

UNIVERSITATEA *TRANSILVANIA* DIN BRAȘOV

Facultatea: Inginerie Electrica si Stiinta Calculatoarelor

Departamentul: Automatica si Tehnologia Informatiei

MANAGEMENTUL PROIECTELOR ROBOTIZATE

TEAM LEADER-UL SI MUNCA IN ECHIPA

**Munca în echipă
și pentru echipă**



Motivarea echipei



**Dezvoltarea și evaluarea
personalului**



Probleme abordate:

- 1. Rolul team leader-ului intr-un proiect**
- 2. Calitatile unui bun team leader**
- 3. Munca in echipa si pentru echipa**

3.1.Comunicarea

Climat de comunicare deschis si cooperant, Climat de comunicare inchis, Procesul de comunicare. Probleme de comunicare, Feedbackul, Actiuni ce trebuie intreprinse in cursul unui feedback dat, Intrunirile

3.2. Motivarea echipei

Teoria motivatiei, Modele motivationale, Recompense si satisfactia in munca, Sentimentul de apartenenta, Factori care determina aparitia sentimentului de apartenenta

3.3. Dezvoltarea si evaluarea personalului

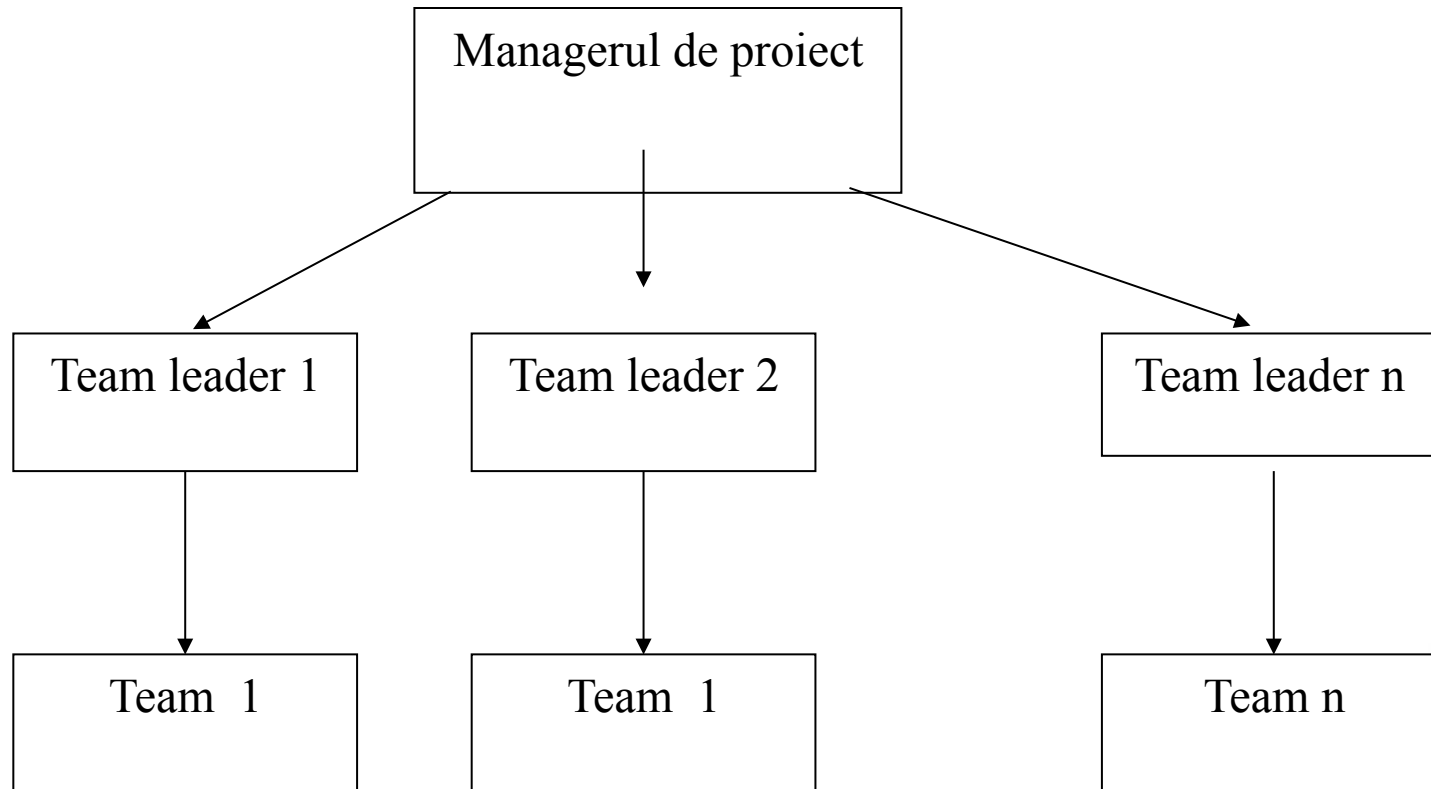
Concluzii

1. Rolul team leader-ului intr-un proiect

➔ team leader - **lider de echipă** sau **conduce echipa**

- oferă îndrumare, instruire, direcție, conduce un grup de persoane (echipa), cu scopul de a obține un rezultat;
- monitorizează rezultatele cantitativ și calitativ,
- lucrează cu membri echipei;
- are rol de coordonator.

Rolul de coordonator al team leader-ului



Actiuni de team leader

Pe tot parcursul proiectului, un team leader trebuie sa aiba in vedere o serie de activitati menite sa eficientizeze munca echipei sale:

- cladiria increderii si promovarea muncii in echipa;
- crearea unei identitati a echipei sale;
- incurajarea dezvoltarii personale
- cautarea imbunatatirii continue;
- rezolvarea rapida a conflictelor ;
- acordarea de suport si incurajare a echipei.

Actiuni de team leader

Cladirea increderii si promovarea muncii in echipa

Modalitati de actionare

- focusarea pe probleme si comportament, nu pe persoana
- mentinerea stimei de sine in mijlocul echipei
- pastrarea de relatii constructive
- comunicarea clara si eficienta in orice moment
- incurajarea ideilor si sugestiiilor in orice moment
- implicarea lor in discutii si decizii
- clarificarea rolului fiecaruia, precum si a atributiilor pe toata durata proiectului

Actiuni de team leader

Crearea unei identitati a echipei

Modalitati de actionare

- clarificarea scopului si a obiectivelor echipei
- stabilirea clara a ceea ce se cere fiecaruia
- recunoasterea si premiarea eforturilor
- celebrarea evenimentelor importante din viata echipei

Actiuni de team leader

Incurajarea dezvoltarii personale

Modalitati de actionare

- observarea abilitatilor si experientei fiecaruia in parte
- stabilirea nevoilor de training
- dezvoltarea actiunilor de coaching personal pentru a spori aptitudinile fiecaruia
- cresterea performantei individuale

Actiuni de team leader

Cautarea imbunatatirii continue

Modalitati de actionare

- evaluarea performantei echipei
- incurajarea creativitatii si inovatiei
- analiza continua a proceselor de munca si a practicilor
- indepartarea de vechile obiceiuri si cautarea de alte metode mai eficiente
- recompensarea succeselor

Actiuni de team leader

Rezolvarea rapida a conflictelor

Modalitati de actionare

- tratarea membrilor echipei cu respect
- incurajarea participarii active la orice discutie
- ascultarea opiniilor fiecaruia
- rezolvarea constructiva a problemelor aparute

Actiuni de team leader

Acordarea de suport si incurajarea echipei

Modalitati de actionare

- ajutarea echipei sa ajunga la consens
- sprijinirea deciziilor echipei
- acordarea de sugestii la cerere
- sprijinirea intereselor lor

Rolul team leader-ului intr-un proiect

- team leader intr-un proiect lucreaza intr-un rol temporar
- esti team leader atat cat tine acest proiect
- echipa pe care o conduci este formata din membri din diferite departamente.

Este foarte posibil sa intampini o serie de dificultati in a-ti exercita atributiile ca team leader:

Dificultati in a-ti exercita atributiile ca team leader:

- membrii echipei iti raporteaza tie pentru munca lor la proiect, dar raporteaza si team leaderului lor pentru alte activitati - asta in cazul in care nu sunt dedicati 100% proiectului;
- este posibil ca membrii echipei sa nu aiba o activitate stabila datorita schimbarilor de prioritate manageriale;
- cu o echipa in continua schimbare, este tot mai dificil sa creezi o atmosfera perfecta de munca;

Dificultati in a-ti exercita atributiile ca team leader:

- deseori, membrii echipei nu se cunosc unii pe altii si astfel normele in cadrul echipei se dezvoltă ceva mai greu;
- ca team leader esti intr-o situatie limita si ai prea putin timp pentru pregatirea membrilor echipei tale – ai nevoie de aptitudinile lor acum;
- membrii echipei care nu se cunosc prea bine ezita sa comunice, sa imparta informatie, opinii si idei personale;

Dificultati in a-ti exercita atributiile ca team leader:

- un membru al echipei tale poate lucra pentru mai multe proiecte. Deci, cine il va evalua in munca?
- crearea unei identitati a echipei tale presupune timp si efort suplimentar astfel incat sa te asiguri ca fiecare persoana lucreaza in echipa si incearca sa invete din ce in ce mai mult despre co-echipierul sau.

2. Calitatile unui bun team leader

Ca si team leader ti se vor cere o serie de **calitati**, printre care cele mai importante ar fi:

- Flexibilitatea si adaptabilitatea
- Spiritul de initiativa
- Increderea in fortele proprii
- Ambitia si gradul de implicare
- Comunicarea facila – vorbire fluenta, capacitate de a transmite mesaje clare si de a asculta eficient
- Entuziasmul, imaginatia si creativitatea
- Buna organizare si disciplina

2. Calitatile unui team leader

- O abordare generala a activitatii – nu neaparat un foarte bun specialist
- Capacitatea de a identifica rapid o problema si de a o rezolva
- Promovarea unui climat de lucru motivant
- Capacitatea de a lua decizii rapide
- Stapanirea teoriei privitoare la managementul de proiect, la tehnicile si instrumentele folosite, procedurile si procesele implicate
- Capacitatea de a-ti mentine echipa intodeauna concentrata pe obiectivele proiectului
- Atitudinea pozitiva care sa te indrume catre succes

3. Munca in echipa si pentru echipa

In munca sa pentru indeplinirea sarcinilor sale in scopul atingerea obiectivelor, un team leader foloseste diverse instrumente, dintre care vom incerca sa tratam pe scurt doar cateva:

- **comunicarea** cu cei din echipa sa, dar si cu toate nivelele organizatiei
- **motivarea** echipei pe care o conduce
- **dezvoltarea personala** a fiecaruia din echipa ta si evaluarea lor

3.1 Comunicarea

De ce se realizeaza comunicare mai usor in unele organizatii decat in altele?

- Unul dintre motive este ca, in general, **climatul comunicarii** determina masura in care ajunge aceasta sa reprezinte o forta negativa sau pozitiva in organizatie.
- Un ***climat deschis si cooperant*** poate stimula crearea unor relatii de colaborare, care permite un proces efectiv de strangere si schimb de informatie.
- In schimb, un climat de comunicare inchis si defensiv are un efect contrar.

Climat de comunicare deschis si cooperant

Comportamentele legate de o comunicare deschisa pot fi caracterizate astfel:

- ***Sunt descriptive***: afirmatiile facute sunt mai degraba informative decat evaluative
- ***Sunt orientate spre solutie***: accentul se pune pe aflarea unei solutii a problemei, nu pe ceea ce nu se poate face.
- ***Sunt deschise si sincere***: chiar si atunci cand sunt exprimate unele critici, apar rareori mesaje ascunse; scopul este de a ajuta si de a imbunatati

Climat de comunicare deschis si cooperant

- ***Sunt atente si grijulii:*** se pune mare accent pe empatie si intelegere
- ***Sunt echitabile:*** comunicarea este un process la care ia parte oricine, in mod egal, indiferent de rol sau statut
- ***Sunt indulgente:*** se accepta existenta unor erori inevitabile si a unor conclizii incorecte, intre anumite limite, si se iau masuri pentru a se evita pe viitor
- ***Asigura un feedback,*** vazut ca un element esential pentru mentinerea relatiilor bune de lucru si a unor standarde inalte de performanta profesionala.

Climat de comunicare închis

Comportamentele care predomina într-un astfel de mediu de comunicare pot fi caracterizate astfel:

➤ ***Emit judecati de valoare:***

- cand lucrurile nu merg bine, apar tendinte de incriminare;
- feedback-ul este de regula negativ iar oamenii ajung adesea sa se simta incompetenti, inferiori sau necorespunzatori functiei pe care o ocupa.

➤ ***Exercita control:*** oamenilor li se cere explicit sa adopte un anume comportament, inhibandu-si sau schimbandu-si trasaturile care nu corespund normelor impuse.

Climat de comunicare închis

- ***Sunt inselatoare***: mesajele au, de regula, si sensuri ascunse; sunt exprimate nesincer si cu scopul de a manipula.
- ***Manifesta indiferenta***: comunicarea este de obicei detasata si impersonala, cu prea putina importanta pentru ceilalti.
- ***Au atitudine de superioritate***: in cadrul relatiilor cu ceilalti, unii indivizi tind sa scoata in evidenta diferenta de statut, cunostinte sau aptitudini.

Climat de comunicare închis

- ***Sunt dogmatice***: exista prea putina disponibilitate de a pune ceva in discutie; nu sunt acceptate de bunavoie punctele de vedere diferite sau solutiile de compromis.
- ***Sunt ostile***: abordarile sunt predominant negative, acordandu-se prea putina importanta necesitatilor celorlalti.

Declararea misiunii si a obiectivelor – operationale, strategice, individuale

O comunicare eficace le permite oamenilor sa-si impartaseasca vederile asupra obiectivelor pe care le doresc sa le atinga si asupra motivelor pentru care doresc sa le realizeze.

Pentru aceasta insa exista doua conditii:

- organizatia sa-si formuleze obiective clare si consecvente, la care sa poata adera toti membrii
- conducerea sa fie dispusa sa-si imparta informatiile pe care le are cu intregul personal, de la toate nivelurile.

Declararea misiunii si a obiectivelor – operationale, strategice, individuale

Declaratia de misiune a unei companii cuprinde descrierea modalitatii in care doreste aceasta sa-si coordoneze activitatile si a sistemului de valori si crezuri. Pe scurt, defineste *tipul organizatiei* in cauza.

Nu toate declaratiile de misiune apar sub forma unui document unic.

Multe organizatii publica mai multe declaratii, referitoare, de exemplu, la misiunea, viziunea si valorile pe care le impartasesc.

Declararea misiunii si a obiectivelor – operationale, strategice, individuale

Obiectivele strategice se refera la directia de evolutie a organizatiei, la ceea ce se intentioneaza sa se realizeze, la modalitatea de evaluare a succesului si la scala de timp prevazuta.

Aceste obiective sunt, de regula, incorporate intr-un plan strategic; nu toate informatiile sunt formulate deschis, deoarece contin informatii confidentiale.

Declararea misiunii si a obiectivelor – operationale, strategice, individuale

Obiectivele la nivel organizational sunt fragmentate in obiective operationale care devin de obicei mai detaliate pe masura ce ajung la nivelurile inferioare ale companiei.

Echipa are nevoie de obiective care sa fie, in acelasi timp, consecvente cu obiectivele organizationale si caracteristice sferei specifice de functionare.

Obiectivele trebuie sa fie tangibile, succesul organizatiei bazandu-se pe acest fapt.

Declararea misiunii si a obiectivelor – operationale, strategice, individuale

Cand comunicii cu alte persoane, exista o multime de factori pe care trebuie sa-l iei in considerare.

Orice mesaj, ca interactiune sociala, contine fapte, sentimente, valori si opinii.

- **Faptele** sunt elemente reale si obiective. Le credem pentru ca pot fi verificate si pentru ca le credem adevarate, pe baza cunostintelor si a experientei noastre.
- **Sentimentele** reprezinta raspunsul nostru emotional la anumite situatii, ceea ce, din nou, se raporteaza la experienta noastra.

Declararea misiunii si a obiectivelor – operationale, strategice, individuale

- **Valorile** sunt anumite norme existente in societate, in general , ca si la locul de munca. Ele reprezinta diferite credinte, bine inradacinate, despre ce este rau sau bine, important sau neimportant. Intr-un context profesional, valorile nu sunt, de regula, explicite, desi uneori sunt introduse in declaratia de misiune.
- **Opiniile** reprezinta parerile pe care le avem asupra anumitor probleme, evenimente sau situatii. Ele sunt subiective si limitate la situatii imediate.

Feedbackul

Feedback-ul - proces prin care, pe baza unor intrebari sau repetari, se clarifica si verifica intelegerea reciproca a mesajului primit, dupa codificare si decodificarea acestuia.

Desi este un element esential al procesului de comunicare, el este adesea neglijat.

Feedbackul

Unui team leader ce da feedback ii va fi greu uneori sa:

- lase loc pentru initiativa individuala si sa puna pe prim plan rezolvarea problemei in loc sa spuna persoanei respective exact ce are de facut.
- mentina atmosfera de feedback relaxata, in spiritul respectului reciproc si al sentimentului de sprijin al membrului echipei
- raspunda la argumentele persoanei care primeste feedback-ul
- dea feedback unei persoane pe care nu o cunosti bine sau asupra careia nu ai nici o autoritate.

Feedbackul

Pe de alta parte, membrul echipei poate avea si el unele dificultati in a primi feedback-ul. Ii va fi greu :

- sa ascule cu obiectivitate, fara sa intrerupa
- sa nu ia discutia de feedback ca pe ceva personal
- sa raspunda constructiv chiar daca este “tintit”
- sa auda adevarul dincolo de informatia de feedback si
- sa intreprinda actiunile necesare

Feedbackul

Cele mai dese situatii in care apare nevoia unui feedback sunt in general urmatoarele:

- o mica problema care ia proportii, reale sau nu
- o “scapare in coordonare sau comunicare”
- echipamente care nu functioneaza
- o situatie care risipeste timp si energie
- orice activitate care coboara standardul de calitate al clientului tau.

Actiuni ce trebuie intreprinse in cursul unui feedback dat:

Exprimarea intentiei pozitive

astfel incat feedback-ul sa fie mai usor de receptat.

Trebuie:

1. stabilit un scop clar si pozitiv
2. sa se ia in considerare imprejurarea in care se da feedback-
3. sa expui pe scurt ceea ce vrei sa comunici
4. sa prezinti situatia ca pe o ocazie de a atinge scopuri commune.

Actiuni ce trebuie intreprinse in cursul unui feedback dat:

Descrierea faptelor observate,

fara a le judeca astfel incat sa se poata gasi o solutie.

Un team leader

- va fi clar, concis in explicatii, se va baza pe date dovedite si pe explicatii, nu pe persoana.
- isi va limita feedback-ul la o singura actiune /un singur comportament.

Actiuni ce trebuie intreprinse in cursul unui feedback dat:

Stabilirea impactului actiunii sau al comportamentului respectiv ne ajuta in pastrarea unei discutii obiective si in recunoasterea de comun acord a problemei si a dorintei de a o rezolva.

Un team leader

- se va referi la nevoile si asteptarile companiei, explicand impactul actiunii sau al comportamentului asupra obiectivelor;
- se va axa pe una, maxim doua consecinte importante si va mentine tonul obiectiv;

Actiuni ce trebuie intreprinse in cursul unui feedback dat:

Cere persoanei careia i se acorda feedback sa raspunda pentru a afla parerea ei.

Daca dai un feedback obiectiv ai mari sanse de a primi un raspuns obiectiv.

Daca este necesar, se va face o sumarizare a situatiei.

Actiuni ce trebuie intreprinse in cursul unui feedback dat:

Indepartarea de problema discutata si cautarea de solutii

astfel incat sa se ajunga la rezolvarea ei si la invatare.

Team leader-ul

- va stabili impreuna cu membrul echipei ce va face in aceasta directie in functie de informatiile obtinute anterior;
- stabileste clar cerintele;
- face sugestii;
- lasa membrul echipei sa-si stabileasca detaliile.

Intrunirile

Intrunirile sunt un alt mod de a comunica cu echipa, ele nu trebuie sa fie neaparat plicticoase si neproductive.

Este interesant si totusi ingrijorator faptul ca multe din aprecierile facute in legatura cu intrunurile sunt negative. Iata de exemplu ce spunea economistul Peter Drucker in 1979:

“Sedintele sunt, prin definitie, **concesii facute organizatiilor ineficiente**; ori ne intrunim, ori muncim.”

In tabelul II.2. am trecut cateva dintre avantajele si dezavantajele lor, pentru a putea intelege mai bine importanta / neimportanta lor precum si pentru a gasi pe viitor modalitati de sporire a eficacitatii lor.

Avantaje, dezavantaje ale intrunurilor

| Avantaje | Dezavantaje |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• le stimuleaza angajatilor un sentiment de implicare si participare• permit un stil managerial democratic• sporesc nivelul aptitudinilor de comunicare• sporesc satisfactia in munca• faciliteaza un flux de comunicare efectiv | <ul style="list-style-type: none">• ocupa timpul angajatilor, distragandu-i de la alte indatoriri• reprezinta o cheltuiala – costul pe ora al procesului decizional la care iau parte opt persoane este mai mare decat atunci cand unul decide• viteza si eficienta – in cadrul intrunirilor |

Avantaje, dezavantaje ale intrunurilor

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• mentine contactul intre angajatii de nivele diferite• permit angajatilor tineri sa aiba acces la procesul decisional managerial• imbunatateste procesul decisional prin implicarea mai multor puncte de vedere• mentine legatura intre manageri | <ul style="list-style-type: none">• deciziile se iau mai greu• responsabilitatea individuala si initiativa pot fi erodate, activitatea fiind controlata la nivel central• managerii pot avea sentimentul ca nu sunt lasati sa conduca, ceea ce le poate diminua satisfactia in munca• pot fi adoptate decizii eronate sau intarziate din cauza incercarilor de a obtine consensul intre participantii la intrunire |
|--|---|

➤ principalul motiv pentru care intrunirile sunt privite cu suspiciune este presupusa **lipsa de eficacitate**

Cauzele lipsei de eficacitate si solutii posibile

| Cauze | Solutii |
|--|---|
| Obiective neclare sau false | Este bine sa se clarifice de la inceput ce anume se asteapta de la o intrunire. Toata lumea trebuie sa cunoasca motivele pentru care participa, ce anume urmeaza sa se discute si care sunt rezultatele urmarite. |
| Slaba pregatire | Minimum ce trebuie studiat este agenda sedintei planificate si minuta celei precedente. Este folositoare orice documentatie referitoare la subiectul intrunirii sau orice altceva care va intereseaza si poate fi subiectul unor intrebari. |
| N e r e s p e c t a r e a programului | Urmarirea cu rigurozitate a timpului alocat fiecarui subiect de discutie. |
| Prea multi participanti | Un numar prea mare de participanti poate duce la un mare consum de timp pentru atingerea consensului. Daca este nevoie de participarea unui specialist, acesta va fi invitat, daca nu, este de ajuns studierea unui raport din partea acestuia. |

Cauzele lipsei de eficacitate si solutii posibile

| Cauze | Solutii |
|---------------------------|--|
| Lipsa unei agende | Agenda unei intruniri formale trebuie consultata de catre toti participantii. Pe baza acesteia, oamenii vin pregatiti si pot contribui la discutii, iar eventualele chestiuni secundare sau irelevante vor fi eliminate de la inceput. |
| Lipsa unei minute | Este necesara transmiterea catre participantii a unor note pentru confirmarea deciziilor luate. |
| Slaba comunicare | O comunicare lipsita de eficienta presupune discursuri prea lungi sau cu devieri de la subiectul principal, afirmatii incorecte, intrebari inutile. Ca team leader coordonezi intrunirile cu echipa ta si trebuie sa te asigura ca ceea ce comunici este bine inteles. |
| Lipsa de incredere | Fa in asa fel ca oamenii tai sa aiba incredere in tine. Ei isi vor spune astfel deschis parerile, iar daca nu au curajul sa vorbeasca in fata celorlalti, ajuta-i. |

3.2 Motivarea echipei

Aproape toate activitatile unui team leader implica interactiuni cu oameni – sedinte, activitati de planificare, feedback, evaluare, etc.

Este important, prin urmare, sa incerci ca team leader sa cunosti cat mai bine manifestarile comportamentului uman.

Exista numeroase teorii ale motivatiei. Cea mai cunoscuta si aplicata este cea emisa de Abraham Maslow care cuprinde o ierarhie a nevoilor pe 5 nivele

Teoria motivatiei-2

- Una dintre caracteristicile team leader-ului este profunda convingere ca oamenii din subordinea lui isi vor mentine nivelul de performanta
- factorii motivationali se inscriu intre doua linii extreme: una bazata pe verbul “a fi” si cealalta pe verbul “a avea - a posedea”.
- Exista subiecti umani care reactioneaza intr-o mai mare masura la aspectele “*desuflet*” ale vietii profesionale, pentru care o vorba buna spusă la momentul potrivit echivaleaza cu o dublare a salariului, dupa cum sunt si indivizi pentru care partea pecuniara este totul.
- Fiecare dintre noi ne regasim intr-un punct oarecare al dreptei AB - (fig.II.6.) notat cu X, in care procentul de “a fi” este complementar celui de “a avea” ca si timp si efort alocat.

Teoria motivatiei-3

Fiecare dintre noi ne regasim intr-un punct oarecare al dreptei AB - (fig.II. 6.) notat cu X, in care procentul de “a fi” este complementar celui de “a avea” ca si timp si efort alocat.

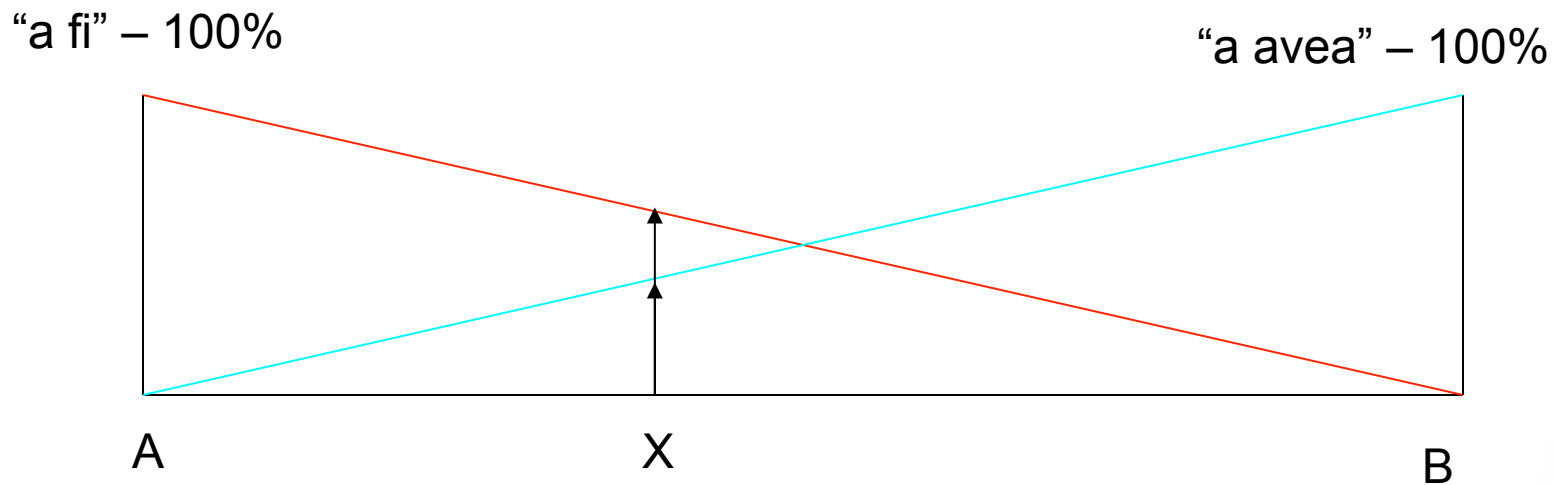


Fig.II.6. Importanta factorilor motivational “a fi” si “a avea”

Teoria Motivatiei-4

Pentru a actiona asupra procesului motivational, un team leader trebuie sa aiba in vedere cateva aspecte:

A lua in calcul starea fizica a persoanei

- oboseala, foamea, frigul, disconfortul de orice tip distrage atentia de la procesul de comunicare.

A avea capacitatea de comunicare efectiva

- un team leader trebuie sa fie intotdeauna deschis catre comunicare, indiferent de factorii conjuncturali.

Teoria Motivatiei-5

Pentru a actiona asupra procesului motivational, un team leader trebuie sa aiba in vedere cateva aspecte:

A construi un climat de incredere

- in care suspiciunea sa nu-si gasesca loc ;
- in care fiecare membru al echipei sa fie constient ca este singur stapan pe timpul si faptele sale.

Ori de cate ori un team leader asculta cu atentie , empatic si activ ideile celui din fata sa, increderea se cladeste repede.

Alocarea unei perioade de timp pentru investigarea unei probleme propuse de catre cineva din echipa ta iti va da programul peste cap, dar va genera o stare de multumire suflteasca celui in cauza.

Dimpotriva, un team leader arogant nu va face decat sa-si demotiveze echipa – si asta se va reflecta in rezultate – si sa piarda o serie de idei valoroase – caci cei implicati in munca nu sunt niciodata intrebati despre cum decurge activitatea lor.

Teoria motivatiei-6

Pentru a actiona asupra procesului motivational, un team leader trebuie sa aiba in vedere cateva aspecte:

A te focaliza pe atuuri, nu pe slabiciuni

- a atrage permanent atentia asupra minusurilor, asupra greselilor sau slabiciunilor poate fi extrem de demotivant.
- a afla ce pot sa faca bine cei din jurul tau si a-i orienta catre acea activitate este un proces care va conduce la succese nebanuite.

Atunci cand dorim sa crestem eficienta unui proiect ii aflam punctele slabe si actionam asupra lor. Nimic mai adevarat, dar sa nu uitam ca sunt si aspecte bune pe care nu trebuie sa le afectam negativ prin neglijare.

Teoria motivatiei-7

Pentru a actiona asupra procesului motivational, un team leader trebuie sa aiba in vedere cateva aspecte:

A comunica clar, complet, concis

– o persoana care nu intelege ceea ce i se cere nu poate fi capabila de performanta;

Instructiunile date in gluma, in graba sau cele prea generale nu ajuta la nimic.

Un bun team leader va trebui intotdeauna sa gasesca calea catre o comunicare eficienta.

A gestiona eficient timpul

– persoanele foarte motivate nu reusesc deseori sa se organizeze. Atunci cand isi propun ceva, ele nu au suficient timp sa realizeze ce si-au propus.

Daca insa tehnicile de gestionare a timpului sunt cunoscute si aplicate corespunzator, atunci individul va face mai multe intr-un interval mai scurt de timp si satisfactia sa interioara creste.

Teoria motivatiei-8

Pentru a actiona asupra procesului motivational, un team leader trebuie sa aiba in vedere cateva aspecte:

A demola un vechi sistem numai dupa ce ai ce pune in loc

– schimbarea de dragul schimbarii este deseori frustranta.

Daca vrei sa schimbi mentalitatea oamenilor trebuie sa le arati o cale viabila, o alternativa de a face lucrurile mai repede, mai bine, mai ieftin.

A actiona de aproape

– astfel incat mesajul comunicat sa nu se denatureze.

Cu cat lantul de comunicare este mai lung, cu atat detaliile se pierd mai rapid.
Motivarea este un proces care se bazeaza pe detalii.

A sta aproape de echipa ta, fara insa a-i sufoca membrii, inseamna a fi in permanent contact cu nevoile oamenilor tai. Acest lucru creeaza premisele unei actiuni rapide, prompte si eficiente

Teoria motivatiei-9

Pentru a actiona asupra procesului motivational, un team leader trebuie sa aiba in vedere cateva aspecte:

A tine cont de ceea ce reprezinta celalalt

– este poate punctul culminant al motivatiei.

Daca il poti aborda pe cel din fata ta in termenii sai, tinand cont de educatia sa, de experienta, gandurile si valorile sale, atunci sansele de succes ale motivarii cresc.

Nu avem de a face cu persoana care credem noi ca este ci cu persoana care crede cel din fata noastra ca este.

Teoria Motivatiei

Nu trebuie sa presupunem intotdeauna ca valorile personale sunt si identice cu cele ale firmei, pentru ca ne putem insela.

Putem sa ne clarificam perceptia celui din fata noastra doar ascultand, observand, fiind deschis la opiniile, ideile, modul lui de a gandi.

Un membru al echipei doreste in primul rand o munca interesanta, in timp ce team leader-ul crede ca salariul bun este primul pe lista de prioritati al celui alt

Este posibil ca diferenta de opinii in ceea ce privesc factorii motivationali sa declanseze mai tarziu conflicte.

Este important ca un team leader sa identifice factorii motivationali pentru fiecare din echipa sa si sa le urmareasca evolutiile, astfel incat sa stie ce are de facut.

Teoria Motivatiei

Tabel nr. II.4. Viziuni asupra dorintelor salariatilor

| Ce cred managerii ca vor salariatii | | Ce doresc de fapt salariatii |
|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| 1 | Salariu bun | 5. |
| 2 | Securitatea muncii | 4. |
| 3 | Promovare si crestere | 6. |
| 4 | Conditii bune de lucru | 7. |
| 5 | Munca interesanta | 1. |
| 6 | Disciplina | 10. |
| 7 | Loialitate din partea managerilor | 8. |
| 8 | Apreciere pentru munca depusa | 2. |
| 9 | Ajutor in problemele personale | 9. |
| 10 | Sentimentul de apartenenta | 3. |

Modele motivationale

Modelul **rational** – **economic**

- arata ca oamenii sunt motivati in primul rand de interesele personale economice.
- Ei actioneaza in sensul maximizarii recompenselor lor materiale si financiare.
- Modelul sugereaza ca, in mare masura, disponibilitatea individului de a depune efort poate fi controlata prin furnizarea sau refuzul unor recompense financiare.
- Se considera ca angajatii au tendinta de a fi pasivi, sunt inclinati sa depuna un efort redus si nu-si asuma responsabilitati, interesul pentru munca fiind generat doar de recompensele financiare. Desi recompensele materiale raman un puternic factor de stimulare, acest model de motivare prezinta o perspectiva foarte limitata asupra naturii umane.

Modele motivationale

Modelul **rational** – **economic**

- arata ca oamenii sunt motivati in primul rand de interesele personale economice.
- Oamenii devin mai bogati si mai bine educati, calitatea vietii la locul de munca este in continua crestere, tehnologiile avanseaza, standardele cresc.
- Organizatia este din ce in ce mai mult obligata sa se bazeze pe aptitudinile si calificarea personalului ei.

Ipotezele acestui model isi pierde oarecum din importanta, atunci cand este vorba de utilizarea energiei, creativitatii, aptitudinilor si calificarii personalului tau.

Modele Motivationale

Modelul social

- presupune ca oamenii sunt motivati mai mult in munca de necesitatile lor sociale, cum ar fi nevoia de prietenie si acceptare.
- Oamenii au o mare capacitate de reactie fata de presiunea grupului lor de lucru decat fata de controlul si stimulentele managerilor.
- De aici si necesitatea orientarii ca team leader spre luarea in calcul a cerintelor sociale, nu numai a sarcinilor de servicii.
- Nu trebuie neglijat nici importanta valorilor grupului, care poate fi mai mare decat a stimulentele individuale acordate in vederea sporirii performantei.

Modele Motivationale

Modelul **autoimplinirii**

- are la baza teoria motivationala a lui Maslow.
- Autoimplinirea este nevoia individului de a-si implini pe deplin potentialul, adica nevoia sa de progres personal.
- Se considera ca fiecare individ cauta sa gaseasca o semnificatie si o implinire in munca; oamenii prefera mecanismele proprii de motivare.
- Este important pentru un team leader sa stie ca, in cazul unei asemenea persoane, nu exista nici un conflict inherent intre ideea de autoimplinire si sporirea eficacitatii performantei organizationale.
- Daca li se acorda sansa, oamenii isi incadreaza de buna voie propriile lor teluri intre cele organizationale.

Recompensele si satisfactia in munca

Managementul oamenilor inseamna mai mult decat o simpla gestionare a recompenselor si stimulentelor.

Acordarea unei recompense nu ne da nici o garantie ca efortul depus de angajat va fi mai mare sau ca sporul de efort va duce la rezultate mai bune.

Abordarea care vizeaza legaturile dintre efortul depus, performanta si recompensa se numeste **teoria asteptarilor**.

Pentru a depune un efort suplimentar, persoana in cauza trebuie sa fie convinsa ca isi va spori astfel sansa de a obtine recompensa asteptata.

- In practica, efortul este rareori rasplatit daca nu are ca rezultat o buna performanta – cum ar fi, de exemplu, o crestere a productiei sau a calitatii. Deci, in mod evident, este rasplatita performanta, nu si efortul in sine. Aceasta relatie este prezentata in fig II.7.

Relatia effort-performanta-rezultat



O performanta slaba ar putea aduce dupa sine mai degraba o penalizare decat o recompensa, de aceea am notat rezultat si nu recompensa in figura.

De remarcat in figura nu neaparat continutul casetelor, ci mai ales legatura dintre ele.

Teoria asteptarilor vizeaza anume importanta acestor legaturi ca mijloc de explicare a motivatiei.

Daca legaturile din figura sunt clare si puternice, rezultatul poate avea un efect puternic motivator; daca legaturile sunt slabe sau lipsesc, rezultatul nu poate duce la motivare.

Daca se urmareste ca rezultatul sa aiba efect asupra comportamentului unei persoane, atunci trebuie fie sa-l doreasca (cand este o recompensa) fie sa-l evite (cand este vorba de sanctiune).

Recompense si satisfactia in munca

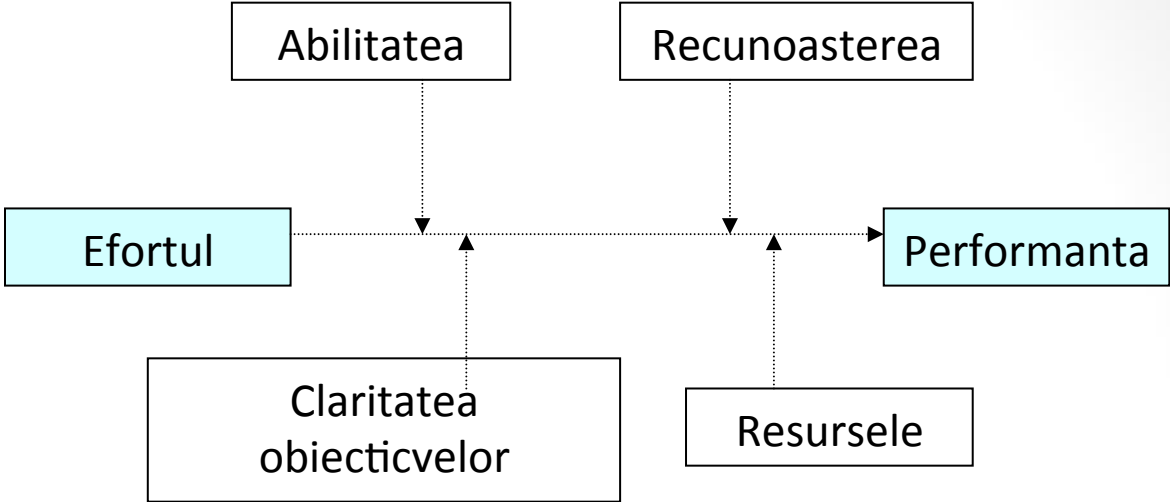
Daca doreste sa imbunatateasca nivelul motivational al echipei sale, un team leader trebuie sa aiba tot timpul in vedere urmatoorii 3 factori:

1. legatura efort – performanta sa fie puternica. Aceast inseamna ca el trebuie:

- sa se convinga ca fiecare membru al echipei sale este capabil de a atinge performanta ceruta, adica are abilitati
- sa fixeze clar obiective masurabile
- sa asigure o recunoastere corecta a rezultatului, indiferent daca este bun sau rau
- sa asigure resursele necesare activitatii echipei (ex: timp – daca termenele sunt clar stabilite, se va folosi cu mai mare eficacitate timpul). Fig.II.8.

2. legatura performanta – rezultat sa fie privita ca existenta. Oamenii echipei trebuie sa fie convinsi ca efortul lor materializat in performanta va fi rasplatit.

Factorii care influenteaza legatura efort-performanta



Trebuie să vă convingeți mai întâi dacă individul în cauză este capabil de performanța cerută – adică de **abilitatea** sa.

În al doilea rând este esențial să-i fixați obiective clare și măsurabile—**claritatea obiectivelor**

. În al treilea rând, și cel mai important, trebuie să asigurați o recunoaștere corectă a rezultatului, indiferent dacă este bun sau rău – **recunoașterea**

În sfârșit, dacă nu asigurați **resursele** necesare activității respective, oamenii pot simți că performanța lor nu depinde exclusiv de eforturile depuse

Recompensa si satisfactia in munca

3. Tipurile de rezultate posibile, fie ele recompense sau penalizari, pot fi clasificate in extrinseci si intrinseci.

Cele extrinseci presupun existenta unui intermediar, iar cele intrinseci sunt strans legate de performanta in munca.

Lauda este un rezultat extinsec, la fel si salariul.

Un rezultat intrinsec poate fi multumirea proprie ca o sarcina dificila a fost dusa la indeplinire.

O idee de ansamblu ne putem face analizand tabelul nr. II.5.

Recompense si satisfactia in munca

Este important pentru un team leader de a analiza cum o implinire profesionala poate alimenta efortul depus pentru performantele viitoare.

| Rezultatele posibile in munca | |
|--|---|
| Rezultate intrinseci | Rezultate extrinseci |
| <ul style="list-style-type: none">• respectul de sine• sentimentul realizarii• sentimental ca ati invatat ceva• sentimental ca ati realizat ceva folositor• sentimental ca ati realizat ceva necesar pentru organizatie• oboseala | <ul style="list-style-type: none">• salariul• statutul in cadrul companiei• statutul in afara companiei• beneficii suplimentare• conditii de munca placute• diversitatea muncii• lauda• promovarea• incadrarea intr-o alta activitate• timpul liber• penalizari sociale• scaderi din salariu |

Sentimentul de apartenenta

este rezultatul unei culturi organizationale ce promoveaza si recompenseaza actele salariatilor care se comporta ca si cum ar fi vorba de propria lor afacere.

Intr-o astfel de organizatie, obiectivele personale si cele individuale se suprapun in mare masura.

Se considera ca exista 12 factori care determina aparitia acestui sentiment. *De ce sunt asa de importanti pentru un team leader?* Pentru ca prin ei poate spori gradul de motivare al echipei sale.

Sentimentul de apartenenta

1. Viziune
2. Mandrie
3. Masurare
4. Responsabilitate
5. Lucru in echipa
6. Angajament, implicare
7. Recunoasterea meritelor
8. Competenta
9. Continua imbunatatire a proceselor
10. Orientarea catre client
11. Credibilitate
12. Inovare

Se considera ca exista 12 factori care determina aparitia acestui sentiment.

De ce sunt asa de importanti pentru un team leader? Pentru ca prin ei poate spori gradul de motivare al echipei sale.

Factori care determina aparitia sentimentului de apartenenta

Viziunea

Echipa ta va trebui sa stie clar directia in care se indreapta organizatia si obiectivele ei pe termen mediu si lung, dincolo de frazele prin care se enunta ele. Implicarea lor in elaborarea strategiilor este o cale eficienta de comunicare a viziunii. Mai mult, s-ar putea sa obtii idei cu adevarat valoroase pentru firma si viitorul ei.

Mandrie

Pentru majoritatea companiilor, salariatii sunt cel mai de pret bun. Atunci cand, dincolo de vorbe, acesta devine o realitate se cultiva sentimentul apartenentei la un grup “de elita”. Un bun semnal in aceasta directie este dat de rata de fluctuatie a personalului. Cu cat mai multe persoane pleaca din firma, cu atat acest sentiment de mandrie este mai indepartat. O cale de a construi acest sentiment este aceea de a aplica politica “portilor deschise” ori de cate ori este nevoie de a lasa informatia sa curga fluent in organizatie.

O lipsa de transparenta dublata de o comunicare neclara a obiectivelor firmei poate duce la frustrare si resentimente.

Factori care determina aparitia sentimentului de apartenenta

Masurare

Echipa ta trebuie permanent tinuta la curent cu situatia proiectului si sa fie convinsa ca activitatea ei este foarte importanta pentru dezvoltarea acestuia. Rezultatele auditurilor, ale analizelor de piata, al studiilor comparative (benchmarking) vor fi aduse la cunostinta membrilor echipei, intr-o forma neconfidentiala, fireste.

Responsabilitate

A fi responsabil pentru rezultatul muncii tale inseamna si acceptarea de catre team leader a greselilor, a erorilor si a situatiilor neprevazute. Atunci cand o persoana are libertatea de a face, pana la un punct, fireste, ceea ce doreste in sectorul sau da activitate ea poate gresi.

Lucrul in echipa

- Mediul proiectelor este unul al jucatorilor in echipa. Trebuie ca adevarul si increderea in colegi sa fie niste realitati si nu vorbe goale. De aceea, departamentul de resurse umane dintr-o firma care practica managementul de proiect va pune accent in primul rand pe spiritul de echipa.

Factori care determina aparitia sentimentului de apartenenta

Angajament, implicare

- Cei din echipa ta trebuie sa accepte obligatia si provocarea data de sentimental de apartenenta atat la bine cat si la rau. Acest lucru se poate realiza atunci cand tu ca team leader are asteptari ridicate atat de la el cat si de la ceilalti, cand este accesibil, rabdator si dornic sa ajute, cand practica in mod curent delegarea de autoritate si responsabilitate.

Recunoasterea meritelor

- Atunci cand cineva face un lucru bun trebuie laudat in public. Sentimentul stimei de sine este unul dintre cele mai dezvoltate sentimente umane. Nimic nu este mai demotivant ca tu ca si team leader sa stii ce a facut excelent un membru din echipa ta, sa stii ca el o stie, dar sa lasi ca lucrurile sa treaca de la sine si sa nu comentezi deloc acel fapt si sa consideri ca normal acest fapt. Starea de excelenta nu este o stare normala. Catre ea trebuie sa tindem cu totii dar putinii care au sansa sa o atinga din cand in cand trebuie evidentiati. Ei sunt motorul care duce compania mai departe. In lipsa lor, mediocritatea si mentalitatea “ lasa ca merge si asa “ ne-ar cuprinde cu totul. Recunoasterea formala si informala au aceeasi valoare dar lucrurile spuse din inima in public sunt parca mai bine tinute minte decat ceremoniile oficiale.

Factori care determina aparitia sentimentului de apartenenta

Competenta

- Munca celor din echipa ta trebuie sa fie oportuna, pertinenta si mai ales competenta. Aceasta se asigura prin angajarea in proiect a celor mai buni oameni, asigurarea trainingului necesar, suport catre toti membrii echipei tale in dorinta lor de a se perfectiona, tehnici de coaching si mentoring.

Orientarea catre client

- Atunci cand conceptul “ *Clientul nostru, stapanul nostru* ” este bine pus in aplicare si nu ramane un slogan fals, cei din echipa ta vor fi motivati sa contribuie la succesul proiectului prin promovarea unui comportament adecvat fata de clientii interni si externi. A identifica perfect nevoile clientului, a-i intelege motivele pentru care un lucru trebuie facut in acel fel inseamna a-l satisface doleantele. Primul pas catre managementul calitatii totale este facut.

Continua imbunatatire a proceselor

- Este un alt postulat cheie al managementului calitatii totale. Oricand ceva poate fi facut mai bine si mai repede. Orice system este unul perfectibil. Cu cat creativitatea participantilor la proiect este mai adanc cultivata, cu atat ideile care apar sunt mai novatoare si mai generatoare de imbunatatiri.

Factori care determina aparitia sentimentului de apartenenta

Credibilitate

- A fi consistent in ceea ce spui si ceea ce faci este una dintre cele mai mari calitati umane. Orientarea si politica adevarului sunt attributele unui team leader de succes care isi poate mobiliza oricand echipa.

Inovarea

- Explorarea unei noi alternative inseamna de cele mai multe ori a-ti pune serios intrebari de genul: *“De ce facem lucrurile asa?”*, *“Cum altfel ar putea ele sa fie facute?”*, *“De ce nu?”*. Inovarea este premisa schimbarii iar schimbarea este calea garantata catre succes. Un team leader inteligent ofera informatii echipei sale despre tinta fixata ca obiectiv, si apoi in loc sa ofere si calea de atingere a ei, parcurge drumul intrebării *“Cum credeti ca vom putea ajunge din situatia prezenta in punctual pe care dorim sa-l atingem in viitor?”*. Explorand raspunsurile la aceasta intrebare, de multe ori apare ceva nou care sa scurteze drumul catre realizari, sa micsoreze efortul sau sa reduca cheltuielile.

3.3 Dezvoltarea personalului

Termenul de dezvoltare se refera la orice tip de experienta sau proces care contribuie la dezvaluirea deplina a potentialului unui individ.

Incluzand aici si instruirea, procesul de dezvoltare poate ajuta personalul sa lucreze cu mai multa eficacitate, sa-i reduca gradul de oboseala si pierderile, sa-i sporeasca satisfactia si recompensele - sa-i aduca, in general, o ameliorare generala a activitatii.

Prin urmare trebuie sa oferi echipei tale suficiente actiuni de dezvoltare si instruire, pentru a obtine eficienta maxima, asigurarea conditiilor de punere in aplicatie a schimbarilor, promovarea valorilor colective si promovarea politicii egalitatii sanselor.

Politica organizatiei cu privire la instruire si dezvoltare reflecta prioritatile acesteia si dorinta de a folosi pe deplin potentialul personalului.

Dezvoltarea personala

Fig. II.8. Cuplarea proceselor de invatare in cadrul locului de munca si in afara lui.

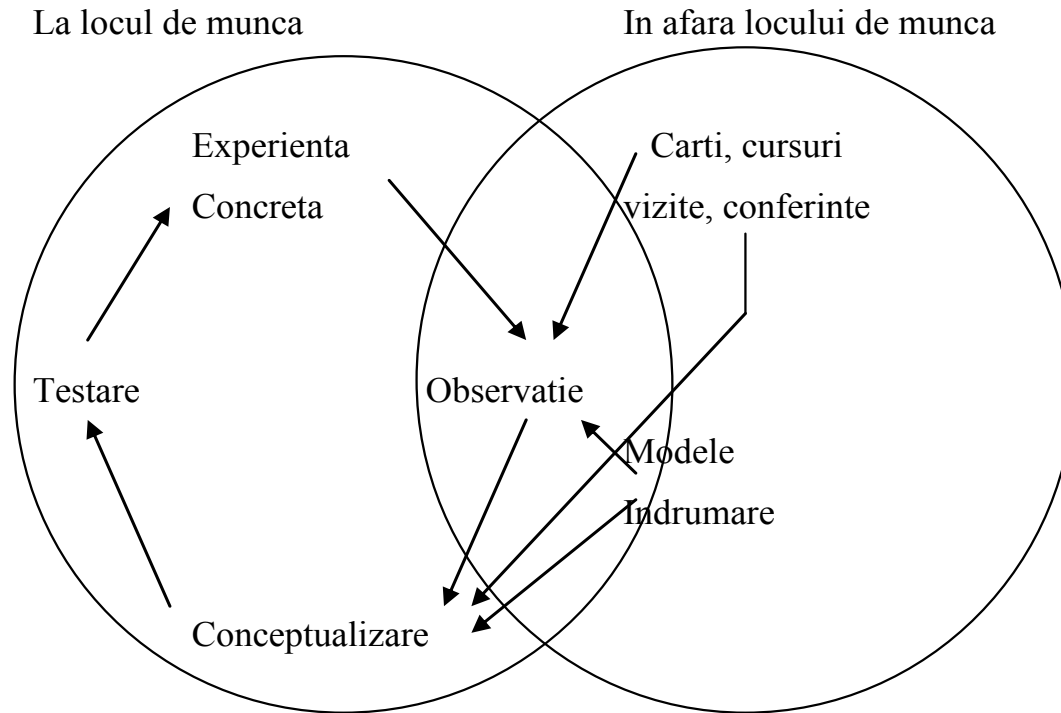
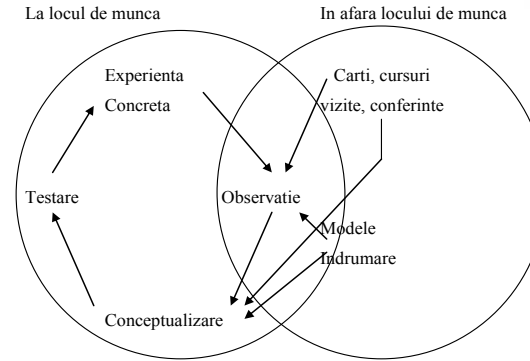


Fig. II.8. Cuplarea proceselor de invatare in cadrul locului de munca si in afara lui.

Dezvoltarea personalului



Raspunderea pentru dezvoltarea unui membru al echipei tale este impartita.

Pe de o parte, *organizatia ca intreg are responsabilitatea de a-si pune la punct o politica a dezvoltarii personalului*, de a asigura resursele necesare in acest domeniu si de a institui un sistem de recompense care sa incurajeze dezvoltarea.

Pe de alta parte, *ca team leader al persoanei in cauza stii cum sa lucrezi cu ea, ce competente a dobandit*, care este experienta anterioara de munca, care sunt aspiratiile sale. Asadar, ai o pozitie favorizata care iti permite sa-l sprijini in dezvoltarea sa.

Nu in ultimul rand, angajatul insusi are interes evident in propria dezvoltare, si, prin urmare, responsabilitati in acest domeniu.

Dezvoltarea personalului

Ca team leader nu trebuie sa pierzi niciodata din vedere ca:

- **Esti un model** – cei din echipa ta vor adopta, in diferite grade, multe dintre practicile si atitudinile tale. Daca nu iei in serios problema instruirii si dezvoltarii, probabil nici ei nu o vor lua.
- Probabil ca ***ai putea oferi oamenilor diferite indrumari specifice*** sau asistenta, ca parte a activitatii tale.
- **Poti stimula echipa sa reflecte** la unele aspecte intalnite in activitatea de zi cu zi.
- **Poti oferi posibilitatea de a exersa, de a invata.** De aici s-ar putea crea responsabilitati largite, poate si transmiterea experientei dobandite la nivelul intregului grup.

Evaluarea performantelor individuale si ale echipei

Majoritatea firmelor mari posedă și aplică diferite sisteme de evaluare a performanței.

Noile abordări ale evaluării îndepărtează accentul pus pe simpla estimare, în special a potențialului, vizând în schimb din ce în ce mai mult comunicarea.

Obiectivul nu mai este de a acumula din ce în ce mai mult informații în beneficiul planificării resurselor umane, în special al potențialului, a posturilor, a personalului, ci de a îmbunătăți comunicarea și relațiile de muncă între angajați și manageri în scopul realizării unor performanțe superioare.

Ceea ce era înainte un interviu incomod tinde să devină un dialog constructiv.

Evaluarea performantelor individuale si ale echipei

Sistemele de evaluare a performantelor pot avea urmatoarele *functii*:

- aprecierea calitatii performantelor pentru a permite organizatiei sa distribuie recompensele financiare sau de alta natura cu o corectitudine evaluata.
- revizuirea resurselor umane, pentru a descoperi potentialul de munca actual si viitor, al angajatilor individuali si a departamentelor.
- construirea planurilor de evolutie a posturilor, necesare in intocmirea planurilor departamentale si globale.
- descoperirea necesitatilor de instruire
- cresterea nivelului de motivatie a personalului fata de atingerea standardelor si obiectivelor organizationale.
- dezvoltarea individuala prin sfaturi, laude, informare si sanctiuni.
- imbunatatirea standardelor si, prin urmare, a performantelor.
- verificarea eficacitatii proceselor si practicilor legate de politica de personal.

Concluzii

Privitor la rolul si calitatile de team leader:

- ca are atributii in cladirea increderii si promovare muncii in echipa, crearea unei identitati a echipei sale, incurajarea dezvoltarii personale, cautarea imbunatatirii continue, rezolvarea rapida a conflictelor, acordarea de suport si incurajarea echipei.
- ca va trebui sa dispuna de o serie de calitati si sa se imbunatateasca continuu.
- ca va trebui sa adopte acel stil de leader portivit cu comportamentul oamenilor sai.

Concluzii

Privitor la comunicare:

- ca un climat de comunicare deschis si cooperant ii va fi prieten in munca sa pentru echipa.
- ca este bine sa comunice echipei obiectivele si gradul lor de indeplinire pentru a obtine o munca focusata pe rezultate si o motivatie in plus.
- ca notiunile privitoare la procesul de comunicatie ii vor folosi in momentul necesitatii depistarii si eliminarii problemelor de comunicare.
- ca feedback-ul va fi unealta principala de comunicare si va trebui sa o stapaneasca
- ca intrunirile au si partea lor buna si sa o foloseasca la maxim prin eliminarea cauzelor ce pot conduce la ineficienta.

Concluzii

Privitor la motivare:

- ca fiecare persoana poate fi motivata de factori diferiti in diverse proportii, prin urmare va trebui sa-si cunoasca fiecare om pentru a-i prescrie ‘reteta’ de motivare pe termen scurt.
- ca exista anumite aspecte ce este bine sa fie respectate astfel incat actiunile sale de motivare sa fie percepute ca atare si sa dea rezultatele asteptate.
- sa cunoasca modelele motivationale pentru a actiona cat mai eficient.
- sa inteleaga mecanismul relatiei efort-performanta si sa nu uite implicatiile acestuia ca factor motivational.
- sa fie constient ca intr-o organizatie de prestigiu sentimental de apartenenta poate fi un factor de motivatie deosebit de puternic.

Concluzii

Privitor la dezvoltarea si evaluarea membrilor echipei:

- sa stie ca dezvoltarea profesionala a oamenilor sai sta si in puterea sa si sa actioneze in consecinta.
- sa transmita ideea ca evaluarea este o forma de comunicare in scopul realizarii unor performante superioare si atingerii obiectivelor propuse.

