



Universitatea Babeș–Bolyai, Cluj–Napoca  
Facultatea de Matematică și Informatică

# Abilități de leadership



# Hard skills & soft skills

- Hard skills =
  - cunoștințe și competențe tehnice
  - cunoștințe 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
- Abilități de motivare
- 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 de a învăța din ele

# Auto-caracterizare

Personalitate

- Introversit/  
Extroversit
- Motivator
- Rațional
- Director



Cunoștințe & abilități

*Hard skills*

/

*Soft skills*



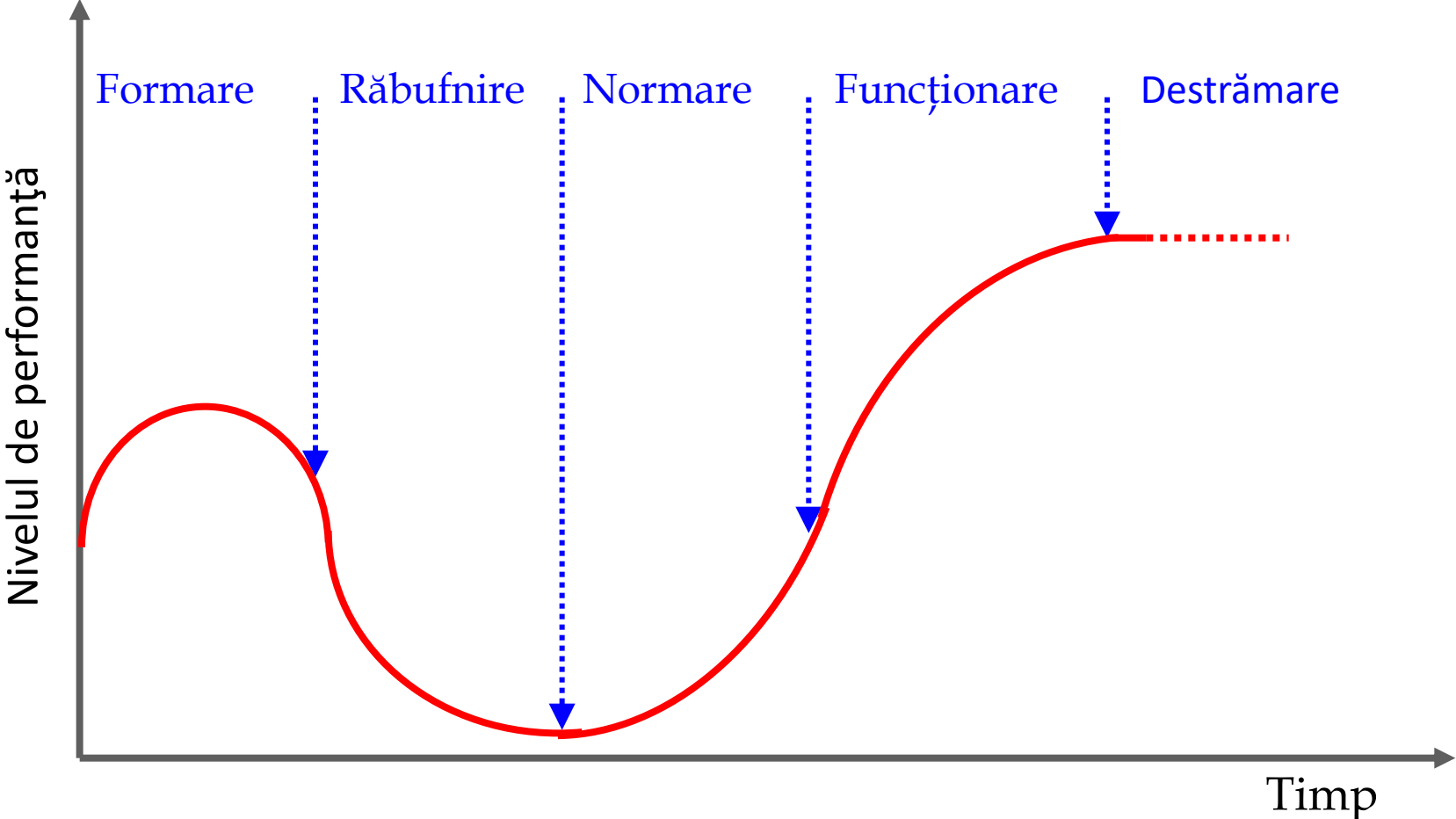
stil de conducere

# Motivarea

- Performanța = f ( 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)

*“You can take a horse to the water but you cannot force it to drink  
(it will drink only if it's thirsty)”*

# Modelul Tuckman de formare a echipei



# Strategii de motivare

1. Ajutor pozitiv/ așteptări ridicate
2. Aplicarea de metode de disciplinare /pedepse (când este cazul)
3. Corectitudine în relațiile cu angajații/echipele
4. Satisfacerea nevoilor angajaților
5. Setarea de obiective tangibile
6. Restructurarea posturilor
7. Oferirea de recompense in functie 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 *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;

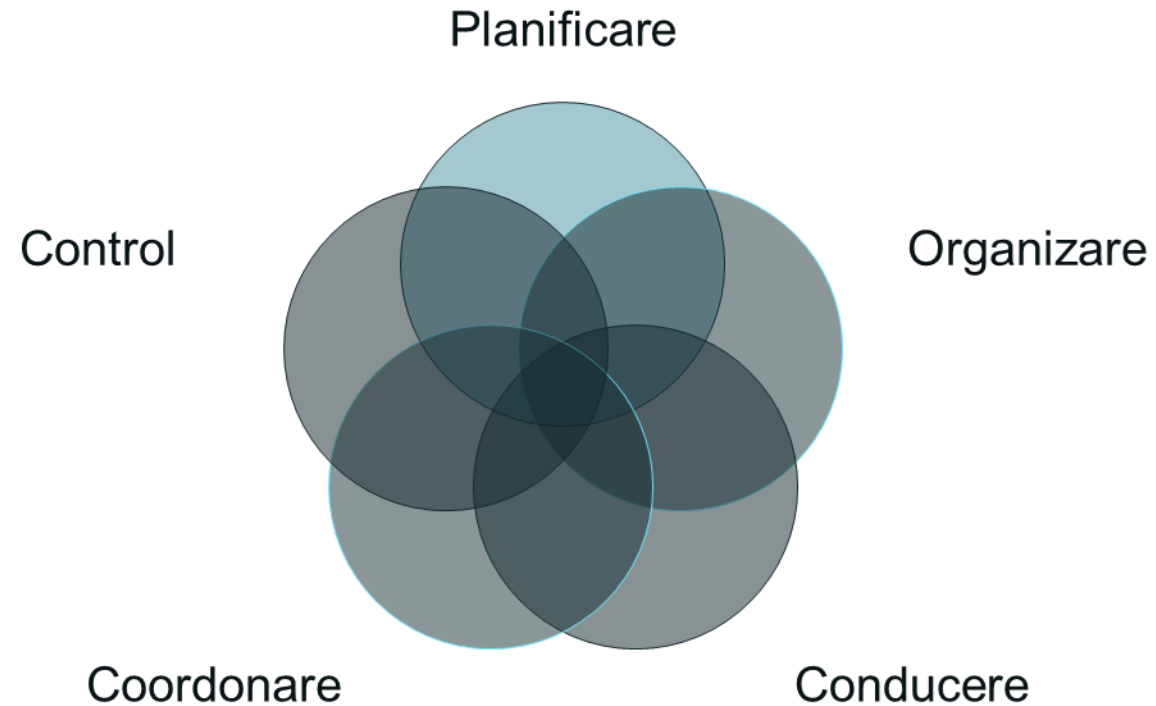
# Teoriile X/Y/Z

## ■ Teoria X:

- oamenilor nu le place munca și trebuie sanctionați 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.

# Teoriile X/Y/Z

**"Oamenii nu sunt în mod natural înclinați să muncească, iar managementul trebuie să controleze și să conducă."**



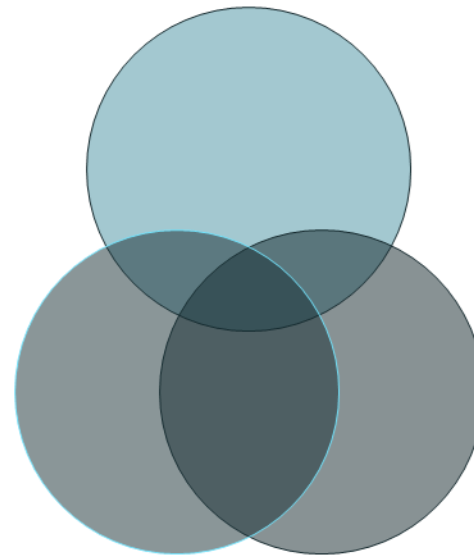
# Teoriile X/Y/Z

- Teoria Y:
  - oamenii muncesc cu placere
  - oamenilor nu le place sa fie controlați și supravegheați;
  - oamenii nu resping responsabilitățile ;
  - oamenii doresc securitatea dar au și alte nevoi (de autorealizare sau stimă).

# Teoriile X/Y/Z

**„Oamenii vor să muncească, vor să aibă controlul muncii lor, vor să-și asume responsabilități iar managerul e util să asculte și să inspire.”**

Roluri Decizionale



Roluri Informationale

Roluri Interpersonale

# Teoria X/Y/Z (cont)

- 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?

1. În percepția salariatului suma *“i se cuvine de drept”*
2. Banii nu generează loialitate față de angajator
3. 85% dintre salariați își cheltuiesc tot salariul de la o luna la alta. Când nu mai au bani vinovat pentru aceasta situație este angajatorul care nu plătește îndeajuns de bine.
4. Este cea mai scumpă formă de motivare
5. Efectul recompensării bănești este de foarte scurtă durată, 75 % din salariați uită valoarea bonusului sau comisionului primit după numai 30 de zile.
6. 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.

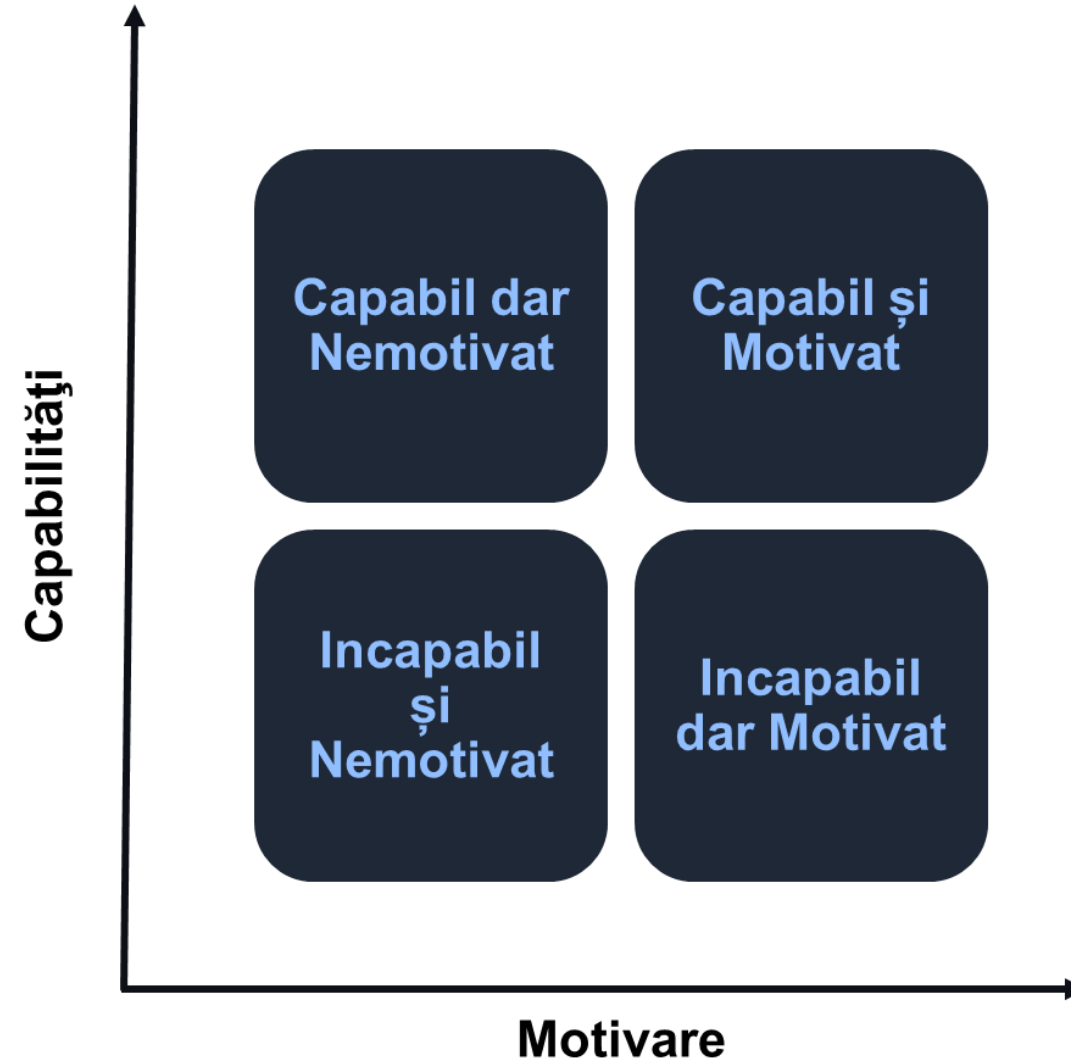
# Algoritm potrivit de recompensare

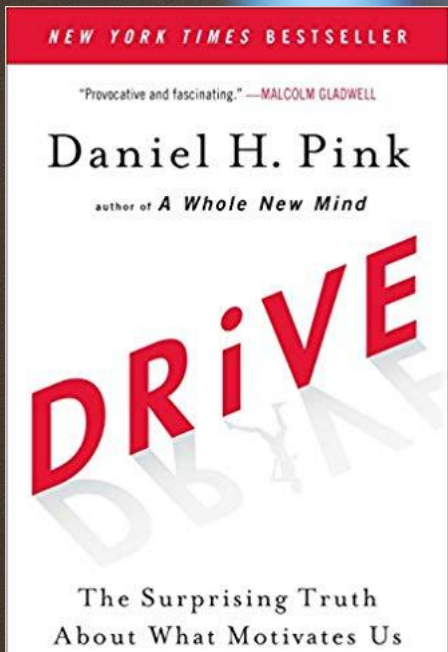
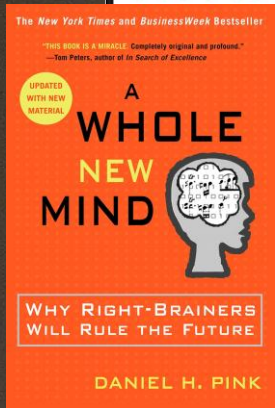
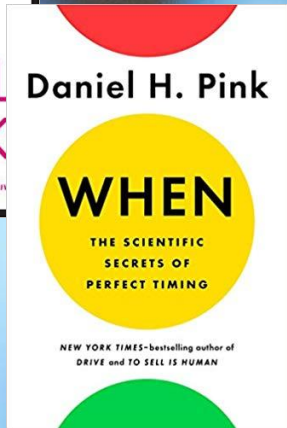
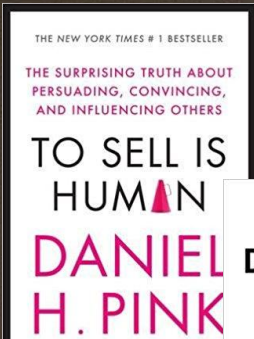
1. Sumele câștigate de salariat să se încadreze în valorile medii ale salariilor pentru industria și funcția respectivă;
2. Să contină o parte fixă care să genereze siguranță și una variabilă care să genereze motivație;
3. Algoritmul de calcul al sumelor acordate să fie standardizat, rațional și transparent;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

# Influențarea motivării echipei

- managerul de proiect se asigură 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.
- e importantă determinarea și aprecierea rezultatelor măsurabile și raportabile
  - evaluare obiectivă

# Leadership situațional







The puzzle of motivation

[https://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_the\\_puzzle\\_of\\_motivation?language=ro](https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation?language=ro)