

## **Opinii cu privire la schimbări necesare în managementul firmelor în condițiile pandemiei COVID-19 din anul 2020**

**Prof. Univ. Dr. Bibu Nicolae**

**Conf. Univ. Dr. Sala Diana**

În perioada actuală pandemia de gripă COVID 19 este în plină desfășurare, fiind în stadii diferite de extindere între continente, regiuni, țări, în interiorul fiecărei țări, cu diferențe deosebit de semnificative între reacțiile cetățenilor, reacțiile firmelor, a instituțiilor statului, îndeosebi a celor aflate în prima linie de răspuns la pandemie.

Evoluția cantitativă și teritorială a infecției cu virusul COVID 19 este dificil previzibilă, de fapt imprevizibilă, generatoare de multiple căi de acțiune funcție de evoluția uneori bruscă a unor parametrii cheie specifici pandemiei. Astfel, la începutul pandemiei în SUA, încercările de modelare a evoluției acesteia au general cifre imense referitoare la potențialele pierderi de vieți umane între 2,5 și 3 milioane de cetățeni americani. În momentul de față, la data de 14.06.2020, urmare a unui complex de acțiuni de sănătate publică întreprinse de statul federal, de statele uniunii, cu participarea mării majorității a cetățenilor la respectarea restricțiilor legale introduse pentru diminuarea efectelor negative ale pandemiei, previziunea referitoare la cifra potențialilor decedați la data de 4 iulie 2020, ziua națională a SUA, este mult mai mică, de 130 de mii de persoane. Incertitudinea a fost sporită de mai mulți factori care au acționat cu intensități diferite în fiecare stat al federației americane.

Un prim factor negativ manifestat în majoritatea statelor lumii este lipsa de stocuri suficiente de materiale sanitare necesare personalului din prima linie de apărare/ intervenție pentru a fi ferit de infectare, având consecințe multiple. Acestea se manifestă atât la nivel persoanei (risc de infectare personală, a familiei respectivului, a colegilor, prietenilor) cât și la nivelul organizației sanitare (scoaterea din activitate din cauza bolii a personalului medical cheie și deci reducerea funcționalității sistemului medical). Această situație deplorabilă a stocurilor de materiale sanitare (măști speciale, costume, izolete, echipamente medicale de ajutor de tip terapie intensivă, ș.a.) se datorează în principal ignorării de către autoritățile centrale ale fiecărui stat a posibilității de apariție a unei pandemii generată de un virus nou. În plus, în cazul virusului COVID-19 este vorba de un virus necunoscut, foarte virulent, mobil, transmisibil aerian prin tuse și strănut, și prin contactul cu anumite suprafețe pe care virusul a fost capabil să supraviețuiască, și mortal pentru oameni având o boală cronică, îndeosebi cei peste vârsta de 65 de ani. Dr. Fauci, specialist epidemiolog și directorul Centrului pentru Controlul Bolilor Transmisibile (Center for Disease Control) a denumit virusul COVID-19 ca fiind ”îngerul morții pentru oameni în vârstă”.

De ce puține stocuri? Pentru că ele costă bani și pentru că pregătirea pentru o epidemie nu a fost o prioritate pentru managerii publici și guvernării tuturor țărilor. Politicile FMI, ale Uniunii Europene de limitare a deficitului bugetar la 3% din PIBul fiecărei țări a generat reducerea sau

chiar eliminarea cheltuielilor bugetare destinate acestui scop, alături de cheltuielile pentru educație și cheltuielile pentru sănătate, în general, ă special în țările slab dezvoltate și în cele în curs de dezvoltare.

În cazul țării noastre, s-au manifestat câțiva factori particulari. De ce așa de puțini specialiști în epidemiologie, cadre medicale de diverse specializări necesare pentru executarea activităților medicale? În primul rând, hemoragia cronică de cadre medicale emigrate în alte țări pentru salarii mari și oportunități de dezvoltare profesională și personală. În al doilea rând, gradul ridicat de pericolozitate pentru cadrele din prima linie de apărare contra pandemiei. În al treilea rând, lipsa de pregătire a cadrelor medicale pentru situații de acest fel devenite pandemie, geneată de lipsa de instruire cu privire la folosirea echipamentului de protecție, și așa deficitar cantitativ și chiar calitativ.

De ce întâzieri în reacție ale autorităților publice responsabile de organizarea și coordonarea la nivel de țară și local? Un prim motiv este abilitatea redusă a managerilor publici de a mobiliza și desfășura rapid și eficace resursele existente, oricum puține comparativ cu necesitățile estimate. Alte motive sunt practicarea unui management defectuos al crizei la nivel central și mai ales la nivel local, lipsa de profesionalism a acestora, precum și abilități reduse de comunicare cu populația. De asemenea, ”managementul” prin ordonanțe militare a reacției la pandemie a autorităților statului din România apare ca o excentricitate pentru conceptul de stat de drept în secolul 21, și conform opiniei legiștilor, o ”inovație” în materie de introducere a unor limitări extinse ale drepturilor omului.

În aceste condiții, cum arată viitorul la nivel de firmă, de grup/echipă și de persoană? Perioada care urmează după primul val al pandemiei va rămâne deosebit de incertă, intens volatilă, profund ambiguă, deci extrem de complexă.

În ciuda acestor dificultăți, firmele trebuie să se repună în funcțiune, activitatea economică trebuie să se reia. Ce este de făcut în acest sens? Cum să acționezi pregătindu-te pentru următoarele luni dacă nu sunt cunoscute scenariile posibile pentru că azi nu știm nici măcar ce nu știm?

Suntem conștienți că generalizarea trebuie menținută la nivel de principii și metode, întrucât tipologia firmelor este foarte diversificată în funcție de natura activității lor, de producție (produse finite), firme care concurează în sectorul de servicii. De asemenea, sunt diferențe importante între firmele mici, cele mijlocii și cele de mare dimensiune.

Este evident că un alt factor important este stadiul în care se află firma. Stadiul actual este cel de criză. Revenirea spre o situație post criză va avea loc în mod gradual, diferit de la un domeniu de activitate la altul, de la o zonă geografică de activitate la alta, de la o țară la alta, ceea ce adaugă desigur complexității mediului general și al celui competitiv.

Astfel în prezent firmele sunt în criză, preocuparea majoră fiind asigurarea sănătății angajaților și după caz, a clienților cu care aceștia intră în contact. Managerii iau măsuri pentru securitatea sănătății și cheltuie bani în acest scop. Costurile cresc, profitul scade.

Noile opțiuni trebuie gândite profund și creativ. Se apreciază că creativitatea devine esențială în rezolvarea problemelor și abordarea lor drept oportunități. Procesul decizional trebuie completat prin analizarea acțiunilor și intențiilor a ceea ce fac competitorii, printr-o reflectare aprofundată asupra propriului trecut al firmei din punct de vedere al scopului și valorilor esențiale ale acesteia.

Se recomandă ca firma să își consolideze valorile ei fundamentale, să le respecte și să le aplice fără compromisuri. Când totul este în schimbare, miezul firmei format din valorile ei morale trebuie să fie stabil, să acționeze ca un far călăuzitor în ceața și întunericul înconjurător. Procesul decizional se va finaliza prin luarea hotărârii de a acționa pe o singură direcție, urmată de trecerea rapidă la acțiune prin mobilizarea și alocarea resursele disponibile doar pe direcția decisă.

Răspunsurile mai multor specialiști în management sunt diverse, putând fi identificate cinci direcții de acțiune dominante.

Prima se referă la un mod nou de gândire de tip iterativ de rezolvare a problemelor care să fie centrat pe creativitate și pe descoperirea de soluții inovative, originale ;

A doua direcție de acțiune constă în adoptarea unui nou model de structură organizațională la firmele mijlocii și mari. Structura organizațională va deveni și mai flexibilă, va permite distribuția largă a informațiilor în timp real, prin folosirea cât mai largă a sistemelor tehnologice, urmată de optimizarea resurselor companiei. Se impune de asemenea restructurarea proceselor de creare a valorii pentru creșterea eficienței și eficacității. Managerii vor asigura elaborarea de proceduri de lucru pentru procesele esențiale de creare a valorii și pentru cele necesare de sprijin ale funcționării eficiente a acestora. În consecință, este necesară adoptarea unui nou mod de organizare a echipelor de lucru, corelat cu restructurarea proceselor de muncă. Multi manageri vor solicita și / sau permite angajaților să lucreze mai mult de acasă. Se va extinde munca în echipe virtuale, se folosesc instrumente noi de comunicare (diverse platforme, aplicații). Se va îmbunătăți comunicarea cu stakeholderii firmei. De exemplu, este important ca managerii să își dezvolte abilitățile de comunicare în relația cu clienții, cu angajații astfel încât mesajul transmis să fie clar, să nu dea naștere la interpretări, să fie pe înțelesul celor cărora li se adresează astfel încât aceștia să înțeleagă corect ceea ce se dorește să se comunice, să transmită încredere.

A treia direcție de acțiune constă în aplicarea unui tip nou și diferit de proces de elaborare și de luare a deciziilor, discutat mai sus. Acesta va solicita managerilor să ia decizii mai rapide, în

condiții de incertitudine. Vor învăța să nu mai ezite atunci când iau decizii, să conștientizeze riscurile (mai ales în firmele mici).

A patra direcție este democratizarea elaborării deciziilor, fapt care va contribui decisiv la reducerea duratei procesului decizional în condițiile asigurării unui nivel sporit al calității deciziilor. Mentalitatea managerilor și a angajaților se va schimba și în sensul unei conștientizări și acceptări a faptului că munca lor este solicitantă, este adeseori confuză și obositoare. Cu toate acestea, având valori morale clare și o direcție clară de acțiune, resursele necesare să acționeze azi, șansele ca ceea ce construim astăzi să se potrivească bine zilei de mâine.

A cincea direcție de acțiune este transformarea firmei într-o firmă agilă. Digitalizarea este necesară și impune formarea/dezvoltarea abilităților de a înțelege și lucra în mediul online.

Ca întotdeauna, la vremuri și situații noi, soluții noi, inclusiv în management! Mediu în schimbare accelerată, firmă în transformare digitală pentru creșterea agilității și instrumente manageriale moderne pentru exercitarea performantă a funcțiilor managementului!