

# Software Engineering (Ingineria Sistemelor Soft)

seminar 3

Motivarea  
echipelor de proiect

Lector dr. Pop Andreea-Diana

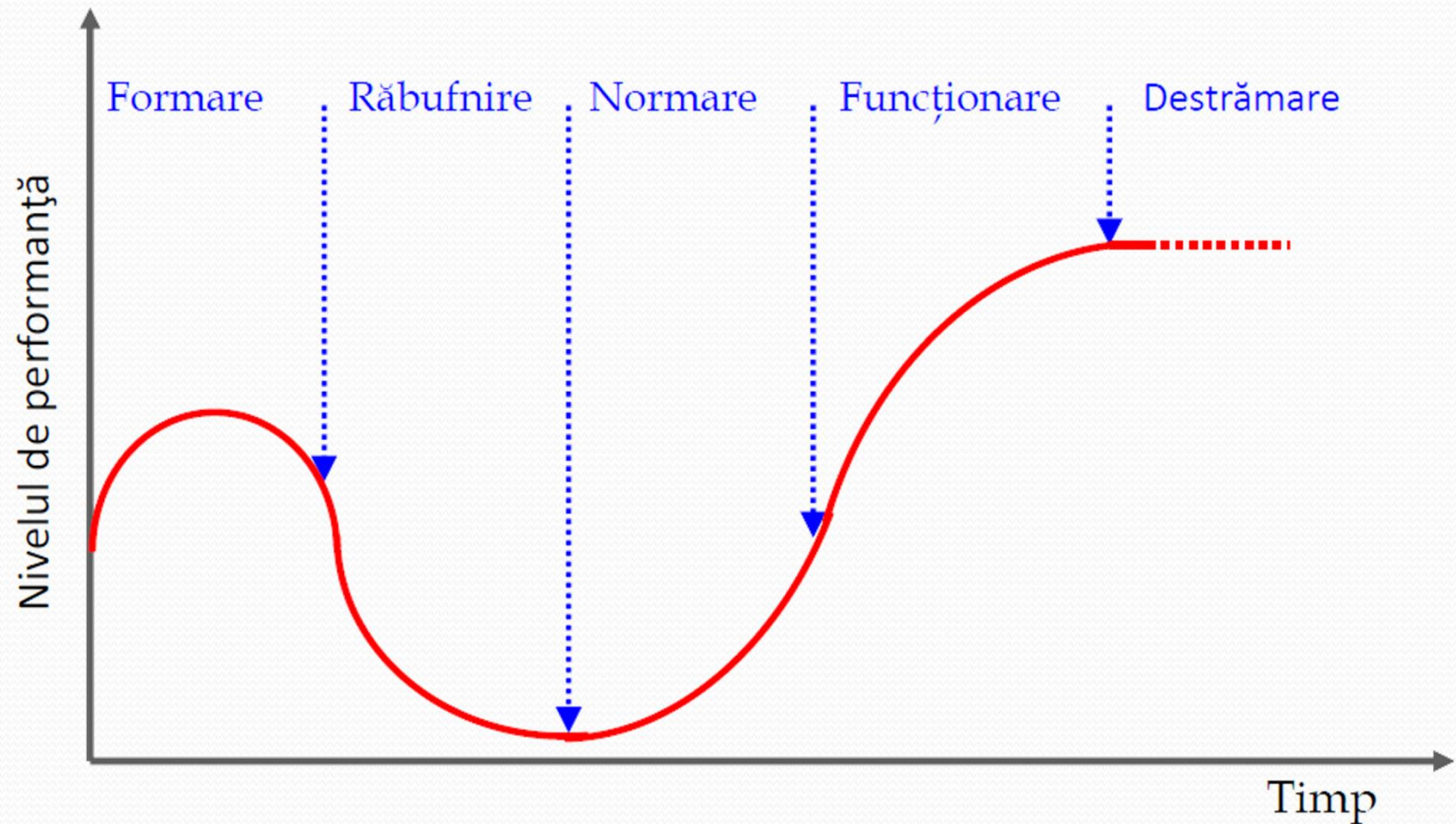


# A fi convingător (manager)

- Să îți cunoști membrii echipei (ce i-ar motiva)
- Construirea unei relații de asemănare (gesturi, limbaj, paralingvism – ton, viteză, accent)
- Ancorare (un fel de ”reflex” necondiționat – crearea unui sentiment plăcut prin miros, gest, etc.)



# Modelul Tuckman de formare a echipei





# Motivarea

- Performanța = funcție ( abilități , motivare )
- Motivare
  - ”De ce oamenii fac ceea ce fac?”
  - = mecanism folosit pentru a reduce distanța dintre starea indivizilor și cerințele companiei
  - concept ipotetic (~ gravitația)

”Poți duce un cal la apă, dar nu-l poți forța să bea  
(va bea doar dacă e însetat)”





# Strategii de motivare

- Ajutor pozitiv / așteptări ridicate
- Aplicarea de metode de disciplinare / pedepse (când este cazul)
- Corectitudine în relațiile cu angajații / echipele
- Satisfacerea nevoilor angajaților
- Setarea de obiective tangibile
- Restructurarea posturilor
- Oferirea de recompense în funcție de performanță.



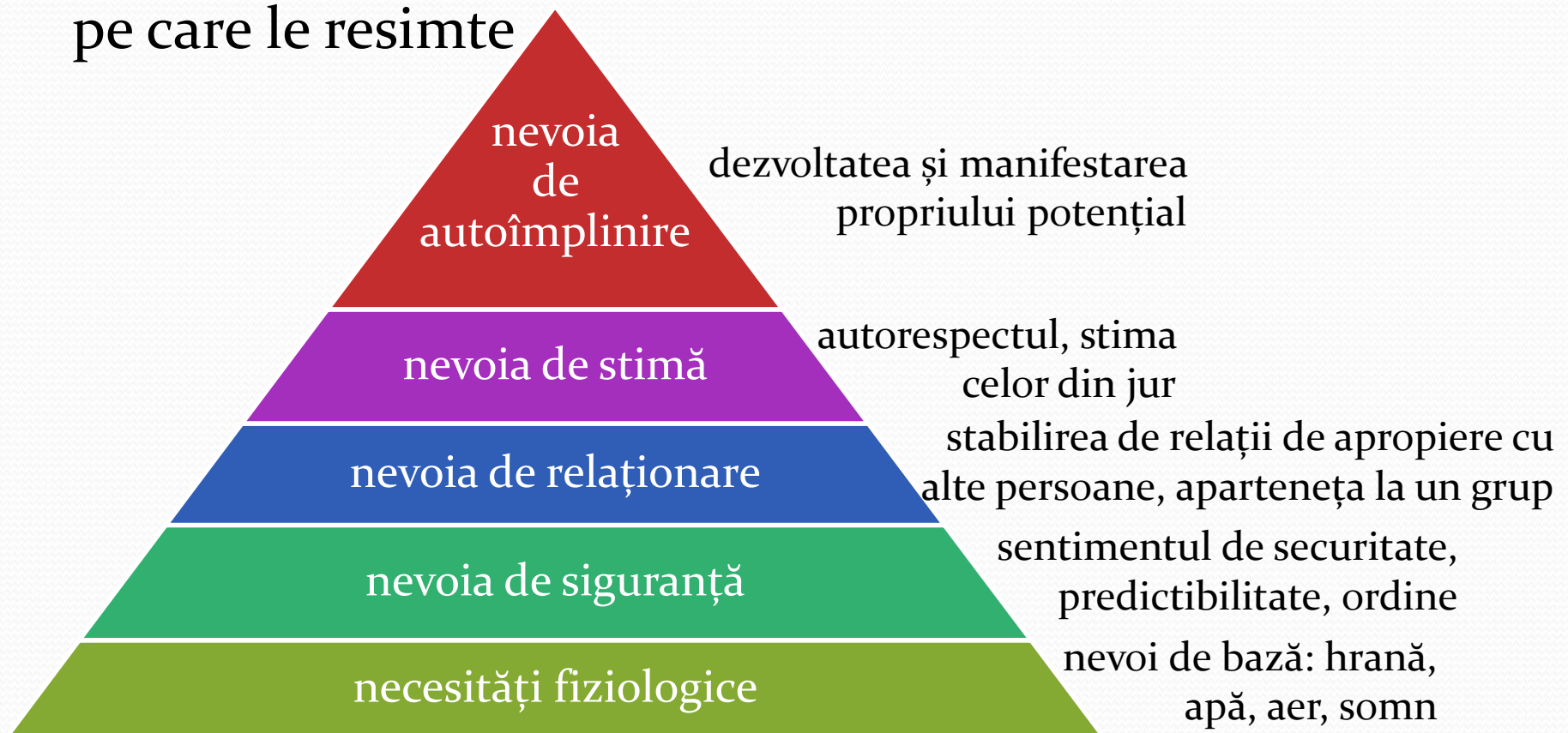
# Teorii ale motivării

- Ierarhia necesităților umane (A. Maslow)
- Teoria factorilor duali (F. Herzberg)
- Teoria X/Y/Z (D. McGregor)



# Ierarhia necesităților umane

- Abraham Maslow (1943): comportamentul individului este determinat de cele mai intense necesități (nevoi) pe care le resimte





## Binomul *factori motivatori* – *factori de igienă*

- Frederick Herzberg (1959): individul are două categorii de nevoi, independente unele de altele, care îi determină comportamentul în moduri specifice
- *Factori motivatori*:
  - realizarea personală;
  - recunoașterea;
  - responsabilitatea;
  - avansarea;
  - munca, în sine;
- *Factori de igienă*:
  - salariul;
  - relațiile interpersonale (șefi, colegi, client);
  - condițiile de muncă;
  - politicile & administrarea companiei;





# Teoria X/Y/Z (1)

- Douglas McGregor (1960): set de presupuneri care subliniază atitudinile și convingerile managementului privind comportamentul lucrătorilor.
- Teoria X:
  - Oamenilor nu le place munca și trebuie sancționați pentru a o face;
  - Va trebui utilizată constrângerea pentru atingerea obiectivelor organizației;
  - Oamenilor le place să fie conduși și să nu aibă responsabilități;
  - Oamenii doresc securitatea în munca lor.

# Teoria X/Y/Z (2)

- Teoria Y:
  - Oamenii muncesc cu plăcere;
  - Oamenilor nu le place să fie controlați și supravegheați;
  - Oamenii nu resping responsabilitățile;
  - Oamenii doresc securitatea dar au și alte nevoi (de autorealizare sau stimă).
- Teoria Z (modelul japonez):
  - Grupul este structura de bază în firmă;
  - Angajarea pe viață, polivalentă, cariera lentă conturează motivația individuală;
  - Respectul oamenilor pentru muncă și grup este măsura propriului lor respect.





## De ce banii nu reprezintă un (bun) motivator?

- În percepția salariatului suma *"i se cuvine de drept"*.
- Banii nu generează loialitate față de angajator.
- 85% dintre salariați își cheltuiesc tot salariul de la o lună la alta. Când nu mai au bani vinovat pentru această situație este angajatorul care nu plătește îndeajuns de bine.
- Este cea mai scumpă formă de motivare.
- Efectul recompensării bănești este de foarte scurtă durată, 75% din salariați uită valoarea bonusului sau comisionului primit după numai 30 de zile.
- Costurile cresc continuu deoarece în fiecare an angajatul se așteaptă să câștige mai mult decât în anul anterior, indiferent de condițiile economice, de rezultatele companiei sau de propriile responsabilități.



# Algoritm potrivit de recompensare

- Sumele câștigate de salariat să se încadreze în valorile medii ale salariilor pentru industria și funcția respectivă;
- Să conțină o parte fixă care să genereze siguranță și una variabilă care să genereze motivație;
- Algoritmul de calcul al sumelor acordate să fie standardizat, rațional și transparent;
- Sumele să fie plătite la timp și în conformitate cu contractul de muncă.





# Influențarea motivării echipei

- Șeful de proiect trebuie să se asigure că:
  - Personalul are obiective clare și știe bine ce are de făcut;
  - Oamenii au la dispoziție condițiile, instrumentele și mediul de care au nevoie;
  - Personalul este bine informat.
- Este importantă determinarea și aprecierea rezultatelor măsurabile și raportabile

→ evaluare obiectivă



# Hard skills & soft skills

- Hard skills =
  - cunoaștere și competențe tehnice
  - cunoaștere și competențe economice
- Soft skills =
  - calități personale,
  - obișnuințe,
  - atitudini,
  - competențe sociale





# Soft skills

- Abilități de conducere
- Abilități de comunicare
- Abilități de negociere
- Abilități de influențare
- Capacitatea de rezolvare a problemelor
- Spiritul de echipă
- Conducerea ședințelor
- Abilități de prezentare
- Orientarea spre obiective
- Capacitatea de a lucra sub presiune
- Capacitatea de a accepta criticile și a le transforma în învățare

# Auto-caracterizare

## Personalitate

- Introvertit
- Extrovertit
- Motivator
- Rațional
- Conducător



## Cunoștințe & abilități

*Hard skills / Soft skills*



stil de conducere





# Motivarea echipei (idei)

- Fiecare să fie plătit după merit
- Mediu plăcut de lucru
- Oferirea de oportunități de auto-dezvoltare (cursuri)
- Încurajarea colaborării în interiorul echipei (utilizarea ideilor lor)
- Încurajarea bucuriei
- Să nu se pedepsească eșecul (se învață lecții, să se încurajeze re-încercarea)
- Stabilirea unor ținte precise (prioritățile)
- Evitarea "micromanageriei"
- Evitarea ședințelor inutile