Această circumstanță situează problematica crizei întreprinderilor industriale, îndeosebi a celor constructoare de mașini, în condițiile actuale, pe prim plan, pentru că procesele anume în această ramură sunt cel mai dificil de dirijat și cele mai vizibile (mai sesizabile) în economia națională.

Prima cauză a crizei ordinare (sau neordinare) în firma industrială, ca și în macromediul, este reducerea cererii globale. Aceasta provoacă reducerea producției, a locurilor de muncă, investițiilor. Ieșirea din situație este posibilă pe următoarele căi:

- 1) pe linia investițiilor externe pentru îndeplinirea unor comenzi speciale;
- 2) prin restructurarea internă și trecerea la producerea unor produse cu cerere permanentă;

- 3) prin divizarea organizației după principiul obiectului de producție (mai rău - după principiul tehnologic) și lăsarea unor subdiviziuni mai rentabile ca formațiuni independente.

Istoria economică vorbește despre faptul că starea critică e caracteristică pentru orice organizație în procesul evoluției ei și semnalează acumularea în ea a unei mase critice de „inhibitori” (factori de frânare), înlăturarea sau activizarea cărora e necesară pentru continuarea procesului de producție (funcționarea organizației) sau trecerea ei într-un nou stadiu. În condiții de criză organizația de regulă trece printr-o perioadă lungă de acumulare a „inhibitorilor”. Ieșirea din situația de criză poate fi atât imediată (treptată) în rezultatul unei acțiuni de o singură dată (defolt, faliment, comasare, schimbarea profilului de activitate, fărâmițare etc.), cât și de lungă durată, în procesul transformărilor evolutive.

Teoria economică a echilibrului sistemului capitalist (de concurență) formulată de K. Marx și F. Enghels era în acord cu concepțiile mecanicii newtoniene despre echilibrul macrosistemelor (Figura 1)

În conformitate cu aceste idei acumularea forțelor negative în timp ce pendulul se depărtează de la punctul de echilibru (poziția „2”) îl aduce în final la poziția inițială (poziția „1”), deoarece cu cât se depărtează mai mult pendulul de la axa verticală, cu atât e mai mare umărul forței centrifuge uniforme. Acest model al proceselor economice permite destul de ușor să se analizeze factorii interni ai funcționării organizației și, făcând abstracție de la mediul extern, să se elaboreze modele optime de conducere a organizației.

Neajunsul acestei metode este desconsiderarea factorilor mediului extern, care pe măsura complicării sistemelor economice naționale, a informatizării masive, globalizării economiei se intensifică brusc.

Mult mai aproape de realitățile economice se prezintă modelul funcționării firmei industriale, ce ia în considerație factorii cheie ai mediului său extern cu acțiune direct (mediul de afaceri) și indirectă. Într-o asemenea situație echilibrul în organizație nu vine automat numai din contul mijloacelor interne, ci și din contul acțiunilor externe ce se intensifică pe măsură ce organizația se depărtează de starea de echilibru. Acest fapt face organizația un element de autoreglare într-un macrosistem mai mare (Figura 2). Un asemenea model de funcționare echilibrată a organizației în principiu satisface exactitatea necesară a calculelor economice și poate fi folosită ca bază la micro- și macronivel. Dar trebuie să ținem cont și de faptul că dezvoltarea organizației presupune și inegalitatea forțelor economice antagoniste și prezența în sistem a unui factor ce acționează uniform în direcție progresivă.

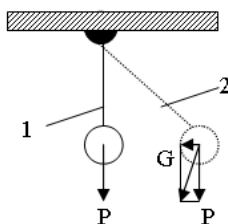


Figura 1. Echilibrul autoreglabil al sistemelor închise [2, p.89]

G – forța de revenire; P – forța inerției

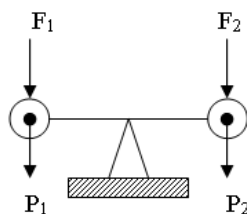


Figura 2. Echilibrul sistemului închis [2, p.89]

Condiția echilibrului: $P_1 + F_1 = P_2 + F_2$
(nu este obligatoriu ca: $P_1 = P_2, F_1 = F_2$)

O asemenea condiție coincide cu concluziile teoriei catastrofelor, ce admite că sistemele economice nu trebuie număidecât să fie în echilibru (8). În practică aceasta se manifestă prin faptul că firma industrială în procesul ei de dezvoltare trece prin diferite etape ale activității ei (Figura 3):

- 1) creștere;
- 2) stabilizare;
- 3) stagnare;
- 4) restructurare;
- 5) creșterea într-o nouă calitate.

La etapa când în organizație predomină una din forțe (când echilibrul nu este egal cu zero) sistemul se distruge, stagnează (etapa 3), trece în haos (etapa 4). Aflarea îndelungată a organizației în situația din etapa a patra, când lipsesc forțele constructive necesare, poate aduce la distrugerea ei totală (faliment). Etapele a treia și a patra (și începutul celei de a cincea) etape a ciclului de activitate a organizației evidențiază situația ei de criză, managementul în care are particularități specifice, ce oferă posibilitatea de a-l delimita într-o formă aparte denumită „management anticriză”.

La etapele 3 și 4 în procesul desfășurării managementului anticriză are loc regruparea forțelor interne și externe ale organizației economice, în rezultatul căreia intervine refacerea echilibrului la un alt nivel al calității ei.

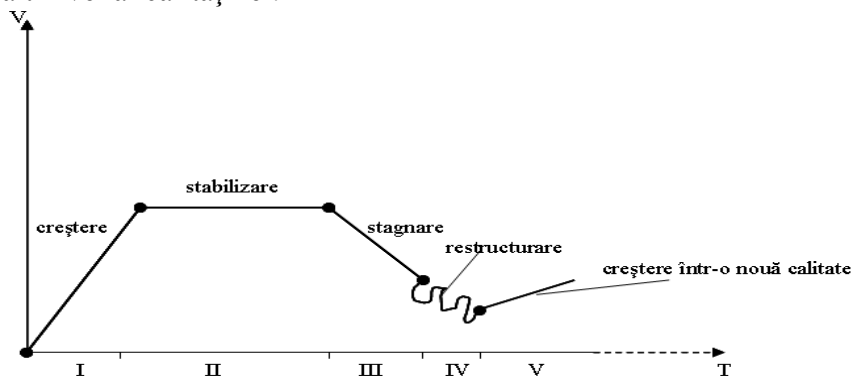


Figura 3. Ciclul de viață al firmei (organizației) industriale [2, p.90]

Creșterea – Stabilizarea – Stagnarea – Restructurarea - Creșterea

1 etapă - 2 etapă - 3 etapă - 4 etapă - 5 etapă

În literatura contemporană se întâlnesc diferite forme de etapizare a ciclurilor de dezvoltare și stingere a organizațiilor. În ciclul de bază al activității de afaceri a organizației se evidențiază 5 etape (stări):

1) starea excelentă – crearea organizației, formarea structurii ei. La această etapă e necesară o atenție sporită și ajutorul organizațiilor externe reprezentate de firme mari, al organelor de stat și municipale pentru ca organizația creată să nu se autolichideze („să nu se usuce”);

2) starea patentă – organizarea și cucerirea unui segment al pieței, creșterea calitativă;

3) starea violentă – o situație stabilă pe piață, strategie agresivă. Firmele-violente sunt în formă: național-violentă („leul mândru”); internațional-violentă („elefantul puternic”); distructiv-violentă („hipopotamul încet”). Prima formă e caracteristică pentru organizațiile industriale, ce funcționează energic la scară națională. Cea de a doua formă e caracteristică organizațiilor mari diversificate, cu filiale în alte țări. Cea de a treia formă indică niște gabarite hipertrofiate cu o gestiune slabă a organizației ce vedește apusul ei ca sistem economic dinamic și pregătirea pentru o transformare calitativă;

- 1) starea comutantă, ce se caracterizează prin declinul organizației. Se simplifică structura ei și se divizează în organizații mai mici, ce se specializează în producerea diverselor produse – de obicei cu o calitate de exploatare redusă. Se sistează cercetările științifice și lucrările de proiectare-construcție. Producția nu se dezvoltă și nu se renovează. Piața de desfacere se îngustează și se localizează;
- 2) starea latentă - se caracterizează prin starea distructivă a organizației, prin încetarea de a exista în calitatea anterioară. Se schimbă complet profilul de producție.

Aplicativ la schema de mai sus a ciclului de viață al organizației (Figura 3) sistemul de etape propus se coordonează în modul următor:

- 1 etapă (creșterea) – starea de patent;
- 2 etapă (stabilizarea) – starea violentă;
- 3 etapă (stagnarea) – starea comutantă;
- 4 etapă (restructurarea) starea latentă (moartea) sau cea de excelență (renașterea într-o stare nouă).

În fiecare din situațiile menționate există nivele diferite de pericol privind schimbarea calității organizației, trecerea ei pe pista funcționării în condiții de criză, condiționată atât de factorii interni, cât și de cei externi ai mediului. Nivelul de predispunere a stării organizației spre trecerea într-o altă calitate determină nivelul ei de criză.

Teoria matematică a catastrofelor, formulată în anii 70 ai secolului trecut, descrie trecerile bruște, care în sistemele economice sunt caracteristice managementului anticriză. Trecerile într-o nouă calitate sunt considerate catastrofale.

În organizația aflată în stare de echilibru indicele ei rezultat este - Profitul (P_1) ce poate fi descris cu ajutorul funcției de tipul $P_1 = f_1(x; y)$, care corespunde grafic unei suprafețe fără încrețituri (P_1), unde fiecărei semnificații a argumentului îi corespunde o semnificație anumită C și punctul C_1 proiectat pe suprafața XY (Figura 4).

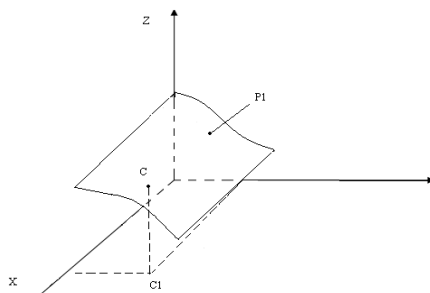


Figura 4. Stare de echilibru [2, p.91]

Starea de criză a organizației se descrie cu ajutorul altor condiții matematice mai complicate ce caracterizează neuniformitatea rezultatelor (funcțiilor) de la transformarea parametrilor (argumentelor) interni și externi. Sunt destul de răspândite consecințele neuniforme ale unora și acelorași acțiuni administrative în intervale de timp diferite.

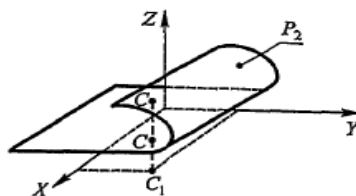


Figura 5. Suprafața cu încrețituri [2, p.92]

Asemenea funcții de rang inferior pot fi descrise schematic pe suprafața cu încrețituri P_2 în sistem cubic de coordonate (Figura 5), unde rândului de semnificații ale argumentului (acțiunii administrative) îi corespund câte două semnificații ale funcției (rezultatului acțiunii administrative). Într-o asemenea funcție în proiecția ei pe suprafața XY în punctul C_1 pe suprafața P_2 corespund două puncte – C și C^l . Oricum regularitatea proporțiilor argumentelor și funcțiilor asigură funcționarea stabilă (fără crize) a organizației, mecanismul căreia este descris în formula matematică de mai sus.

O dificultate sporită la pronosticarea rezultatelor acțiunilor administrative prezintă starea de criză a organizației ce poate fi schimbată cu mici intervenții administrative. Formula matematică a rezultatelor acțiunilor administrative în cadrul organizației aflate în criză (în condițiile stresului organizatoric) poate fi prezentată sub formă de suprafață de asamblare (Figura 6), unde uneia și aceleiași decizii administrative îi pot corespunde rezultate diferite nu numai în dependență de timp ci și de alți parametri (de exemplu, condițiile speciale de livrare angro, agresivitatea crescândă a furnizorilor de energie, loialitatea schimbătoare a autorităților, acțiunile neașteptate ale creditorilor etc.)

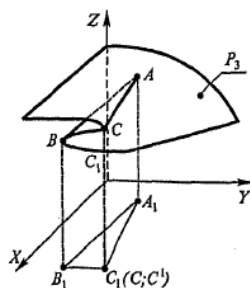


Figura 6. Suprafața de asamblare (în punctul A se întâlnesc două încrețituri) [2, p.93]

Concomitent unele și aceleași decizii administrative în diferite momente de timp și în alte condiții la alt parametru (indicat în paranteze) pot aduce organizația la catastrofă (încetare a activității, faliment etc.)

Formula matematică a reflectării acțiunilor administrative asupra stării firmei (organizației), descrisă pe suprafața de asamblare (P_3) demonstrează gradul înalt de instabilitate a sistemului ei economic, starea ei de criză (Figura 6). Dacă proiecția punctelor de pe suprafața cu fisuri pe suprafața din jurul punctului A corespunde valorilor apropiate ale punctelor în diferite fisuri (de sus și de jos), atunci cu cât se îndepărtează de la punctul A pe axa absciselor această diferență crește mult și poate deveni cauza catastrofei. În desenul 3.6 punctului A_1 de pe suprafața XY îi corespunde numai o valoare - A de pe suprafață. Dar punctului C_1 îi corespund două puncte foarte depărtate unul de altul pe suprafață – C și C^l . Asemenea dependență indică faptul că pe suprafața descrisă sub formă de asamblare a sistemului economic al firmei (organizației) industriale este mare incertitudinea rezultatelor acțiunilor administrative. Acestea pot fi atât pozitive, cât și negative în amplitudini mari chiar și în cazul unor acțiuni administrative neesențiale.

Aceasta se observă mai bine în apropierea punctului A, unde trecerea de la un nivel la altul necesită cheltuieli mai mici. În afară de aceasta conform teoriei catastrofelor rezultatele managementului anticriză depind esențial de consecvența acțiunilor administrative. În desenul 3.6 se vede, că saltul rezultatelor în mișcarea spre direcția de la C_1 la B_1 este mai mic decât în direcția de la B_1 la C_1 . Acest lucru în formă de model indică rezultate foarte înalte atât negative, cât și pozitive ale managementului în organizațiile aflate în stare de criză, ceea ce necesită din partea lui scrupulozitate sporită în atitudini, evaluări, decizii și acțiuni.

În managementul anticriză unul din momentele principale este determinarea nivelului de stabilitate a organizației (inerția ei). Aceasta se explică prin necesitatea determinării la ce depărtare de punctul catastrofei se află organizația, pentru a stabili corect ordinea respectivă a acțiunilor.

Schematic dinamica a stabilității organizației poate fi reprezentată prin:

- 1) graficul dependenței balanței ei de plată (venitul) de prețurile la resursele energetice (Figura 7);
- 2) graficul dependenței venitului de fondul de salarizare a personalului (Figura 8)

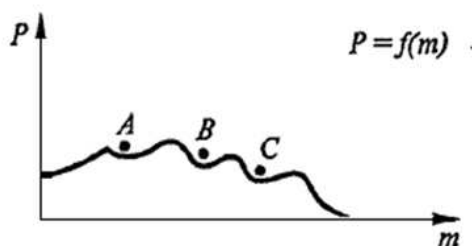


Figura 7. Graficul dependenței profitului(P) de prețurile la resursele energetice (m) [2, p.94]

Figura 7, punctul A caracterizează stabilitatea înaltă a organizației față de creșterea prețurilor la resursele energetice, punctul C, dimpotrivă, semnaleză despre catastrofa ce se apropie, care se poate declanșa chiar și la o majorare neînsemnată a prețurilor la o anumită componentă a producției.

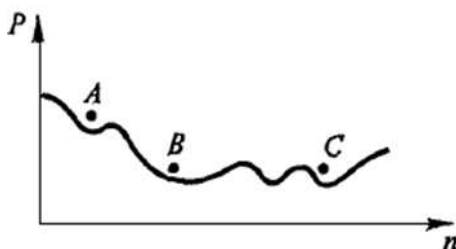


Figura 8. Graficul dependenței profitului (P) de fondurile de salarizare a muncii (n) [2, p.94]

În Figura 8 punctul A semnaleză despre scăderea apropiată a veniturilor în cazul creșterii în continuare a fondului de salarizare a personalului. La rândul său, punctul C indică o rezervă considerabilă a organizației pentru majorarea salariului personalului, adică evidențiază o stare de stabilitate (inerție) sporită.

Printre simptomele stării pre-catastrofale a organizației pot fi delimitate următoarele:

- 1) perioada îndelungată de activitate fără efect de la investițiile făcute în producție (nu a fost identificat corect obiectul investițiilor, ceea ce îngreuiază situația financiară și poate duce la declin);
- 2) variabilitatea înaltă a parametrilor de bază ai organizației la cele mai mici acțiuni;
- 3) existența câtorva variante de stare stabilă a organizației, în care ea poate fi transformată cu eforturi mici (de ex. varianta de reducere a producției, vânzarea pasivă, darea în arendă a încăperilor, reducerea personalului, trecerea sub administrarea altei organizații etc.);
- 4) ireversibilitatea devierilor în funcționarea organizației și a altor schimbări posibile (pierderea capacității de compensare a daunelor, restituire a creditelor, livrare a producției la plățile în avans, modificările posibile în structura și sistemul organizației schimbă calitatea ei și sunt ireversibile);
- 5) creșterea permanentă a datoriilor la plata impozitelor și a altor plăți în ritm de 10% trimestrial, ținând cont de inflație;
- 6) creșterea datoriilor pentru salarizare în ritm de 10% lunar;

- 7) creșterea datoriilor față de organizațiile din mediul de afaceri (în special – față de furnizorii de resurse și beneficiarii de produse) în ritm de 30% anual;
- 8) apariția dispozițiilor de grevă în colectiv;
- 9) creșterea gradului de neexecutare a indicațiilor de către managerii din nivel mediu (conducătorii de secții și departamente) din cauza nemulțumirii lor față de acțiunile conducătorilor superiori;
- 10) creșterea bruscă a acțiunilor asupritoare din partea autorităților locale și a organelor de control (renunțarea la barter, blocarea conturilor, ridicarea prețurilor pentru arenda terenurilor etc.);
- 11) intensificarea bruscă a relațiilor conflictuale în colectiv;
- 12) managementul general nu este în puterii, iar personalul nu dorește să funcționeze în sistemul existent din organizație („vârfurile nu pot, iar cei de jos nu doresc să trăiască pe vechi”);
- 13) schemele pentru reeșalonarea datoriilor propuse de guvern nu sunt pe puterile organizației;
- 14) marii acționari, care dețin împreună mai mult de 1/3 din acțiuni, inițiază divizarea organizației;
- 15) incapacitatea organizației de a opri concedierile în masă a cadrelor la specialitățile de bază din cauza salariilor mici;
- 16) concedierea în grup a conducătorilor de nivel mediu;
- 17) creșterea bruscă a conflictelor între subdiviziuni;
- 18) insuficiența de mijloace circulante pentru extinderea producerii articolelor mai efective;
- 19) nedorința în masă a muncitorilor de a mai accepta restanțele la plata salariului.

Aceste și alte simptome în comun sau separat pot semnaliza despre apropierea organizației de catastrofă și necesită din partea managementului elaborarea urgentă și realizarea unor măsuri preventive.

Pentru modelarea proceselor economice în organizațiile aflate în criză poate fi folosită teza lui K. Popper și J. Soros despre faptul că unele și aceleași metode și criterii nu pot fi aplicate atât la științele exacte cât și la cele umanitare.

La cercetarea proceselor de criză prezintă un interes metodologic calea propusă de J. Soros, bazată pe faptul că, „... în științele umanitare gândirea este o parte a obiectului științei însăși, în timp ce științele exacte privesc fenomenele, ce se întâmplă independent de ceea ce gândește orice subiect despre obiect”. În acest context la analiza sistemelor economice instabile se arată folositoare „concepția reflectorie”, elaborată de J. Soros ce descrie mecanismul legăturii bilaterale inverse dintre gândire și realitate.

Concepția reflexelor în linii generale se reduce la următoarele:

- afirmațiile pot influența obiectul, despre care au fost făcute;
- gândirea și realitatea concretesc reciproc;
- afirmațiile, valoarea adevărată a cărora nu este definită, nu numai că nu sunt lipsite de sens, dar dimpotrivă sunt mai importante decât acele afirmații a căror valoare adevărată este cunoscută;
- toate valorile afirmațiilor sunt reflexive după caracterul lor (de ex.: „Proletariatul mondial nu are ce pierde decât lanțurile sale”). Asemenea afirmații nu au o valoare autentică, dar nu ar fi corect să fie privite ca fără sens, - ele influențează situația, cu care se corelează;
- în situațiile reflexive faptele nu demonstrează numai decât criteriul unui adevăr independent; corespunderea poate fi atinsă fie creând afirmații adevărate, fie influențând asupra faptelor.

În tratarea „concepției reflexelor” participanții la procesul economic (în cazul nostru – managementul anticriză), pe de o parte, încearcă să înțeleagă situația, la care ei participă (situația de criză), creând un tablou de corelare cu realitatea (adică, îndeplinesc o funcție pasivă sau cognitivă). Pe de altă parte ei încearcă să influențeze situația (să schimbe starea de criză a organizației),

transformând realitatea conform dorințelor lor (adică îndeplinesc o funcție activă, sau funcția de participant). O asemenea situație tipică pentru managementul anticriză când concomitent se realizează ambele funcții menționate mai sus (cognitivă și activă), J. Soros o numește reflectorie [2].

„Concepția reflectorie” presupune schimbarea criteriilor de apreciere a situației în desfășurare de către participanții la proces. În procesul caracteristic pentru managementul anticriză ambele funcții (cognitivă și transformatoare) se realizează concomitent influențându-și reciproc acțiunile. Un asemenea proces și reprezintă de fapt mișcarea organizației în criză spre o zonă de stabilitate relativă (stabilitate sporită).

Firma industrială constituie un element al sistemelor macroeconomice, care se dezvoltă și stagnează conform unor legi anumite ce influențează prin aceasta asupra formațiunilor microeconomice.

Ca și la macronivel, la micronivel, adică aplicativ la firmele industriale, putem observa că procesele declinului și avântului activității de afaceri de asemenea au anumite limite temporare amplitudinale, depășirea cărora le aduce în stare ireversibilă (la nivelul de stabilitate anterior). Aceasta depinde de următoarele: în primul rând, organizațiile industriale funcționează în legătură strânsă cu finanțele și sunt direct dependente de procesele declinului și avântului; în al doilea rând, globalizarea economiei face ca organizațiile industriale să fie dependente nu numai de instituțiile financiare, ci și de caracteristicile dinamice ale altor elemente ale mediului extern (conurenți, furnizori, conglomeratele transnaționale de producție, geneza tehnologiilor și tehnicii, instituțiile de stat și publice, etc.). Argumentele date formează zona definitivării funcției, valorile corespunzătoare ale căreia sunt hașurate de hotarele trecerii organizației industriale într-o altă substanță (cu alți parametri ai calității: mărimi; structura producției, nomenclatura producției, componența personalului). Iar schimbul principalului proprietar, directoratului (inclusiv a managerului general) nu semnaleză despre metamorfozele calitative ale organizației.

Pentru firmele industriale autohtone la fel este adevărată afirmația lui P. Druker despre: „... 90% sau mai mult din toate problemele organizației sunt identice. Cât privește cele 10% rămase, apoi diferențele dintre organizațiile necomerciale aici nu sunt mai mari decât cele din diverse ramuri ale businessului, de exemplu, dintre o bancă transnațională și o fabrică de jucării. În fiecare organizație – nu contează, este comercială sau necomercială – managementul numai în aceste 10% reflectă specificul misiunii organizației, cultura, istoria și terminologia” [2, p.22]. În ceea ce privește firma industrială, apoi managementul ei în elementele de bază practic nu se schimbă odată cu schimbarea nu numai a proprietarilor, ci și a altor forme de proprietate (sisteme). În același timp fărâmițarea firmei, înlocuirea (schimbarea radicală) a profilului de producție și structurii corectează substanțial managementul ei specific.

În acest fel, situația de criză a firmei industriale reprezintă un fenomen economico-tehnologic complicat, ce ocupă un segment destul de extins din ciclul ei de viață. Stabilitatea redusă a organizației, caracteristică pentru această stare necesită aplicarea în această perioadă a unui management special (anticriză).

În esența sa orice management trebuie să fie de anticriză, adică să prevină distrugerea organizației. Excepție fac doar cazurile, când conducerea de vârf planifică trecerea întreprinderii în altă stare (inclusiv autolichidarea).

Alte acțiuni de distrugere a organizației sunt principial posibile la nivelele de jos ale verticalei administrative. Autorul „dianeticeii” ce nu este recunoscută de toți, Ron Hubbard considera că aproximativ fiecare al cincilea lucrător are dispoziții distructive. Acest lucru într-o anumită măsură corespunde sistemului lui Douglas MakGregor, ce propune divizarea lucrătorilor în două tipuri în funcție de atitudinea lor față de afacere (teoria X și V). Unii autori evidențiază drept

tip special de management „administrarea de criză”: „administrarea întreprinderii în condițiile de criză (criza totală a economiei sau criza unei ramuri aparte și a întreprinderii) – nu este numai datoria conducătorilor și proprietarilor ei, ci și a multor întreprinderi și organizații ce conlucrează cu ea. Gestiunea de criză - în esența ei – presupune riscuri adăugătoare pentru mai multe structuri economice, fără de care întreprinderea nu poate supraviețui” [2].

Dar asemenea cazuri au misiunea de profilaxie a eșaloanelor de vârf ale structurii organizatorice.

La intrarea organizației în starea de dezechilibru (aceasta se întâmplă cu orice organizație - numai că la o amplitudă mai mare sau mai mică) administrarea ei pentru o perioadă mai îndelungată capătă trăsături aparte, ceea ce impune un tip aparte de gestiune – managementului anticriză.

În plan general orice administrare a întreprinderii este chemată să prevină distrugerea ei. Pe deasupra, situația de criză a mediului extern cu impact direct și indirect (criza economică a țării, criza ramurii, criza bancară, criza furnizorilor, cumpărătorilor etc.) nu întotdeauna poate provoca starea de criză a firmei industriale. Managementul efectiv poate neutraliza factorii negativi ai mediului extern și asigura funcționarea firmei fără crize. Și dimpotrivă dezechilibrul provocat întâi de toate de factorii interni, dar și de unii factori externi poate fi calificat drept situație de criză.

O formă deosebită a stării de criză a firmei industriale poate fi considerată starea ei la începutul activității, deoarece aceasta de asemenea se caracterizează printr-un grad înalt de instabilitate și poate fi schimbată radical prin acțiuni slabe (de ordin intern și extern).

O asemenea abordare permite să considerăm drept criză nu numai situația prefalimentară a organizației (firmei), ci și starea organizației declarată ca faliment, - dar numai în cazul formării unei organizații noi (deși cu aceeași denumire) de alt profil. În al doilea caz situația de criză a organizației este condiționată de problemele lansării ei într-o nouă stare de conversiune, cu alt profil de activitate. De exemplu, uzina constructoare de mașini declarată falimentară își începe „a doua viață” în calitatea unor ateliere de reparații, centre de oficii, business-incubator. Sau uzina de acumulate solare, cumpărată de un investitor strategic, ce se află în stare prefalimentară, se transformă într-o întreprindere prosperă de producere a băuturilor nealcoolice. Practica demonstrează, că întreprinderile declarate falimentare foarte rar își continuă activitatea de profil.

În starea prefalimentară managementul firmei industriale are calități specifice, principalele dintre care sunt resursele financiare limitate și timpul puțin pentru realizarea lor, precum și nivelul înalt de risc la luarea deciziilor administrative (pentru că cea mai mică incorectitudine poate duce întreprinderea la faliment). În aceste condiții managementul anticriză presupune calcule analitice și prognozare științifică și necesită aptitudini speciale din partea managerilor superiori, la fel ca și din partea specialiștilor de profilul dat pe care unii autori îi numesc „administratori anticriză”. Trecerea firmei industriale la stadiul de faliment înseamnă de fapt încetarea vieții ei, schimbarea obiectivelor, formelor și mijloacelor de realizare a acestora, adică moartea organizației precedente și nașterea unei organizații noi. De aceea managementul organizației noi se deosebește radical de managementul prefalimentar. Practica arată că inițiativa unor directori de a folosi falimentul pentru ameliorarea provizorie a situației financiare (înghețarea plăților obligatorii, amânarea datoriilor etc.) de obicei se termină cu transformarea totală a managementului și sistarea producției. De aceea nu trebuie să ne așteptăm că sistemul managerial prefalimentar va putea fi păstrat în firma falimentară. Practica mondială arată că pentru continuarea producției de obicei sunt cumpărate firmele foarte efective. Cazurile ce le întâlnim, când sunt cumpărate firme cu rentabilitate mică, au de regulă scopul de a folosi rețeaua lor de dealeri, dar nu și potențialul de producție, care se cumpără pentru a fi demolat.

Scopul și caracterul activității firmei industriale, ce a intrat în procedura de faliment, suportă transformări calitative, concentrându-se în special pe operațiuni de realizare extraproducție, și

managementul ce asigură realizarea lor are particularități specifice și poate fi numit management falimentar, iar administratorii - manageri pentru faliment (termenul folosit de unii autori „administratori anticriză” este oarecum departe de esența funcțiilor îndeplinite de ei, care de regulă se reduce la vânzarea bunurilor și plata datoriilor).

Funcționarea firmei industriale presupune permanența procesului de reproducție, care numai pentru un timp scurt poate avea caracter de reproducție simplă. Dinamica economică a civilizației moderne dictează nevoia de reproducție lărgită, ceea ce în ansamblu poate fi calificat drept condiție de stabilitate economică a organizației. Aceasta se poate explica prin faptul că orice reproducție simplă într-o firmă industrială provoacă uzura ei morală, devalorizarea (producției și a firmei însăși).

Practica arată, că o condiție necesară pentru funcționarea echilibrată a firmei industriale este extinderea ei consecventă; reproducția simplă, de regulă, este de scurtă durată, după care intervine scăderea volumului de producție, ce este greu de evitat. Prin aceasta se explică crearea continuă a întreprinderilor noi în componența firmelor mari, achiziționarea de către ultimele a întreprinderilor efective, ceea ce în ansamblu asigură extinderea uniformă a reproducției și profilaxia uzurii morale. Este evident că transformarea dimensiunii și structurii organizației necesită variabilitatea adecvată a managementului ei. Transformările ce au avut loc în anii – 90 în Rusia în relațiile de producție și sistemul economic a necesitat schimbarea radicală a managementului. Acolo unde astfel de schimbări au avut loc în concordanță cu parametrii mediului intern și extern al organizațiilor industriale, managementul a asigurat transformarea lor efectivă și pătrunderea lor în sistemul de piață – concurențial destul de dur. Dar activitatea contemporană demonstrează gestiunea neadecvată în multe organizații.

„Gestiunea neadecvată apare atunci, când administrarea este neadecvată potențialului de care dispune întreprinderea, nu ia în considerație situația internă și locul posibil în economie” [2, p. 14]. Anume aceasta a fost cauza principală a situației de criză din multe întreprinderi industriale. Nu schimbarea formei de proprietate, ci anume administrarea neadecvată în noile condiții (posibilități) de funcționare a firmelor industriale în sistemul economic competitiv de piață, care într-un timp scurt l-a înlocuit pe cel administrativ de comandă. Existența la momentul intrării pe piață a structurilor integrate în industria de extracție a gazelor, industria chimică, siderurgică și altele a scutit personalul de nivel mediu (în număr de până la 2-3 mii de oameni) de necesitatea formării urgente a structurilor de piață pentru conlucrarea cu mediul extern și le-a ferit de pierderi economice catastrofale. Asemenea structuri (oficii comerciale, de desfacere, centre marketing, centre financiare, oficii pentru aprovizionarea tehnico-materială etc.) au fost create la nivel de corporații și destul de repede s-au integrat pe piață. Un factor important a fost faptul că spre deosebire de industria constructoare de mașini ramurile de extracție a materiei prime n-au suferit transformări bruște în ce privește cererea (ca nomenclatură și volum) și nu au avut nevoie de conversie (din cauza prețurilor mondiale mari la materia primă).

Practica arată că existența structurilor integrate a ameliorat urmările procesele de criză în întreprinderile de producție din componența lor. Și, dimpotrivă, chiar și firmele cele mai mari (cu un personal de 5-10 mii oameni), mai diversificate constructoare de mașini, precum și cele textile, de mobilă etc., suportă procese de criză acută (micșorarea volumului de desfacere a mărfurilor și a numărului de personal, datorii mari etc.). Un impact puternic și negativ asupra unor asemenea firme industriale a avut cursul neadecvat de ridicat până în luna august 1998 al rublei rusești, ce le-a făcut necompetitive pe piața externă și îndeosebi pe piața internă din R.M., „a spulberat” tehnologiile înalte și cadrele corespunzătoare. Acest fapt indică necesitatea activizării proceselor de consolidare în industrie, îndeosebi în construcția de mașini, și crearea pe această bază a condițiilor favorabile pentru crearea unor formațiuni suprastructurale de piață înalt intelectuale, managementului

anticriză, capabil să evalueze posibilitățile reale ale firmelor industriale și perspectivele de adaptare la un nou mediu de acțiune directă și indirectă.

Concluzii

Toate acestea ne dau posibilitate să echivalăm administrarea adaptivă a firmei industriale aflate în stresul organizațional cu managementul anticriză, ce are următoarele particularități:

- 1) caracter analitic de prognoză;
- 2) prevalarea funcțiilor strategice;
- 3) modelarea economico-matematică a evoluției situației;
- 4) mai multe variante de adoptare a deciziilor;
- 5) probabilitatea înaltă a urmărilor catastrofale ale managementului (acțiunilor administrative).

1. Situația critică a firmei industriale se caracterizează prin tendința sporită de trecere într-o nouă calitate, schimbare a conținutului, structurii, formei și direcțiilor de activitate. Asemenea stare durează cel mai mult în firmele constructoare de mașini formate conform principiului combinat (multiramural).

2. Criza, dacă nu este impusă din afară, constituie o etapă firească a ciclului activității de afaceri a organizației (firmei) în dezvoltare.

3. În firmele industriale mari intrarea în stare de criză presupune un proces îndelungat (de la câteva luni până la câțiva ani), ce oferă posibilitate managementului lor să pregătească din timp și să îndeplinească un complex de măsuri pentru profilaxia consecințelor catastrofale ale crizei.

4. Asupra managementului firmei industriale se reflectă nu numai schimbarea proprietarilor, ci și modificarea profilului de producție, de aceea schimbările făcute în timpul măsurilor anticriză privind profilul de producție conduc și la restructurarea radicală a managementului ei. În condițiile de criză un asemenea management are specificul respectiv.

5. La promovarea măsurilor anticriză în firma industrială o mare importanță are reevaluarea managementului existent în scopul aducerii lui în corespundere cu potențialul schimbat al întreprinderii, deoarece ultimul în economia de tranziție suportă modificări esențiale.

6. Unul din mijloacele pentru depășirea crizei în firma industrială poate fi întrarea ei sub diverse forme în structurile integraționiste, care sunt în stare să asigure pentru ea segmente noi de desfacere a producției tradiționale, precum și să inițieze valorificarea produselor noi.

Bibliografie

1. Burlacu N., Tcaci C. Viabilitatea întreprinderii prin managementul anticriză. Monografie Ch.: ULIM, 2012. 291 p.
2. Burlacu N., Călugăreanu I. Managementul anticriză. Note de curs. Ch: ULIM, 2013. 327 p.
3. Burlacu N. Direcțiile de transformare a managementului în firmele industriale în perioada de criză. În: Studii Economice, Nr.3-4, Chisinau, 2011, p. 188-197.