



Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Axa prioritară 3: Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul tematic 3.7: Creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană

Titlu proiect: “**PROMotorii Firmei Tale (PROFIT) – pentru regiunea Centru**” - POCU/82/3.7/104254

Activitatea 6.

Susținerea antreprenoriatului

în regiunea de implementare a proiectului

6.3. Studiu de analiză în domeniul antreprenoriatului,

bune practici și măsuri de susținere

Bune practici în antreprenoriat

AVANTAJELE ȘI RISCURILE MUNCII ÎN ECHIPĂ

21.01.2020, orele 11.00-13.00

Universitatea Spiru Haret, Brașov, str. Turnului nr. 7

Autor:

CRUCERU GICA

Expert bune practici în antreprenoriat



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman



AVANTAJELE SI RISCURILE MUNCII IN ECHIPA

Munca în echipă versus munca individuală

Omul reprezintă resursa cea mai importantă a unei firme, fiind singura resursă care își poate cunoaște și învinge propriile limite, constituindu-se de cele mai multe ori într-un potențial neexploatat. Monitorizarea corespunzătoare a acestui tip de resurse, de la stabilirea necesarului de personal și recrutarea acestuia până la motivarea și păstrarea lui în firmă, este vitală pentru avantajul concurențial pe care întreprinderea îl are pe piață. Realizarea obiectivelor întreprinderii se poate face doar prin activități de muncă organizate și orientate ale resurselor umane.

În teoria tradițională a firmei, salariații erau priviți prin prisma modului în care aceștia executau anumite operații, fiind grupați sub denumirea generică de „forță de muncă”. Această denumire, care este folosită pentru a desemna totalitatea persoanelor angajate, nu trebuie însă să implice și atitudinea întreprinderii față de proprii angajați, care prin utilizarea acestei denumiri generice, întotdeauna la singular, desemnează masa tuturor angajaților și nu permite diferențierea individului, cu personalitatea sa complexă, nevoile specifice, și viziunea sa creatoare. Deși unele firme continuă astăzi să manifeste această atitudine, este nevoie de o strategie a întreprinderii în domeniul resurselor umane. Aceasta implică furnizarea de programe de instruire și diverse activități, printre care și crearea unui climat/cultură de învățare, prin care resurse umane ale firmei pot fi dezvoltate și educate în scopul îmbunătățirii utilizării lor în cadrul organizației respective, pentru a contribui la îndeplinirea obiectivelor întreprinderii.

Un alt aspect referitor la resursele umane este reprezentat de diversitatea culturală a angajaților unei organizații. În contextul globalizării, diversitatea culturală aduce cu sine oportunități, dar și provocări care se manifestă printr-un potențial conflictual ridicat. De aceea, companiile trebuie să aibă în vedere abordarea holistică a angajaților, prin considerarea tuturor aspectelor personalității angajaților. Diferențele culturale pot conduce la erori de comunicare, pot induce stres care generează diminuarea performanței și a atenției, fapte care conduc la accidente de muncă mai frecvente și la absentism.





Managementul resurselor umane presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizaționale. Exercițarea unui asemenea tip de management necesită drept condiție primordială ca fiecare manager să constituie un model de atitudine comportamentală. În acest sens, managerul să preia responsabilitatea procesului, să se implice în fiecare acțiune, să discute personal cu angajații progresele obținute de aceștia și să recompenseze rezultatele bune. Acțiunile manageriale iau în considerare fiecare salariat, ca individualitate distinctă, cu caracteristici specifice.

Aplicarea cu succes a managementului resurselor umane presupune exigența unui sistem de evaluare a performanțelor, a unui sistem de stimulare a angajaților și de recompensare a rezultatelor.

Acest sistem managerial vizează cooperarea permanentă a tuturor angajaților pentru a îmbunătăți calitatea produselor și a serviciilor oferite de întreprindere, calitatea funcționării acestora și a obiectivelor sale, în scopul asigurării viabilității și profitabilității pe termen lung, în acord cu exigențele societății.

Avantajele lucrului în echipă

- În primul rând, munca în echipă presupune încredere : în echipă înveți să ai încredere, vezi și cum este atunci când nu te mai ascuzi după ”tipare conspirative”,
- În al doilea rând, lucrul în echipă îi determină pe membrii săi să interacționeze, să se susțină și să nu gândească individualist.
- O echipă bine construită permite membrilor săi să se concentreze fiecare pe valorificarea propriilor talente și competențe, astfel încât eficiența crește foarte mult.
- De asemenea, membrii echipei își pot acorda sprijin reciproc și în privința nivelului de motivare, a direcționării activității spre atingerea obiectivelor dorite și conștientizării strategiilor greșite.
- Prin confruntarea unor idei diferite, echipa generează mai multă inovație și creativitate decât o persoană izolată.

Echipa nu este totuși o soluție universală. Iată și câteva **dezavantaje**.

- Un aspect negativ al muncii în echipă este acela că rezistența la schimbare este în general mai mare în cazul echipei decât în cazul persoanelor separate.





- Lipsa încrederii reciproce, datorată dificultății de a-și recunoaște și asuma în cadrul echipei greșelile și limitele, poate da naștere la neînțelegeri între membri.
- De aici generează teama de conflict, datorată fricii ca dispută în jurul unor idei sau soluții va degenera și va produce răni emoționale. Încercarea de evitare a conflictului conduce la autocenzurarea comunicării.
- O problemă frecvent întâlnită este teama de implicare și de asumare a responsabilităților. Ea determină mimarea acceptării și asumării sarcinilor.
- Când vorbim de muncă în echipă, un risc asumat este dezinteresul membrilor de a obține rezultate comune, ei fiind preocupați mai curând de interesele și obiectivele personale.
- Un aspect inerent al muncii în echipă este apariția conflictelor. Ele pot fi competitive (cei doi doresc să își demonstreze superioritatea) și constructive (părțile sunt dipuse la reconciliere și căuta împreună o soluție).

O echipă poate fi mai unită în obiective și poate obține rezultate cu atât mai bune cu cât numărul membrilor ei este mai scăzut, susțin specialiștii în resurse umane.

Este recomandat ca membrii echipei să nu depășească numărul indivizilor necesari pentru a îndeplini sarcinile pe care respectivul proiect le presupune.

Până la urmă, cu oamenii e întotdeauna cel mai greu. Cu cât mai mulți, cu atât mai greu.

De ce unele echipe funcționează mai bine decât celelalte deși au acces la același tip de resurse?

Aici intervin în joc două componente foarte importante și anume: complexitatea și raritatea adevăratei munci în echipă. Să consideri că o echipă odată formată funcționează din inerție este total irealist.

Oricare ar fi scopul pe care ni-l stabilim la un moment dat să îl atingem, pe lângă efortul depus în acest sens, avem nevoie și de un anumit set de resurse. Să ne oprim puțin atenția asupra resurselor umane, pentru că o echipă este formată din totalitatea persoanelor care conlucrează pentru o anumită perioadă de timp în vederea obținerii unui rezultat.





Chiar dacă la prima vedere unele activități pun în lumina reflectoarelor un singur personaj, trebuie să privim puțin și în spatele cortinei pentru că acolo se ascunde efortul depus de o întreagă echipă.

Colaborare versus competiție

În mediul organizațional, lucrul în echipă este principala modalitate de interacțiune a angajaților, indiferent de mărimea firmei sau de complexitatea activităților de întreprins. În momentul în care mai multe persoane au un scop de atins și încep să lucreze eficient în vederea atingerii acestuia, acestea formează o echipă. Însă scopul comun nu este suficient pentru a determina mai multe persoane să depună o muncă eficientă. De aceea este foarte important ca fiecare companie să aibă o cultură organizațională care să încurajeze munca în echipă.

Ceea ce face ca rezultatul muncii în echipă să fie unul superior rezultatelor individuale este complementaritatea competențelor deținute de membri. Iar această complementaritate în cadrul unei echipe trebuie privită ca un plus care aduce valoare și nu ca pe un declanșator de dispute interne. Este foarte important pentru funcționarea echipei ca membrii să încerce să se descopere și ca persoane, nu doar ca angajați ai firmei.

Astfel, conștientizează care sunt punctele forte și punctele slabe ale fiecăruia. Într-o primă fază poate fi demotivant pentru anumiți membri să constate că ceilalți au mai multe abilități decât ei. Pot declanșa, astfel, stări competiționale din dorința de a egala anumite competențe. Însă, în momentul în care fiecare realizează că abilitățile nu se contorizează cantitativ, ci calitativ, că poți să ai dezvoltate doar 2-3 abilități și acelea să fie indispensabile atingerii scopului echipei, că nu trebuie să privești plusurile celorlalți membri ca pe o amenințare, ci ca pe o resursă importantă a echipei din care faci parte, atunci o să se treacă de la o stare de competiție la una de colaborare în cadrul echipei.

Cu cât se instaurează mai rapid un climat de cooperare între membri, cu atât se ajunge mai repede la o stare de încredere reciprocă fără de care munca în echipă este lipsită de eficiență. Numai atunci când membrii echipei nu se mai simt incomodați de ideea de deschidere față de colegii lor, încep să acționeze fără să încerce să se autoprotejeze. În cadrul unei echipe, comunicarea bazată pe încredere totală poate fi privită ca o stare ideală. Este





dificil ca în momentul în care facem parte dintr-o echipă să adoptăm o atitudine deschisă fiindcă de mici dezvoltăm deprinderi competitive.

Pentru a construi o relație e nevoie de timp, iar pentru a construi o relație de încredere e nevoie de și mai mult timp. Din experiența trainingurilor, dezvoltarea unei relații de încredere începe cu discuții personale referitoare la pasiuni, preocupări, experiențe trecute, pentru că acestea ne dau ocazia să ne ancorăm în viața celorlalți, să căutăm puncte comune, să ne deschidem. Acesta este primul pas în depășirea barierelor de comunicare și de colaborare în cadrul unei echipe. Cu cât suntem mai deschiși, cu atât ne este mai ușor să primim și să oferim feedback, important pentru perfecționarea continuă personală și a echipei în vederea atingerii scopului propus.

În România, generația Y (persoanele născute între 1980 și 1995) pun mai mare accent pe munca în echipă și au o percepție mai clară asupra acesteia. În schimb, pentru generația X (persoanele născute între 1961 și 1979) intervine o mică problemă în cadrul echipei pentru că aceste persoane au nevoie de recunoaștere personală și tind să își asume meritele întregii echipe. Cu astfel de persoane se poate organiza exercițiul eficienței echipei.

Membrii grupului trebuie să identifice cea mai importantă contribuție pe care o aduce fiecare, respectiv domeniul pe care ei trebuie să-l îmbunătățească sau să îl elimine pentru binele echipei.

Acest exercițiu furnizează informații obiective cu privire la aportul membrilor echipei, iar discuțiile declanșate pe marginea răspunsurilor sporesc gradul de coeziune al acesteia. De cele mai multe ori, într-o organizație, nu putem să alegem echipele din care vrem să facem parte sau oamenii cu care ne-ar plăcea să lucrăm, formarea echipelor fiind o decizie a managementului.

Pentru că suntem puși de multe ori în situația de a lucra cu persoane pe care nu le cunoaștem foarte bine, este important din primele momente să stabilim regulile după care vom desfășura munca în echipă. Un alt aspect important care ne ajută să ne atingem obiectivele este menținerea unei relații constante cu managementul organizației.

De cele mai multe ori, comunicarea se face prin intermediul liderului de echipă, care trebuie să fie în permanență la curent cu stadiul desfășurării activității, resursele necesare





atingerii obiectivelor, schimbări ale planurilor care intervin pe parcurs, nevoile membrilor echipei.

Dacă ședințele și munca în echipă nu se desfășoară într-un climat de colaborare și deschidere, liderul nu o să fie capabil să sesizeze adevăratele probleme din interiorul echipei, comunicarea cu managementul nu o să fie obiectivă, iar lipsa sprijinului din partea conducerii o să întârzie să apară și, de cele mai multe ori, duce la eșecul echipei. Atâta timp cât schimbarea atitudinii fiecărui membru față de echipă și față de organizație o să întârzie să apară, și eficacitatea muncii în echipă, satisfacțiile personale și de grup se vor lăsa așteptate.

De asemenea, merită a fi menționat faptul că se vehiculează, în ultimul timp, un nou concept atunci când vine vorba despre *rivalitatea dintre colaborare și competiție*. Este vorba de coopetiție, un nou termen care înlătură rivalitatea dintre cele două, dar surprinde combinația între necesitatea de a susține colaborarea între competitori și competiția între colaboratori.

Avantajele fiecărui mod de lucru sunt evidente, colaborarea fiind de dorit pentru climatul pozitiv pe care îl determină, iar competiția pentru rezultatele pe care le generează.

Marile companii înțeleg mult mai bine puterea colaborării între membrii unei echipe și cum să interconecteze între ele oameni și departamente diferite.

Potrivit unui studiu din 2014 realizat de Cornerstone On Demand, 38% dintre angajați au senzația că nu colaborează suficient la locul de muncă. Participanții la studiu au indicat, printre altele, ca factori care pot îmbunătăți și consolida echipa recunoașterea plus valorii aduse de fiecare membru în parte la succesul unui proiect (50%), încurajarea venită din partea superiorilor (41%) și posibilitatea de a comunica ușor și direct cu angajații din alte departamente (33%).¹

Din raspunsurile celor 6 întrebări de mai jos, putem identifica câteva dintre elementele care îi determină pe angajați să lucreze mai bine, mai mult, mai eficient și, mai presus de toate – împreună.

¹ <https://www.marieclaire.ro/secretul-succesului-munca-echipa/>



1. De ce e nevoie de o echipă unită pentru a face performanță în cadrul companiei?

- a. Motorul realizărilor ține de oamenii pregătiți să se conecteze între ei când și unde este nevoie. O poziționare corectă a situației și o analiză rapidă a resurselor sunt acțiuni cheie în dezvoltarea atât individuală, cât și la nivel de echipă, în cadrul companiei. Nevoile consumatorilor s-au schimbat în timp, iar miza nu este doar pe produsul final, ci și pe experiența de-a lungul achiziției, însuflețită de oamenii pregătiți să intervină în orice situație.
- b. În orice companie, dezvoltarea și performanța acesteia se bazează în primul rând pe echipă. Pentru a te diferenția de concurență trebuie să investești continuu în oameni pentru a atinge performanțele dorite. O echipă unită va avea același obiectiv și va performa la potențial maxim.
- c. Orice creație, fie că vorbim de o sculptură, de o anvelopă sau de o pălărie, are la bază energia emanată de factorul uman. Iar atunci când un singur om își canalizează pasiunea și energia bună într-o direcție, rezultatul nu are cum să nu fie unul de succes, chiar dacă ar fi să-l definim simplist și pur, prin a ne dedica timpul făcând ceea ce iubim. Putem accentua veridicitatea vorbei din bătrâni „când sunt mulți, puterea crește” și în forța ce se amplifică într-o echipă bine sudată și poate aduce valoare unei companii. Rețeta de bază, la rece, nu conține foarte multe ingrediente, însă toate acestea sunt esențiale pentru evoluție și țin de sinergie în modul de lucru, completarea competențelor și focus, pentru ca echipa să se îndrepte în aceeași direcție. Însă e o rețetă ce nu poate merge pe termen lung și nu poate avea rezultate fabuloase fără un strop de pasiune și motivație, elemente vitale în tot ceea ce facem ca oameni.

2. Ce strategii de teambuilding folosești?

- a. Luând ca exemplu lucrul într-o echipă multiculturală, conectarea și detașarea se transmit prin diversitatea țărilor în care ne regăsim de-a lungul anului. Mereu altă experiență, alt mediu ce ne aduce relaxare și în același timp poate fi un cadru optim pentru a soluționa eventuale probleme ivite în interiorul echipei.





- b. Este foarte important ca membrii echipei să se cunoască și în afara orelor petrecute la job și să încerce pe cât de mult posibil să iasă în oraș de fiecare dată când se ivește ocazia. După aceste ieșiri este vizibilă îmbunătățirea în ceea ce privește comunicarea și felul în care membrii echipei se ajută. De asemenea, ieșirile organizate în locații mai speciale, unde oamenii pot socializa, ajută mult la închegarea unei echipe.
- c. O echipă puternică și stabilă se formează în timp, printr-o comunicare deschisă și tactici periodice de teambuilding. De bază, în orice echipă, sunt tacticile ce acționează în profunzime în primul rând la nivelul fiecărei persoane, prin identificarea profilului fiecărui membru al echipei, a punctelor inhibatoare și a celor de activare. Abia apoi, după ce fiecare persoană se cunoaște îndeajuns de bine și se prezintă deschis în fața celorlalți, se face un pas înainte către o sinergie a echipei. Extrem de interesante și utile sunt jocurile de rol în care fiecare persoană are ocazia să conștientizeze punctul de vedere al celuilalt, provocările dar și atuurile sale pentru echipă. În final, este rolul managerului să cunoască punctele forte ale oamenilor pe care îi coordonează, să îi aducă într-un context în care să le folosească la capacitate maximă și să îi motiveze astfel încât aceștia să își depășească limitele. O strategie de teambuilding ideală reușește să dezvăluie în activitatea de zi cu zi tot ce e mai bun dintr-o persoană, membrii echipei punându-se reciproc în valoare, oferindu-și forță și, astfel, pe lângă creșterea puterii fiecărui individ fiind, implicit, amplificată și forța echipei.

3. Ce canale de comunicare folosiți în cadrul companiei pentru a eficientiza munca în echipă?

- a. Dezvoltarea tehnologiei a facilitat comunicarea în cadrul echipelor ce lucrează. Canalele sunt cele tradiționale pentru era în care trăim, astfel, messenger-ul intern este cel care ne conectează zilnic.
- b. Cuvântul care definește eficiența în echipă este „armonie”. Și mă refer aici la relația dintre oameni, la îmbinarea dintre ședințele scurte și la obiect cu momentele de lucru individual, între momentele intense de lucru cot la cot cu echipa, la momentele relaxate în care se împărtășesc idei și povești. Echilibrul este generat și de o comunicare deschisă a nevoilor, atât din partea managerului, cât și din partea celorlalți membri ai echipei, din măsură, adaptabilitate și flexibilitate. Iar





activitățile ce ne aduc diversitate și nivele de intensitate diferită conduc către eficiență. Și, nu în ultimul rând, eficiența vine și din plăcerea de a pune pasiune în ceea ce faci.

4. Care e cea mai eficientă metodă de a uni o echipă?

- a. Atmosfera și mesajul general care se transmite. Se încurajează părerea liberă, responsabilitatea pentru rezultat și nu în ultimul rând plăcerea pe care o dai rolului tău.
- b. Cea mai eficientă metodă de a uni o echipă depinde de la echipă la echipă. Fiecare este unic și de obicei echipele care lucrează și interacționează bine au același set de valori. Sinceritatea, loialitatea și implicarea fac diferența. Să fii acolo pentru echipă contează și se ajunge în timp, cu siguranță, la celebrul citat al lui Alexandre Dumas – „Tous pour un, un pour tous”.
- c. Pentru a se conecta, oamenii trebuie să pornească de la niște valori comune și apoi, pentru a întări legătura și conexiunile dintre ei, trebuie ajutați să conștientizeze că fiecare are un rol bine definit în echipă și în companie, iar forța individuală poate veni și din complementaritatea cu atuurile celorlalți membri ai echipei. O echipă nu devine sudată doar prin niște activări punctuale, ci printr-o strategie cu tactici constante de exerciții cu echipa, pentru a se cunoaște mai bine și a înțelege că nu este o competiție între ei ci că fiecare își aduce aportul pentru același obiectiv. Cel mai bun exemplu de eficiență este a echipei de super-eroi, care acționează fiecare cu super-puterea sa, înțelegând că împreună sunt mai puternici.

5. Ce stimulente folosești pentru a răsplăti angajații cu rezultate bune în cadrul companiei?

- a. Beneficiile materiale sunt raportate la rezultate individuale dar și pe echipă, astfel se dezvoltă spiritul de suport reciproc. Se pune accent pe zilele de naștere, sărbători și petreceri tematice ce oferă o răsplată interioară necuantificabilă.
- b. În general, în companii, angajații sunt răsplățiți prin anumite recompense, în funcție de rezultate. Însă ajută și un mix de elemente motivaționale care să includă și motivare non-financiară și cognitivă. E important ca oamenii să simtă că au ce





învăța, că se pot dezvolta în cadrul companiei și al echipei din care fac parte. De multe ori, un simplu „Bravo!” sau „Mulțumesc!” face mai mult decât un bonus în bani. E important să simți că ceea ce faci este apreciat și se vede, iar oamenii reacționează foarte bine când simt că ceea ce fac contează și că cineva observă implicarea.

- c. Cel mai bun stimulent pe care îl poți oferi unui angajat este sprijinul pentru a se dezvolta, de a deveni mai bun atât profesional, cât și personal. Orice persoană, dacă primește îndrumările potrivite și ajunge pe postul care să îi pună în valoare calitățile, poate străluci din acea poziție. În plus, atuurile unui astfel de stimulent vin din beneficiile sale pe termen lung, atât pentru companie, cât și pentru angajat.

6. Cum gestionezi o situație de criză în echipă?

- a. Comunicarea este încă cel mai bun mediator. Să identifici o problemă, să o tratezi în timp util, înainte de a se propaga, este iarăși o provocare ce trebuie însoțită de o viteză de reacție corectă. Factorul practic dar și cel uman trebuie să aibe o proporție corectă.
- b. În general, orice se poate rezolva prin comunicare. O situație de criză în cadrul unei echipe trebuie discutată deschis și fiecare trebuie să participe activ la rezolvarea eventualei probleme.
- c. Depinde foarte mult de tipul de criză însă, pentru detensionare, trebuie în primul rând identificată sursa situației respective. Comunicarea este esențială în rezolvarea conflictelor, iar rolul liderului este să comunice constant cu membrii echipei și să le ofere acestora sentimentul de siguranță și stabilitate. Unde este cazul, este important să fie implicați și ceilalți membri ai echipei, pentru a găsi soluții împreună. Nu există situații ce nu găsesc rezolvare atât timp cât există o comunicare transparentă, înțelegere și deschidere din partea celorlalți.

Expert bune practici în antreprenoriat

Gica Cruceru

