

TEMA 14. COLECTIVUL DE MUNCĂ

1. Colectivul de muncă. Caracteristicile și componența colectivului de muncă
2. Echipa și grupul de muncă. Deosebiriile dintre grup și echipă
3. Criteriile de clasificarea a echipelor de muncă
4. Etapele de dezvoltarea echipei și rolurile instrumentale legate de realizarea sarcinilor
5. Diferențierea psihologică a colectivelor de muncă

1. Colectivul de muncă. Caracteristicile și structura colecti-vului de muncă

Colectivul de muncă nu este pur și simplu un grup de oameni întâmplători, dar o formațiune în care apar o serie de relații specifice între membri. Echipa poate rezolva multe probleme fără a aștepta instrucțiuni detaliate din partea managerului, întrucât ea poate acționa ca ceva autonom, care singură poate formula sarcinile, organiza activitățile și purta responsabilitate.

Pentru a fi definit, colectivul de muncă trebuie să corespundă următoarelor **caracteristici**:

- să existe un scop comun, unic pentru toți. În cazul când scopul este identic, este vorba despre o uniune de oameni care au între ei niște relații contractuale;
- colaborarea și interacțiunea reciprocă a membrilor, ceea ce duce la creșterea potențialului (efectul de sinergie);
- recunoașterea psihologică reciprocă și identificarea personală cu grupa, existența unei culturi exprimate prin valori comune, simbolică, norme de comportament, cerințe față de aspectul fizic și moral.

Colectivul de muncă are următoarea componență:

- **Lider** (formal sau informal) – reflectă în sine colectivul său. Colectivul de muncă alege liderul informal atunci când acceptă toate valorile morale (majoritatea) ale personalității. Dacă liderul formal autoritar formează colectivul conform cerințelor sale, liderul informal invers, reiese din componența existentă a colectivului și împreună cu membrii duce colectivul la atingerea scopurilor existente ale întreprinderii. Liderul formal este ascultat, deoarece „așa trebuie”, dar liderul informal că „se simt în apele lor”
- **Activiștii**, ce fac parte din liderii informali ai colectivului. Activiștii sunt caracterizați cu inițiativă în lucru.
- **Executorii sânguincioși** – acceptă ideile colectivului și îndeplinesc lucrul său excelent, conform calităților sale profesionale.
- **Pasiviștii** – sunt persoanele care îndeplinesc lucrul fără zel, adeseori lucrează bine numai în prezența conducătorului sau a părții majore a colectivului.
- **Dezorganizatorii** – se mai numesc antilideri, persoane amorale care dezechilibrează activitatea colectivului.

Scopul fiecărui manager constă în crearea unui colectiv de muncă cu o structură eficientă pentru efectuarea managementului orientat spre obținerea rezultatelor performante.

2. Echipa și grupul de muncă. Deosebiriile dintre grup și echipă

Un **grup** este definit ca fiind o colecție de trei sau mai multe persoane ce interacționează și sunt interdependente, care împreună ating aceleași obiective. Un grup de muncă este un grup care interacționează împărțându-și informațiile și care iau decizii ce îl ajută pe fiecare membru al echipei să-și dezvolte performanțele în propria arie de competență și responsabilitate.

Echipa este formațiunea constituită din doi sau mai mulți indivizi care au scopuri comune, îndeplinesc diverse sarcini reciproc dependente, coordonează activitățile comune și se identifică pe sine ca parte componentă a unui tot întreg.

Deși echipa este un grup de oameni, acești termeni nu sunt reciproc substituibili. Managerul poate aduna împreună un grup de oameni, dar aceasta nu înseamnă încă ca s-a format o echipă.

Concepția echipei presupune că toți membrii ei sunt părtași ai unei misiuni comune și poartă o responsabilitate colectivă.

În tabelul 14.1 am sintetizat diferențele dintre grupuri și echipe în organizații.

Tabelul 14.1. Deosebirile dintre grupuri și echipe

Grupul	Echipa
Are un lider puternic Responsabilitate individuală Scopul grupului este identic cu misiunea organizațională Produsele grupului sunt individuale Sunt preferate discuții de grup eficiente Evaluarea performanțelor se realizează indirect Membrii grupului discută, decid, deleagă	Rolurile de lider sunt distribuite Responsabilitate individuală / de grup Echipa are și obiective proprii Produsele echipei sunt colective Sunt încurajate disputele deschise și soluționările de probleme active Evaluarea este realizată în mod direct prin măsurarea performanțelor colective Membrii grupului discută, decid și realizează în comun ceea ce au decis

3. Criteriile de clasificare a echipelor de muncă.

După **componență echipele pot fi** [19]:

- **omogene** - sunt efective la rezolvarea sarcinilor simple;
- **eterogene** - sunt efective la rezolvarea problemelor complexe și lucrului intensiv.

Întrucât echipele sunt formate pentru a rezolva anume sarcini complexe, este necesar a urmări ca membrii acesteia să posede deprinderi reciproc adiționale.

În primul rând, pentru îndeplinirea sarcinii de lucru vor fi necesare deprinderile tehnice, funcționale sau profesionale.

În al doilea rând, trebuie să existe persoane ce posedă aptitudini de rezolvare a problemelor și adoptare a deciziilor. În sfârșit, pentru echipă este vital necesar să existe persoane cu aptitudini de comunicare, care ar fi capabili să armonizeze relațiile, să preîntâmpine și să soluționeze eventualele conflicte.

După mărime echipele pot fi:

- echipe mici;
- echipe mari.

Mărimea echipei este ceva relativ, întrucât nu este vorba numai de numărul membrilor, dar despre posibilitatea de a menține permanent relații între membri.

În colectivele mari mai problema continuității se rezolvă mai ușor, fiind mai economisitoare în rezolvarea problemelor cu caracter repetitiv. Dar în aceste echipe este mai mică înțelegerea reciprocă, mai des se întâlnește inechitatea socială și dificultăți în stabilirea contactelor. Pentru aceste colective este caracteristic spiritul moral relativ jos, indiferența, relații slabe, nedorința de a coopera, satisfacția morală redusă.

Echipele mici sunt cele în care membrii au în afară de contacte nemijlocite și contacte emoționale de prietenie și poartă denumirea de echipe primare (de regulă 2-5 persoane). În aceste echipe membrii fac schimb activ de opinii și tind să se adapteze unul altuia. Relațiile sunt neformale. Se poartă discuții pe teme personale. Se obține o satisfacție înaltă din activitatea comună.

După caracterul relațiilor interne

Echipele sunt create ca părți componente ale structurii organizatorice. Se **evidențiază trei tipuri** de echipe:

a) Echipa verticală – este compusă din manager și subalternii săi formali. Se mai numește echipă funcțională. Are caracter permanent și este creată pentru soluționarea unor scopuri anumite. În unele cazuri, această echipă poate conține 3-4 niveluri ierarhice în cadrul compartimentului funcțional. De regulă, în echipa verticală intră întregul compartiment.

b) Echipa orizontală este compusă din lucrători de același nivel, dar compartimente diferite care au ca scop realizarea unor anumite activități cu caracter temporar. După rezolvarea sarcinii concrete pentru care a fost creată, echipa este desființată, iar membrii ei revin la executarea obligațiilor permanente. În cazul când echipa activează o perioadă îndelungată, ea poate deveni element al structurii organizatorice și poartă denumirea de comitet.

c) Echipa specializată este creată pentru rezolvarea unei probleme foarte importante la care este nevoie de multe abilități creative. Este o echipă complet autonomă care are sarcina de a rezolva o singură problemă și care nu depinde de structura formală.

Structura echipei după vârstă:

Variantele posibile ale structurii echipei după vârstă pot fi: echipele tinere, în etate și mixte.

Echipelor tinere le sunt caracteristice următoarele trăsături: energice, pline de elan, spirit de creație și inițiativă și, totodată, experiență de muncă – minimală. La dezavantajele acestor echipe pot fi menționate următoarele: adaptarea slabă și lentă la postul și funcția deținută.

Echipe în etate. Sunt cu experiență, disciplina e la nivel înalt, majoritatea din ei au un comportament cu elemente de caritate. Dezavantajele fiind următoarele: sunt puțin inovative; greu se adaptează la noile metode de organizare și remunerare ale muncii etc.

Reieșind din cele expuse, putem concluziona că echipele trebuie să fie completate mixt după vârstă.

Structura echipei după sexe

Conform componenței sexelor se recunosc următoarele echipe: omogene și neomogene. *Echipele omogene feminine*, conform opiniilor majoritare a psihologilor, sunt recunoscute ca foarte străduitoare, disciplinate, dar emotive. Disciplina neesențial mai redusă a echipelor feminine comparativ cu cele masculine este în majoritatea cazurilor explicată prin multitudinea rolurilor sociale exercitate de femei. Echipele omogene feminine sunt mai comunicative și conflictuale decât cele omogene masculine.

Echipele omogene masculine sunt tratate în psihologia managerială ca foarte capabile spre inovații, zbuțuite, mai puțin străduitoare, dar cu simțul de onoare înalt dezvoltat. În aceste echipe personalul nu prea atrage atenția exteriorului și vocabularului său (deoarece nu sunt prezente femeile). Dacă apar unele conflicte și acestea din urmă se soluționează cu bine, membrii echipei numaidecât serbează acest fapt la o cafenea sau la un restaurant. În prezența femeilor bărbații devin mai atenți, mai emotivi și mai gentili.

Reieșind din cele expuse, putem concluziona că echipele trebuie să fie completate mixt după sex.

Structura echipei după nivelul de studii

Mult mai ușor se creează valori comune într-o echipă omogenă după studii, unde se creează mai ușor valori și norme comportamentale comune.

De aceea, echipele trebuie să fie completate maximal omogene după studii.

Echipele se diferențiază după structura tipurilor de temperament [19]

Pentru prima dată noțiunea de temperament a fost studiată cu 300 de ani până la era noastră de marele filozof antic Hipocrate, care evidențiază patru tipuri de temperament: *coleric, sanguinic, flegmatic, melancolic*. Acești termeni au origine latină, și anume, colericul se traduce ca *venin*; sanguinul – *sânge*; flegmaticul – *suc intramuscular*; melancolicul – *venin întunecos*. Definitiv științific tipurile de temperament au fost studiate și caracterizate de savantul rus I.P.Pavlov (1848-1936). El a definit științific categoria temperamentului ca *totalitate a reacțiilor de excitație și remisie a sistemului nervos central, durata lor în timp și frecvența de repetare a acestora*.

Colericul – un tip puternic de temperament la care reacțiile de excitație predomină asupra reacțiilor de remisie ale sistemului nervos central. Aceste persoane sunt agere la minte, însușesc repede orice informație nouă, se orientează și se adaptează ușor la mediu, sunt receptive în comunicare, nu au simțul de onoare prea dezvoltat, dar totodată sunt persoane foarte emotive, ceea ce la face să-și piardă uneori echilibrul emoțional. Deciziile le iau foarte repede, uneori prea mature. Capacitatea de muncă este mult dependentă de dispoziție.

Sanguinicul – un tip puternic de temperament, emoțional echilibrat, la care reacțiile de excitație și de remisie ale sistemului nervos central sunt dezvoltate în aceeași măsură. Persoana de tip sanguin are multe în comun cu tipul coleric, este la fel de ager la minte, însușește repede informația nouă, se orientează și se adaptează ușor la mediul necunoscut, este comunicativ, dar este mai cumpătat decât colericul, posedă simțul umorului, ceea ce-l deosebește de alții. Deciziile le ia destul de rapid și argumentat. Un neajuns esențial al acestui tip este că persoana cu acest

temperament mereu necesită motivație internă pentru orice activitate, astfel riscă de a nu duce lucrul la bun sfârșit. Posedând capacitatea de umor, ușor iese din diferite situații stresante.

Flegmaticul – un tip puternic de temperament, la care reacțiile de remisie domină asupra reacției de excitare a sistemului nervos central. Fiind o persoană cumpătată, nu prea comunicativă, preferă a gândi mult înainte de a lua o decizie, după principiul „de șapte ori măsoară și o dată taie”. Este organizată în toate, deseori rațională; greu se adaptează la tot ce-i nou; în comportamentul său cu alte persoane este pedant, dar este foarte străduitor și preferă de a face lucrul minuțios și îl realizează până la final. Este o persoană închisă, puțin comunicativă, uneori neîncrezută în sine, greu se adaptează la mediul și persoanele necunoscute. Vorbește puțin, dar laconic. Sunt persoane greu de convins. Efectuând o sarcină sau alta, de multe ori o verifică, dacă exercită totul conform obiectivelor stabilite. Preferă a exersa totul într-o ordine și consecutivitate logică.

Melancolicul – unicul tip slab de temperament, la care și reacțiile de excitare, și reacțiile de remisie ale sistemului nervos central sunt slab dezvoltate, durata lor în timp și frecvența de repetare fiind foarte redusă. Aceste persoane sunt încete, greu adaptive la mediu, capricioase, puțin comunicante, cu simțul de onoare foarte dezvoltat, uneori invidioase. Majoritatea cazurilor exprimă simțul de nemulțumire de ceva sau de cineva. Preferă singurătatea, obosesc repede, se isprăvesc bine cu lucrul în singurătate. Posedă simțul de un bun critic, fiindcă totul văd în culori sumbre. Sunt persoane greu de convins [18].

4. Etapele de dezvoltare a echipei și rolurile instrumentale legate de realizarea sarcinilor

Etapele de dezvoltare a echipei sunt [8]:

1. Formarea – este etapa la care are loc selectarea benevolă sau directivă a membrilor echipei în corespundere cu diferite criterii și deprinderi tehnice sau funcționale. Persoanele se adună, fac cunoștință, fac schimb de informații oficiale despre sine, dau careva propuneri referitor la lucru. Între membri începe să dispară neîncrederea, se încearcă a lega relații de prietenie. Fiecare determină ce tip de comportament ar fi adecvat în raport cu ceilalți. Membrii, de regulă, acceptă orice competențe care le sunt propuse de către liderul formal sau informal. Se încearcă a înțelege care sunt „regulile de joc” și ce se așteaptă de la el. Misiunea liderului la etapa dată este de a favoriza comunicarea neformală și a stabili relații umane între membri.

2. Panica, zăpăceala – etapa la care se evidențiază calitățile personale ale membrilor echipei. Persoanele își consolidează rolurile, demonstrează de ce sunt capabili. Sunt expuse interese și opinii contradictorii. Se manifestă diferențele dintre valorile și normele individuale și ca urmare apar conflictele subiective. Dacă divergențele de principiu nu sunt depășite, eficacitatea echipei este redusă, iar unele echipe se pot dezmembra. Liderul echipei trebuie să impulsioneze la etapa dată participarea tuturor în conducerea și stabilirea priorităților.

3. Normalizarea – etapa la care se reușește soluționarea conflictelor. Membrii se adaptează la deosebirile individuale, se găsește limbă comună și metode de a lucra productiv. Se formează norme și valori de echipă partajate de către toți. Se ajunge la un consens referitor la repartizarea rolurilor.

4. Executarea lucrului – atenția principală se acordă soluționării problemelor apărute în procesul de lucru și atingerii indicatorilor planificați. Se face tot posibilul pentru a îndeplini misiunea echipei. Membrii echipei își coordonează eforturile, elimină divergențele ce apar. Există o comunicare activă și directă între toți membrii. Rolul liderului este a de susține „profesionalii” și armonia relațiilor umane.

5. Desființarea – după finalizarea lucrului și îndeplinirea misiunii are loc analiza rezultatelor, se fac concluzii pentru viitor. Există o stare emoțională pronunțată: bucurie pentru rezultatul obținut, sentiment de atașament reciproc, regretul de despărțirea de prieteni și colegi. Se petrece ceremonia oficială unde se anunță dizolvarea echipei, se înmânează distincțiile.

Scopul de bază urmărit la constituirea echipei este crearea unor condiții optime pentru realizarea și manifestarea deplină de către angajați a talentelor, aptitudinilor, cunoștințelor și intereselor individuale. De regulă, fiecare membru la îndeplinirea sarcinii depune un aport concret, deci, joacă în echipă un rol bine conturat. Astfel, fiecare „jucător” al echipei (după conținutul lucrului) se deosebește după nivelul de participare la îndeplinirea sarcinii, deoarece fiecare vine cu setul său specific de activități.

Semnificativ este faptul că eficacitatea unui grup nu depinde în primul rând de nivelul de dezvoltare individuală a membrilor, dar de modul în care aceștia se comportă, adică de faptul cum sunt repartizate și realizate în cadrul echipei diferite roluri.

Rolurile instrumentale legate de realizarea sarcinilor:

1. Executorul – persoană disciplinată, de încredere, conserva-tivă și efectivă care poate realiza în practică ideile. Lucrează pentru echipă, dar nu pentru satisfacerea intereselor personale.

2. Organizatorul – persoană dinamică, energică care este gata să depășească orice barieră, detestă eșecurile. Atenția principală o acordă conducerii, impulsionând membrii echipei la acțiuni.

3. Coordonatorul – persoană formată, sigură în forțele proprii, capabil a formula clar scopurile, a delega sarcinile și responsabilitățile.

4. Generatorul – persoană foarte creativă, posedă o imaginație bogată, om cu o sumedenie de idei ce poate rezolva probleme nestandarde.

5. Cercetătorul – persoană extravertă, foarte entuziasmată și comunicabilă. Caută posibilități, stabilește contacte, după natura sa este un lucrător de rețea.

6. Matematicianul – persoană cugetătoare, are gândire strategică, o viziune largă ce-i permite a vedea și aprecia toate alternativele.

7. Jucător pentru echipă – persoană blândă, diplomatică și receptivă care poate asculta pe alții și preîntâmpina neînțelegerile, sensibilă la indivizi și situații poate uni membrii echipei.

8. Finisorul – persoană conștiincioasă și sârguincioasă, caută greșelile și lacunele, verifică obligațiunile echipei, duce lucrurile la bun sfârșit

9. Specialistul – profesionalist într-un domeniu îngust.

Se consideră că o echipă (colectiv) efectiv va fi compusă, deci, **din minimum 9 persoane**, altfel cineva va trebui să **îndeplinească câteva roluri**. Acesta este unul din neajunsurile colectivelor mici.

Diferențierea psihologică a colectivelor de muncă [19]

Diferențierea psihologică a colectivelor este marcată de caracteristicile psihologice ale colectivului de muncă printre care menționăm:

1. Climatul psihologic intern – caracterizează prin relațiile reciproce al lucrătorilor. Asupra climatului psihologic intern influențează satisfacția persoanei de către grup și de locul pe care îl are în el, compatibilitatea și nivelul de participare la conducere, stilul de conducere.

2. Starea psihologică a colectivului – caracterizată prin nivelul de satisfacție al membrilor, de rolul și statutul lor, asupra stării psihologice influențează conținutul lucrului, volumul recompensei, perspectivele creșterii carierei, diferite posibilități (călătorii, slavă).

3. Coeziunea – unitatea psihologică a oamenilor referitor la principalele probleme ale colectivului ce se exprimă prin atracția reciprocă a membrilor, dorința de a apăra și păstra colectivul. Coeziunea caracterizează nivelul de organizare a colectivului, adică capacitatea de depășire a dificultăților, unității în situații extreme, nivelul de coordonare a activităților. Coeziunea este în funcție de nivelul de compatibilitate psihologică și social-psihologică a oamenilor, adică temperament, caracter, calități profesionale și morale.