



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Avizat,

Manager proiect,

Conf. univ. dr. Cristian MARINAȘ

ATELIERE INTERACTIVE DE LUCRU PENTRU ÎNVĂȚARE PRACTICĂ

Motivarea și Conducerea Echipei

Elaborat de:

Ciprian Vuza

Coordonator programe învățare

August , 2022

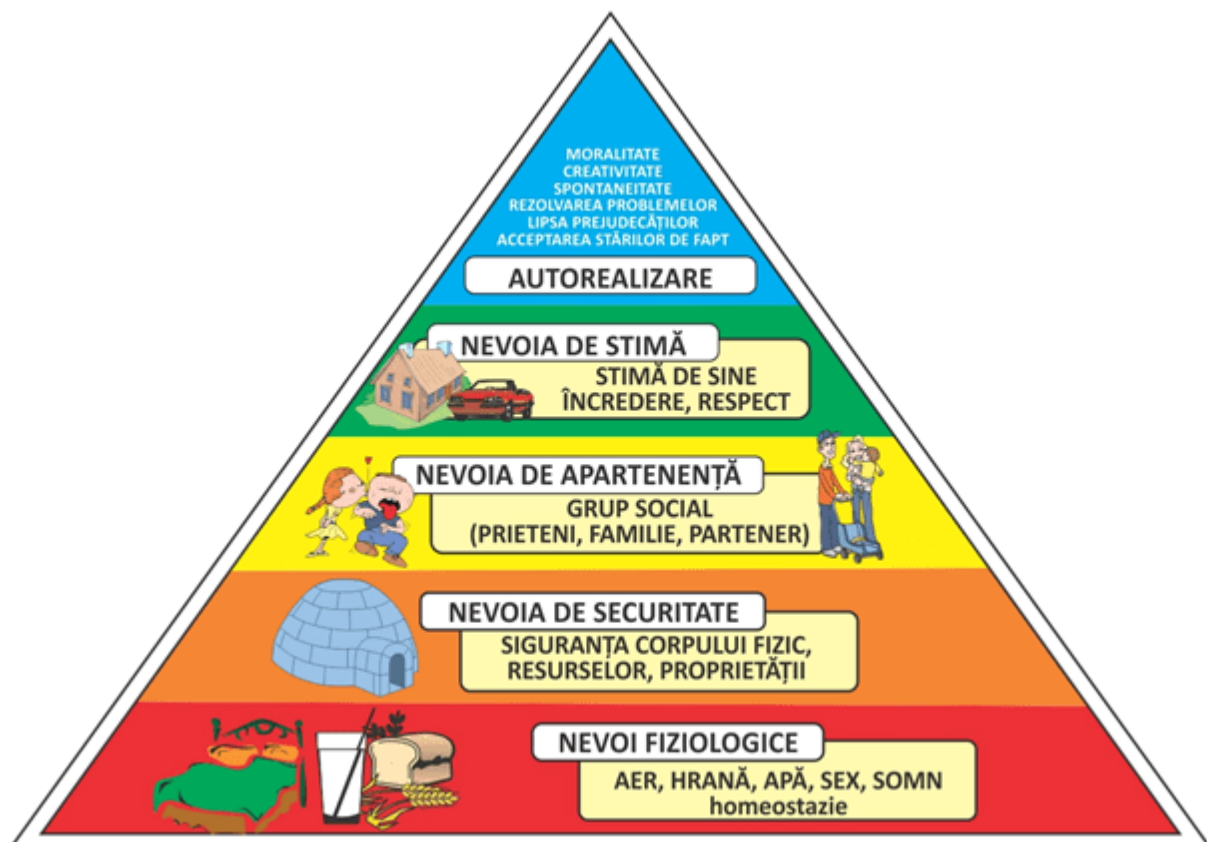
ATELIERE INTERACTIVE DE LUCRU PENTRU INVATARE PRACTICA

Studiu de caz: Motivarea si Conducerea Echipei

Napadit de ganduri sumbre, de frustrare si neliniste, Mihai isi pune in mod repetat intrebarea:

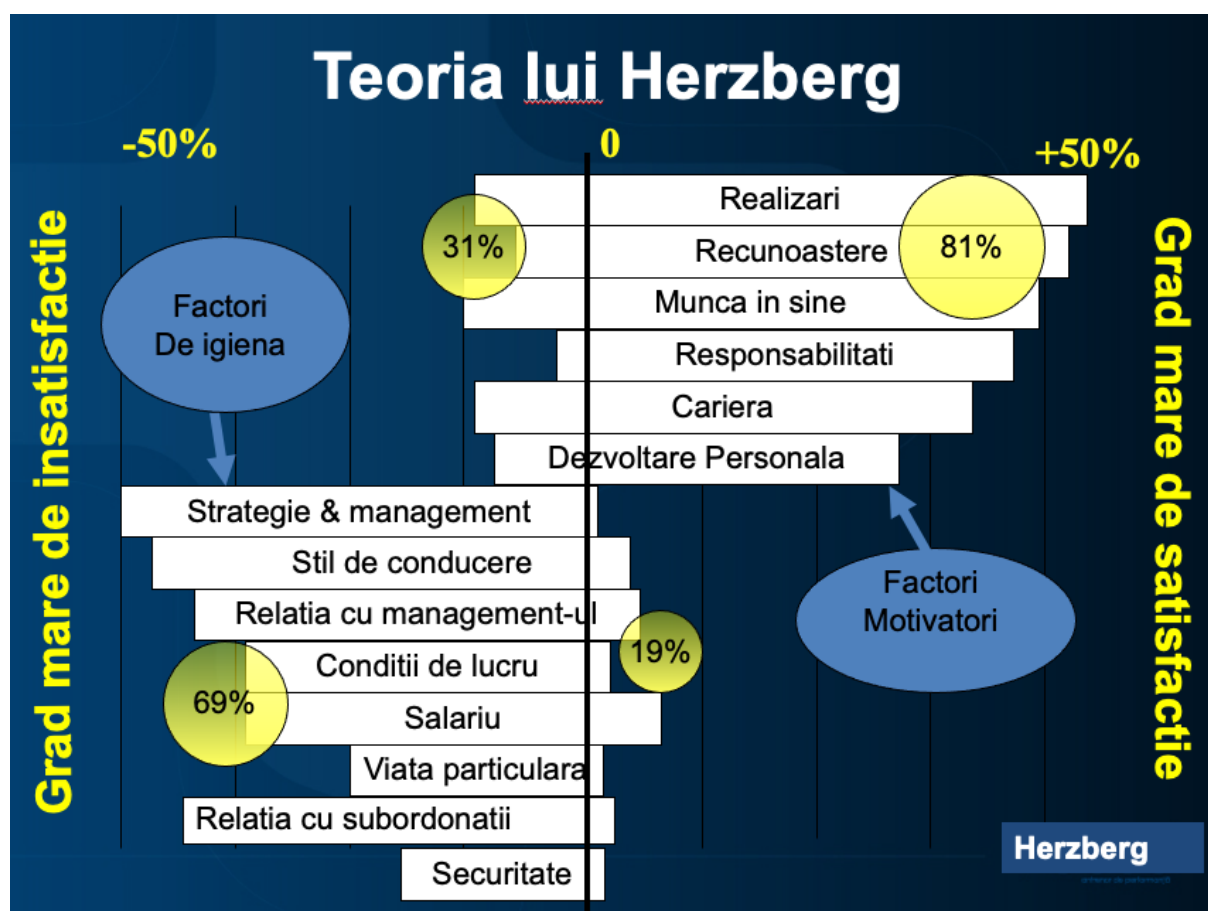
“Cum am ajuns in situatia asta?”

Nu asa trebuia sa evolueze cariera sa in compania in care a lucrat mai bine de 5 ani!



Majoritatea celor cu care a lucrat Mihai au avut numai cuvinte de lauda la adresa lui si asta l-a facut sa creada ca va avea o evolutie frumoasa in cadrul organizatiei. Primul sau sef, cu care a lucrat aproape 4 ani, obisnuia sa-i spuna ca e multumit ca-l are in echipa si ca vede in el un viitor director de productie. Pentru Mihai, un tanar inginer la inceputul carierei sale, astfel de cuvinte pareau ca deschid calea unui viitor stralucit...

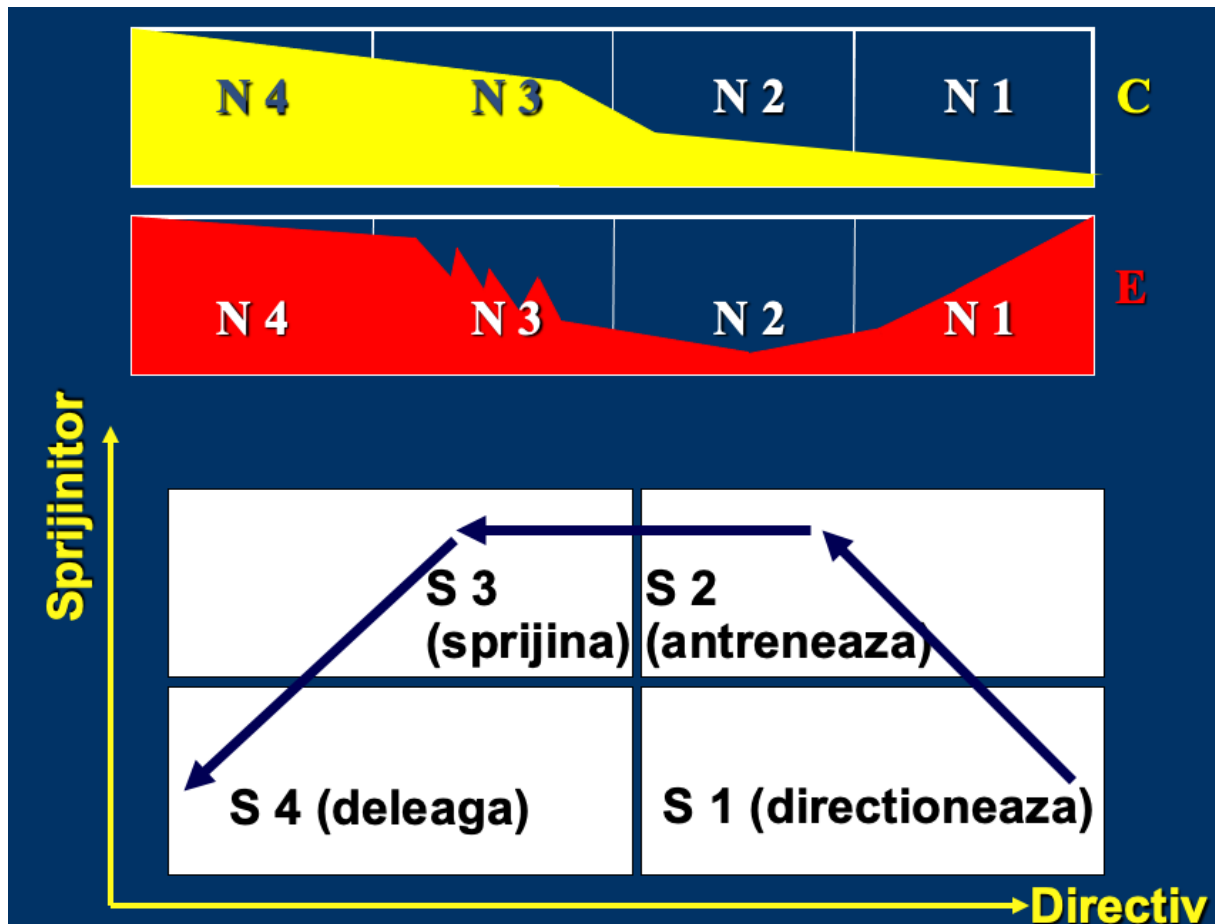
Ce-i drept, în primii 4 ani cât nu a avut oameni în subordine, Mihai a lucrat cu un devotament demn de apreciat: depunea eforturi sustinute pentru a-și atinge cu succes obiectivele, se oferea voluntar în tot felul de proiecte, sau stătea peste program ore în sir ca să se asigure că se încadrează în termenul de execuție a unor lucrări. Seara și în week-end Mihai se documenta cu privire la evoluția tehnică a mașinilor și utilajelor din industria de profil și chiar și din unele ramuri adiacente.



(era pasionat mai ales de mașinile automatizate, comandate de calculator). Astfel, în aproape 3 ani a ajuns să fie expertul recunoscut de toți colegii din departament; de multe ori alți ingineri sau maistri experimentați veneau să-l întrebe cum să programeze o anumită mașină sau cum să rezolve o problemă de funcționare a utilajelor. Mihai își făcea imediat timp și se ducea să rezolve problema respectivă, iar colegii erau mulțumiți că se puteau baza pe el. La rândul său, Mihai era încântat că era apreciat ca inginer specialist și că putea fi de folos colegilor săi. Intotdeauna prefera să se implice el direct și să rezolve rapid, pentru că în acest fel toată lumea

castiga timp, iar pe el nu-l deranja sa mai ramana peste program. Este de inteles faptul ca Mihai avea relatii bune cu toti colegii si ca avea parte numai de vorbe bune din partea lor!

Cum am mai spus, seful sau era multumit de performanta lui Mihai si stia ca poate sa-l lase sa-si vada singur de sarcinile sale. Foarte rar statea de vorba cu Mihai si atunci nu pierdea ocazia sa-i spuna ca este un inginer valoros si ca are potential.



Catre finalul celui de-al patrulea an a aparut oportunitatea ca Mihai sa fie avansat si sa devina seful unei echipe de 15 oameni, cei cu care fusese pana atunci coleg. Cand seful sau i-a propus acest lucru, Mihai a stiut ca promovarea vine ca o recunoastere a celor 4 ani de munca sustinuta! A acceptat cu mare entuziasm promovarea si s-a gandit ca dupa doi ani in aceasta noua pozitie va urma inca un salt in ierarhia organizatiei, salt care-l va apropia de visul sau, acela de a conduce fabrica.

Odata cu promovarea Mihai si-a schimbat si seful, dar asta nu l-a preocupat cu nimic ci dimpotriva: Mihai a observat repede ca noul sau sef are un comportament similar celui cu care

era deja obisnuit. A fost lasat sa-si stabileasca singur obiectivele si s-a bucurat de un grad mare de autonomie inca de la inceput.

Mihai si-a preluat rolul de inginer-sef cum a stiut el mai bine: era tot timpul prin sectie ca sa vada daca totul merge bine si era gata sa rezolve orice problema aparuta. Pentru toti subalternii sai Mihai a stabilit un Standard de Performanta foarte ridicat, la nivelul la care ajunsese el inainte de a fi promovat. Din acest motiv s-au inmultit situatiile in care oamenii lui ii cereau ajutorul si programul sau de munca devenea tot mai incarcat. Nu mai era timp de glume si povesti cu oamenii din echipa sa si nici nu-si permitea sa stea prea mult timp sa le explice cum si de ce facea el un anumit lucru. Le spunea foarte simplu ca ei trebuie sa faca asa cum face el; doar el a fost expertul atata timp si a fost si promovat pentru asta, asa ca ei trebuie sa aiba incredere in solutiile lui.

Tot ca sa fie eficient, atunci cand le transmitea sarcinile de efectuat, le spunea foarte limpede care sunt asteptarile sale de la ei si le cerea sa se apuce de treaba cat mai repede cu putinta. Nu-i placea sa se piarda in explicatii, cum ca un anumit rezultat este important pentru cutare sau cutare motiv; toate erau sarcini de serviciu si trebuiau executate ca atare!

Oamenii din echipa lui Mihai au inceput sa reactioneze la comportamentul lui: incercau sa reduca interactiunile cu el, iar atunci cand o faceau comunicarea nu era tocmai transparenta. Au inceput sa se inmulteasca problemele in cadrul echipei, iar multe termene de executie a unor lucrari erau in mod constant depasite. Colegii lui din alte departamente trimiteau sefului de departament tot felul de note explicative in care aratau ca ei isi faceau bine munca si ca, depinzand de actiunile echipei lui Mihai, au la randul lor probleme cu realizarea obiectivelor.

Noul sef al lui Mihai a observat toate astea si l-a chemat la o intrevvedere in cadrul careia i-a facut morala: i-a spus ca este dezamagit de munca lui Mihai in noul post si ca nu-i place ca trebuie sa dea la randul lui explicatii cu privire la problemele din departamentul sau. La sfarsitul discutiei seful i-a spus ca il mai lasa in pace cateva luni, timp in care se asteapta ca Mihai sa-si revina la atitudinea de performer pe care a avut-o in anii anteriori. Mihai a plecat de la aceasta discutie si mai confuz si mai frustrat decat fusese inaintea ei. In relatia cu oamenii sai a inceput sa fie mai dur si mai putin intelegator: le reprosa ca nu vor sa se

perfectioneze și ca tot timpul aștepta ca el să le rezolve problemele, ba chiar a început să împartă mustrări și sancțiuni. Consecințele au apărut destul de repede: câțiva dintre oamenii lui au plecat la o altă companie, iar unii au cerut transferul în alte departamente.

Din cauza tuturor acestor evenimente, după aproape un an în funcția de inginer-sef, Mihai a devenit din ce în ce mai nemulțumit de sine însuși, de seful său și de companie; nu-i mai pasa de întârzierile din executia planului de lucru și nici de performanța scăzută sau insatisfacția oamenilor din subordine. Ar fi dorit să ștergă cu buretele această promovare nefericită și să poată redeveni inginerul expert apreciat și solicitat de toată lumea, numai că orgoliul său nu-l lăsa să-și ceară sefului acest lucru.



În calitate ta de expert(a) în dezvoltarea organizației, angajat(a) de către directorul fabricii să examineze situația curentă și să propună soluții de îmbunătățire, trebuie să răspunzi la următoarele întrebări:

1. Care sunt problemele de comunicare care au avut loc pe parcursul celor 5 ani și care au dus în mare măsură la criza actuală?
2. Ce aspecte legate de motivația oamenilor trebuie îmbunătățite și cum anume?
3. În ce nivel de dezvoltare era Mihai, înainte de promovare?
4. Ce a făcut bine primul șef al lui Mihai, până la promovarea acestuia?

5. Ce greseli a facut primul sef al lui Mihai?
6. In ce nivel de dezvoltare era Mihai, ca sef de echipa, imediat dupa promovare?
7. Care erau nevoile lui la acel moment?
8. Ce stiluri de conducere a folosit cel de-al doilea sef al lui Mihai?
9. In ce nivel de dezvoltare a ajuns acum Mihai?
10. Mergand pe ideea ca Mihai ar putea deveni un foarte bun sef de echipa, ce plan concret de actiune ai recomanda pentru el?