

M. Caramihai, © 2022

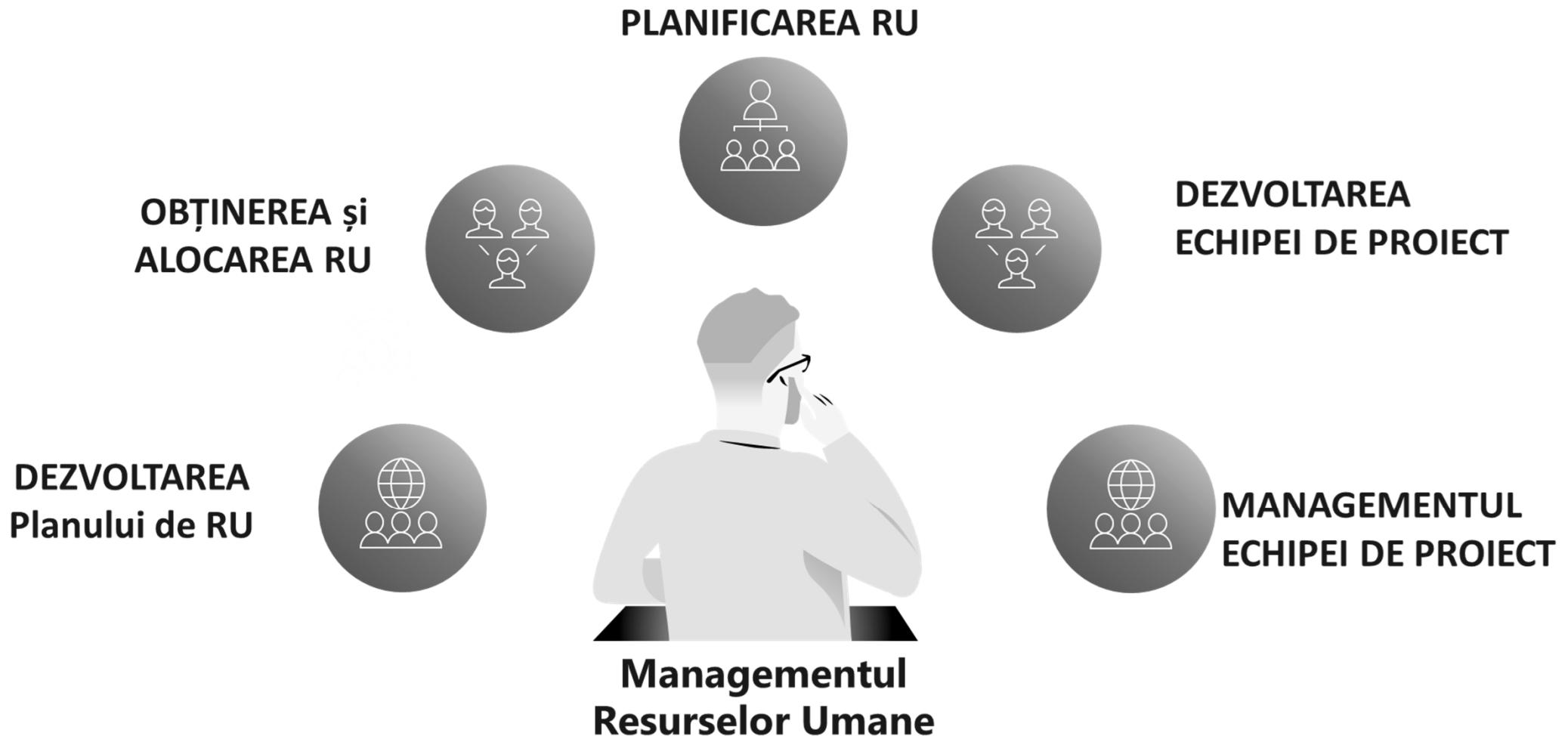
Management de project

Curs 7

Managementul resurselor umane



Abordare generală



Definitie

- **Managementul resurselor umane (MRU sau RU)** reprezintă o abordare strategică a gestionării eficiente a persoanelor dintr'o **companie** sau **organizație**, astfel încât acestea să-și ajute afacerea să obțină un **avantaj competitiv**. Acest concept este proiectat pentru a spori **performanța angajatilor** din punct de vedere al obiectivelor strategice ale angajatorului



Principii

Pentru ca management-ul resurselor umane să fie eficient, acesta ar trebui să respecte următoarele 10 caracteristici:

01 Comprehensivitate

06 Implicare

02 Coerență

07 Schimbarea

03 Control

08 Competența

04 Comunicare

09 Creativitatea

05 Credibilitate

10 Eficiența costurilor

Principii

- Aprecierea factorului uman ca o resursă vitală;
- Corelarea a politicilor și sistemelor privind resursele umane cu misiunea și strategia organizației;
- Direcționarea capacităților și eforturilor individuale în vederea realizării eficiente a misiunii și obiectivelor stabilite;
- Dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase.



Obiective

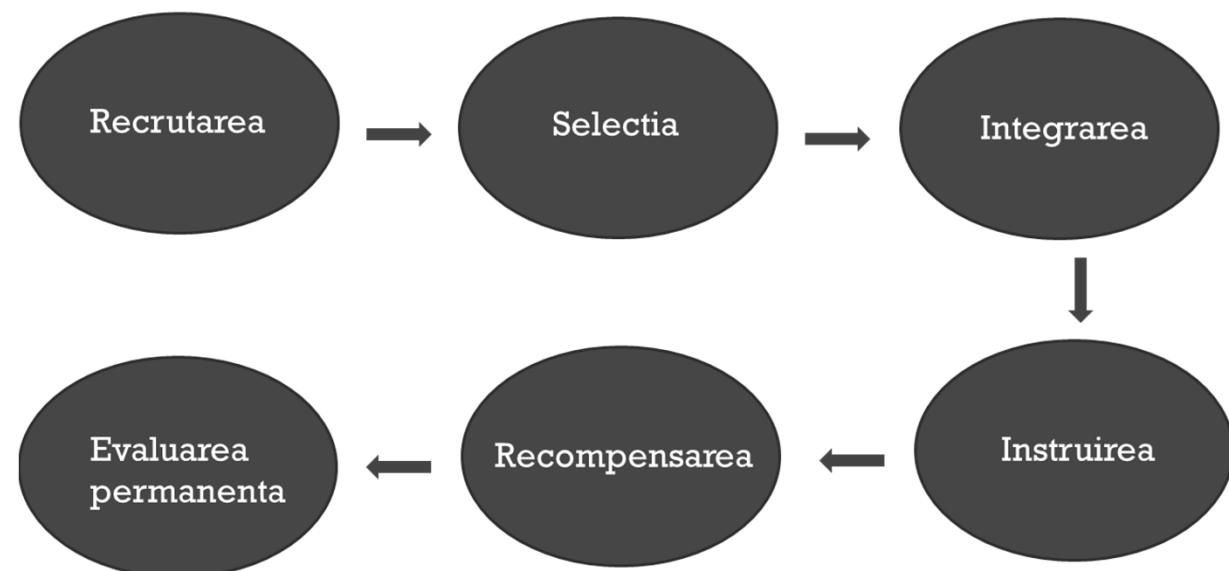
Obiectivele urmărite de managementul resurselor umane:

- i. Să ajute organizația să își atingă scopurile;
- ii. Să folosească eficient abilitățile și deprinderile forței de munca;
- iii. Să ofere organizației angajați bine pregătiți și motivați;
- iv. Să sporească nivelul de satisfacție al angajatului față de locul de munca;
- v. Să comunice politicile de personal tuturor angajaților;
- vi. Să ajute la menținerea eticii profesionale;
- vii. Să ajute introducerea schimbarilor benefice pentru indivizi, grupuri, organizație și pentru public.



Activități specifice

- i. Planificarea resursei umane;
- ii. Elaborarea fișelor de post;
- iii. Recrutarea, selectarea și orientarea resursei umane;
- iv. Evaluarea performanțelor individuale și colective;
- v. Dezvoltarea resursei umane;
- vi. Recompense și beneficii specifice locului de muncă;
- vii. Sănătatea și siguranța personalului;
- viii. Disciplina, controlul și evaluarea funcțiilor personalului;
- ix. Programarea muncii.



Organizarea RU

- ❑ Procesul de asignare a rolurilor și a responsabilităților, persoanei sau grupului de persoane potrivit.
- ❑ Organizarea identifica persoanele implicate în proiect și determină care este rolul acestora.
- ❑ Proceduri bine stabilite pe care Managerul de Proiect trebuie să le urmeze.

Departamentul de HR ar trebui să specifice:

- ❑ Responsabilitatea postului
- ❑ Structura ierarhică
- ❑ Rolul Managerului de Proiect
- ❑ Reguli în cadrul echipei
- ❑ Definirea procesului de mentoring/coaching



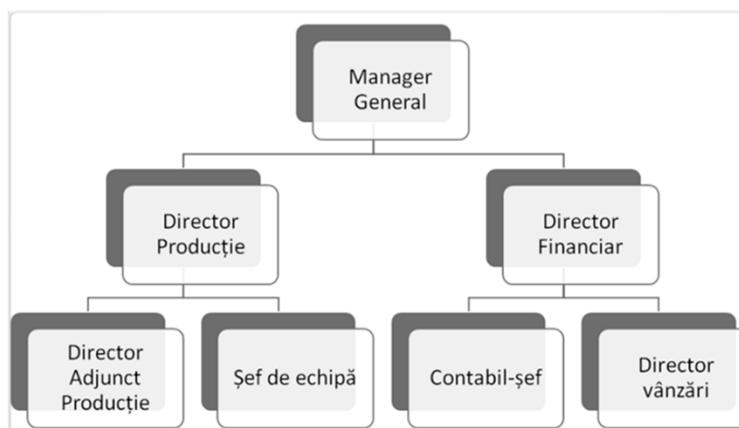
Rolul managerului

- *Administrativ si Comportamental:* Cele administrative se axeaza pe personalul efectiv, compensari si partea de guvernare a companiei. Comportamentale sunt elementele de echipa, conflicte, recompense si motivare.
- Genereaza valoare pentru Companie
- Natura integrativa
- Mentor pentru echipa de proiect
- Liant in comunicarea cu stakeholders
- Motivant

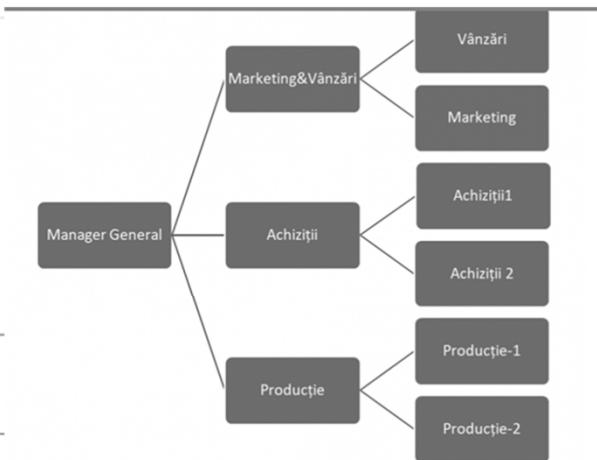


Organigrame

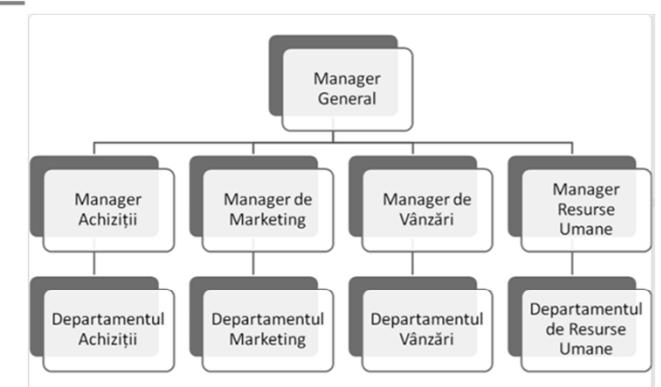
- modalitatea grafică de reprezentare a relațiilor de raportare din cadrul proiectului.



Organograma ierarhica

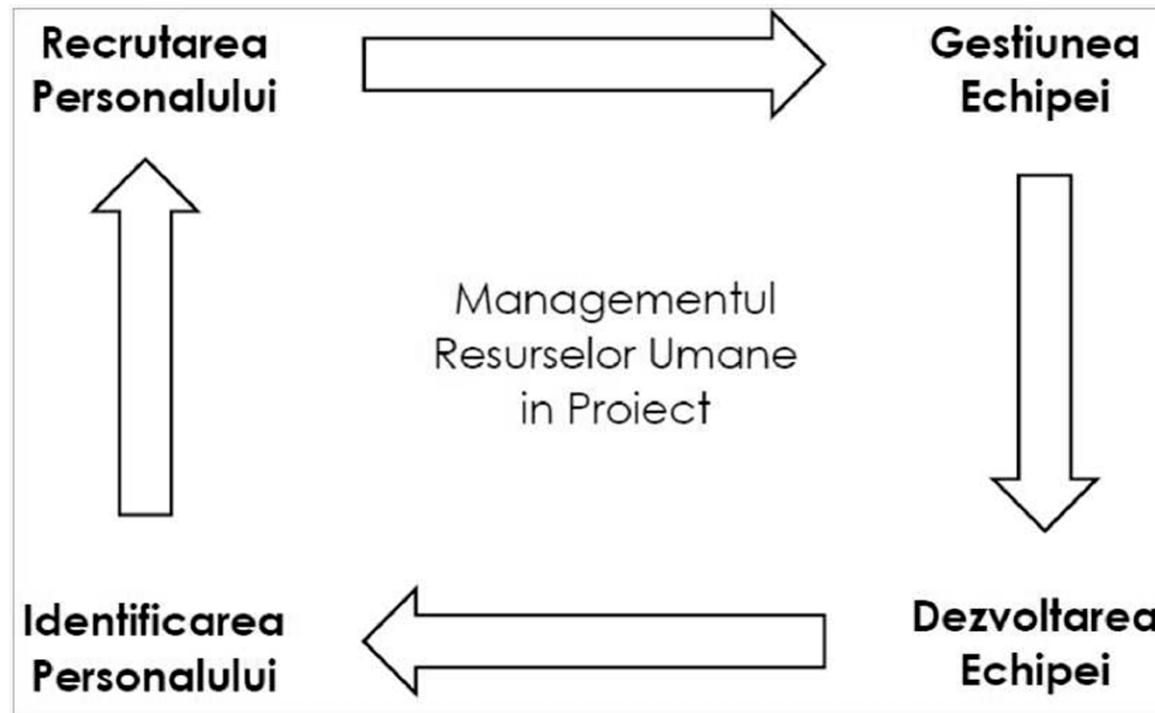


Organograma orizontală



Organograma matriceală

Introducere in planificare



- Maparea rolurilor, trasarea nivelului ierarhic
- Context si reguli de raportare
- Masurarea performantelor

Introducere în planificare

Scopul

Asigurarea cu personalul necesar pe profesii, meserii, niveluri de pregătire, și grupe de vîrstă.

Planificarea MRU

Preîntâmpină apariția dezechilibrelor majore.
Oferă perspectivă clară a dezvoltării resurselor umane ale organizației.

Obiective

Atrage și păstrează numărul necesar de oameni, cu aptitudinile și cunoștințele necesare.

Monitorizarea nevoii de noi angajați

Monitorizarea disponibilităților viitoare de resurse umane

Crearea unor planuri care să ducă la potrivirea cererii cu oferta

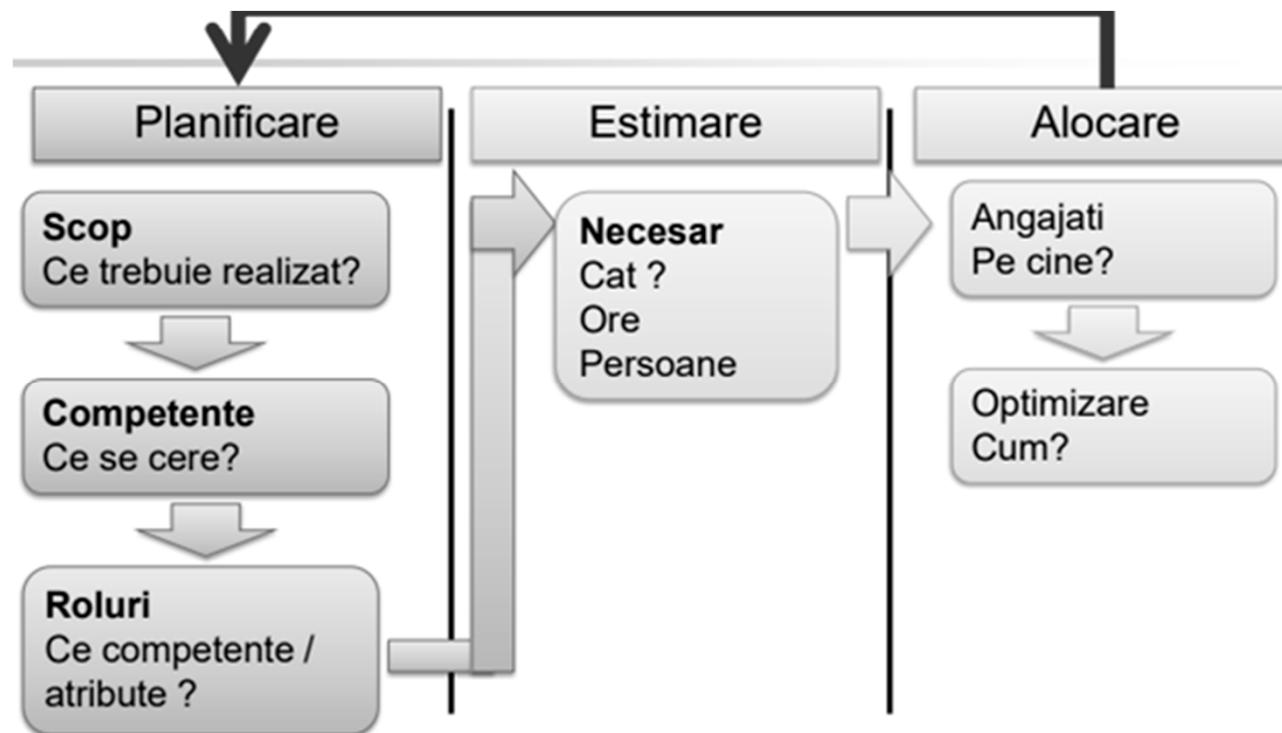
Fazele planificării

- i. evaluarea resurselor umane necesare în perspectivă în funcție de volumul previzionat al activității viitoare;
- ii. analiza situației disponibilității cantitative și calitative a forței de muncă existente și a utilizării acesteia;
- iii. analiza posibilităților de asigurare din cadrul organizației a resurselor umane necesare;
- iv. analiza posibilitățile de asigurare din exteriorul organizației;
- v. planificarea propriu – zisă a resurselor umane;
- vi. stabilirea necesarului cantitativ pe profesii, meserii, vârste;
- vii. actualizarea permanentă a planului.



Fazele planificării

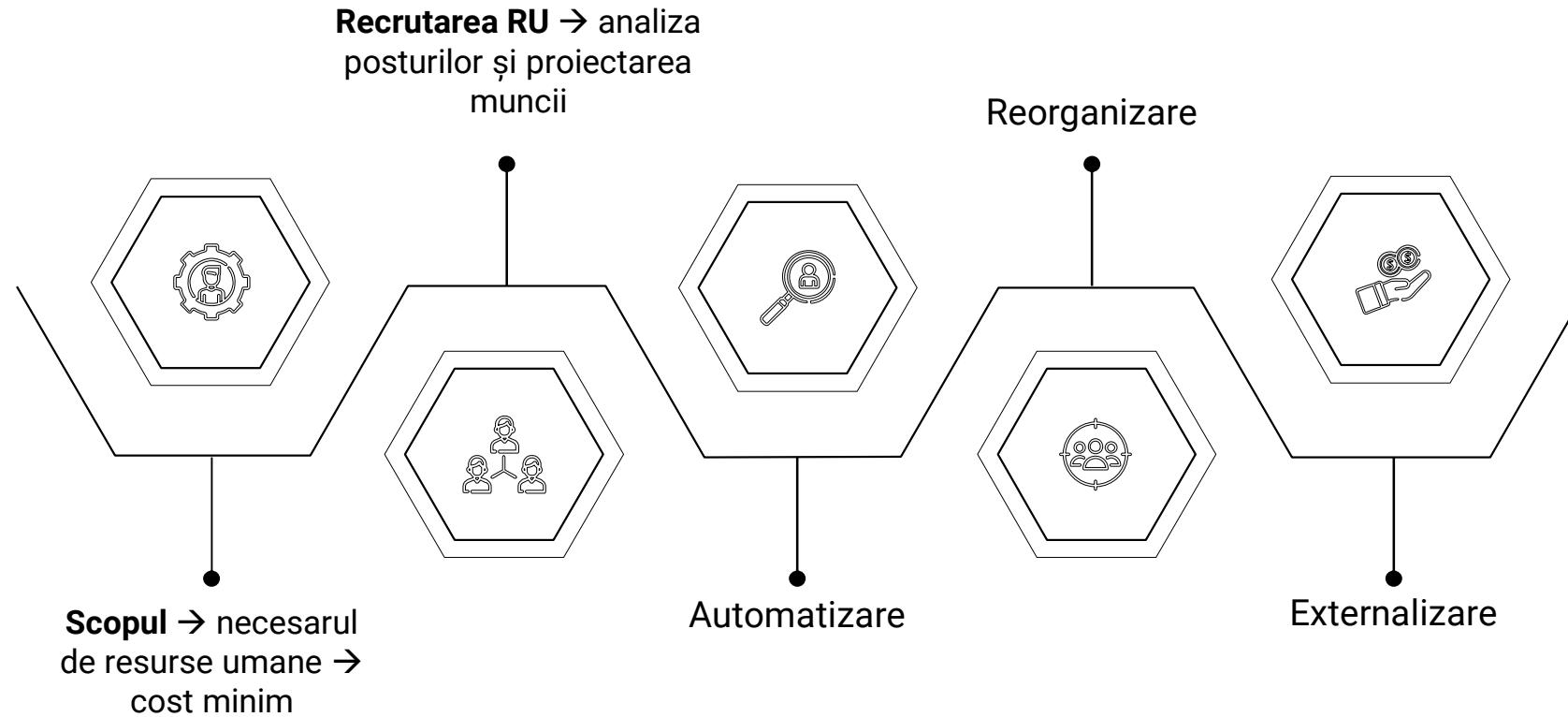
Funcționare



Observații

- ❖ Inițial, managerul de proiect va identifica necesarul teoretic de resurse.
- ❖ Estimările vor fi formulate, nu doar pentru efortul de ansamblu, dar și pentru categoria specifică a resursei.
- ❖ Este necesară corelarea cu realitatea organizațională → Trebuie răspuns la întrebări precum: Există astfel de oameni? Cine autorizează utilizarea resursei?

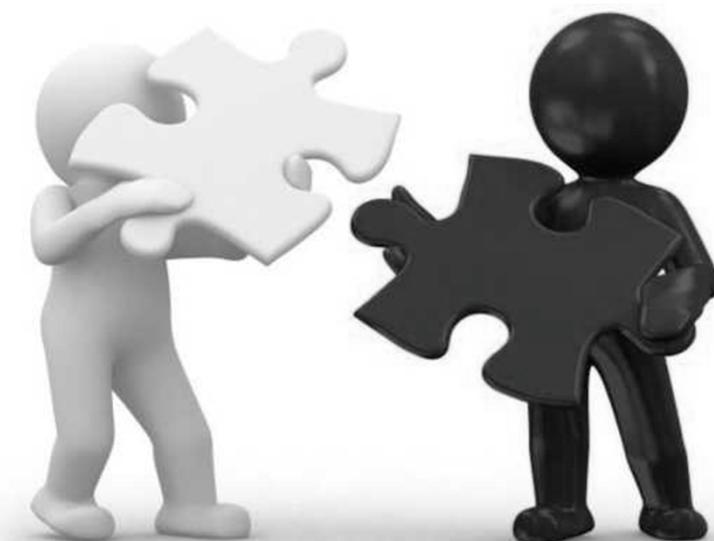
Recrutarea RU



Scopul recrutării

- ▶ Se bazeaza pe capacitatea managerului de a identifica necesitatile proiectului
- ▶ Planifica modul de rezolvare a constrangerilor
- ▶ Fiecare proiect este unic, dar se poate baza pe experienta managerului

Definitie: Recrutarea resurselor umane este activitatea permanentă de identificare și atragere în timp util a unor candidați ce îndeplinesc condițiile necesare pentru ocuparea posturilor existente sau pentru cele de perspectivă.



Obiectivele recrutării

- Orice recrutare de personal are următoarele obiective:
 - i. Să aleagă de pe piața muncii un număr cât mai mare de candidați, astfel încat cei care îndeplinesc condițiile să poată fi selectați;
 - ii. Să aleagă candidații cu pregătirea necesară care să satisfacă cerințele locului de muncă și care se arată interesanți de organizație;
 - iii. Să ocupe cât mai repede posturile noi sau vacante și cu costuri cât mai mici.



Procesul de recrutare

Procesul de recrutare cuprinde mai multe etape. Fiecare companie decide cât de importantă este parcurgerea acestor etape.

Recrutarea: se referă la procesul de a angaja noi persoane, identificarea și atragerea celor interesați în a candida pentru posturile oferite.

Selectia: este stadiul final al luării deciziei în procesul de recrutare, reprezentând procesele prin care se aleg persoanele care încunună cunoștințele și aptitudinile necesare postului.



Procesul de recrutare

- **Definirea postului** - sunt prezentate detaliiat postului și abilitățile necesare
- **Atragerea candidaților** - prin recrutare internă sau externă organizației
- **Selectia** - se va retine un grup de candidați potriviti pentru post
- **Interviul:**
 - ❖ phone screening,
 - ❖ interviul fata în fata
 - ❖ diverse teste
- Interviurile ulterioare cu managerul de resurse umane



Procesul de recrutare

Factori ce trebuie avuți în vedere:

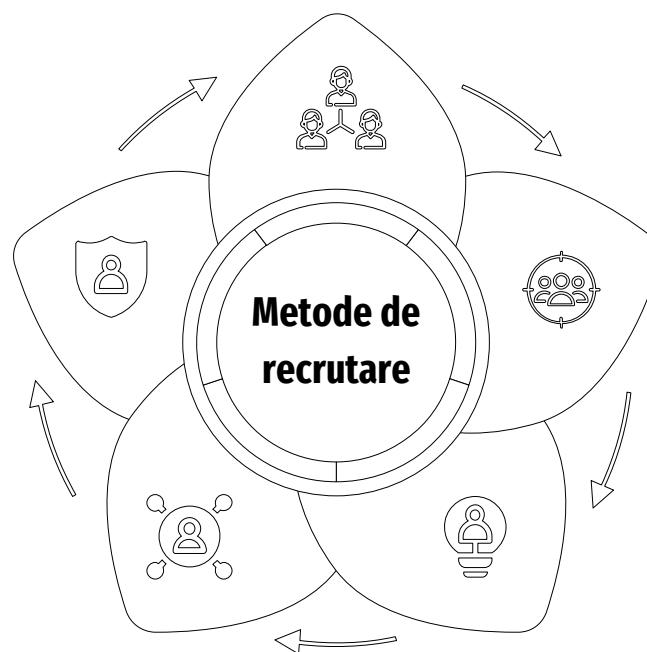
- Factori de mediu (disponibilitate, competențe, experiență etc.)
- Activitățile procesului organizațional
- Rolul și responsabilitățile
- Organigramele realizate în etapa de planificare
- Planul de management al personalului



Procesul de recrutare

Recrutarea internă

- Nu se referă la o angajare propriu-zisă, ci doar o schimbare de post.
- Organizațiile cunosc mult mai bine candidații interni, astfel selectia este mult mai rapidă



Recrutarea externă

Presupune angajarea de personal din exterior prin diferite metode:

- Internet
- Anunțuri
- Recrutarea proaspeților absolvenți
- Internship

Procesul de recrutare

Pentru recrutarea internă se folosesc diverse modalități, cum ar fi:

- i. informarea angajaților intreprinderii prin diferite mijloace: afisaj, note de serviciu, publicarea in buletinul de informare al intreprinderii;
- ii. consultarea fiselor salariatilor pentru a depista potențialii candidati la ocuparea postului;
- iii. utilizarea planurilor privind perspectivă profesională in întreprindere, pe baza lor putandu-se stabili candidatii ce întrunesc conditiile pentru ocuparea postului.

Pentru recrutarea externă :

- i. candidaturi directe făcute organizatiei de către diferiti solicitanti
- ii. contactarea viitorilor absolventi ai liceelor, colegiilor, universitatilor;
- iii. recrutarea prin internet;
- iv. angajarea elevilor și studentilor pe durata vacanței de vară;
- v. apelarea la oficile de munca si protectie sociala si la centrele teritoriale de înregistrare a șomerilor;
- vi. contacte permanente cu târgurile de locuri de munca;
- vii. efectuarea de vizite în întreprinderile care recurg la reduceri de personal calificat în meseriile specifice activității firmei.

Procesul de recrutare

Instrumente și tehnici utilizate:

- Pre-atribuirea personalului pe proiect pe baza disponibilității, în concordanță cu propunerea de proiect sau în funcție de expertiza realizată în proiect
- Negocierea cu managerii funcționali sau cu manageri de proiecte din alte proiecte
- Contractarea de servicii sau resurse umane externe
- Echipe virtuale



Gestiunea Personalului

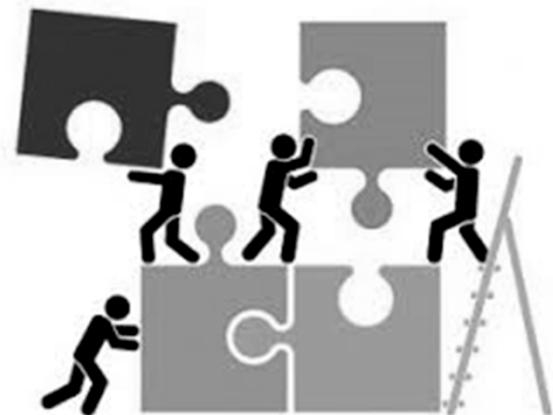
- Relațiile dintre angajați necesită muncă, comunicare și management, care de multe ori intră în competența departamentelor de resurse umane.
- Formarea în relațiile cu angajații este menită să ajute managerii de resurse umane să se asigure că angajații sunt fericiți, bine informați și se simt motivați.



Team-building

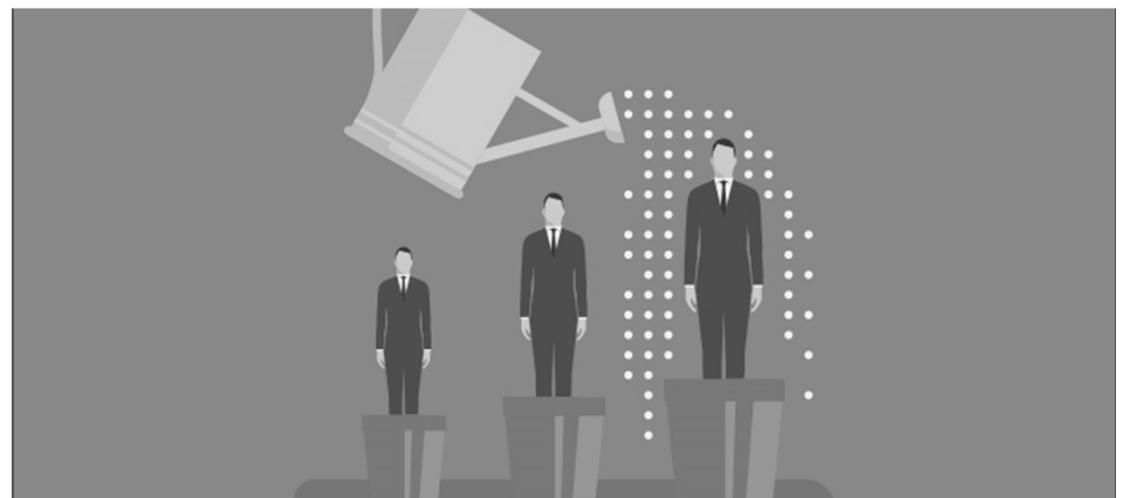
Activitățile de team building sunt metode de îmbunătățire a performanțelor unei echipe prin completarea unor obiective.

- Definirea regulilor pentru gestionarea neînțelegerilor
- Activități în aer liber
- Activități ce presupun munca în echipă
- Activități ce îmbunătățesc relațiile interpersonale



Dezvoltarea resursei umane

- **Dezvoltarea resursei umane** reprezinta procesul de definire, creare și asigurare a oportunităților de învatare, dezvoltare și instruire pentru angajați, în vederea îmbunătățirii performanțelor individuale, de echipă și organizaționale.
- **Obiectivele** formării și perfecționării angajaților sunt:
 - i. ajutarea acestora în atingerea unui maxim de performanță în realizarea muncii lor;
 - ii. pregatirea lor pentru evoluția viitoare a locurilor de munca.



Dezvoltarea resursei umane

Dezvoltarea resurselor umane reprezintă preocuparea de a îmbunătăți abilitățile intelectuale sau emoționale necesare unui angajat pentru a-și îndeplini mai bine funcția.

- Rotația în funcție
- Mentorat
- Shadowing
- Cursuri

Învățare și dezvoltare

- Vizează îmbunătățirea competențelor echipei și a interacțiunii membrilor pe care echipa îi are în componență cu scopul de a spori performanța pe tot parcursul ciclului de viață al proiectului.

Obiective:

- Îmbunătățirea abilităților membrilor echipei de proiect (pentru a crește capacitatea angajaților de a finaliza activitățile proiectului)
- creșterea productivității (prin sporirea încrederii pe care o resimt din partea membrilor echipei)



Învățare și dezvoltare

Multe departamente și manageri de resurse umane se implică, de asemenea, într-o oarecare măsură în planificarea și organizarea activităților de învățare și dezvoltare pentru personalul lor.

Cursurile din acest domeniu îi ajută pe cei responsabili să devină competenți în planificarea și / sau dezvoltarea formării necesare pentru dezvoltarea angajaților.

Participarea la cursuri, individual sau în echipă poate fi benefică prin extinderea abilităților și creșterea performanței.



Evaluarea performanței

Performanța optimă a unei echipe este un proces de lungă durată. Din acest motiv se face evaluarea performanței, cu scopul de a remodela și îmbunătăți nivelul de performanță.

Evaluarea performanței este de două feluri:

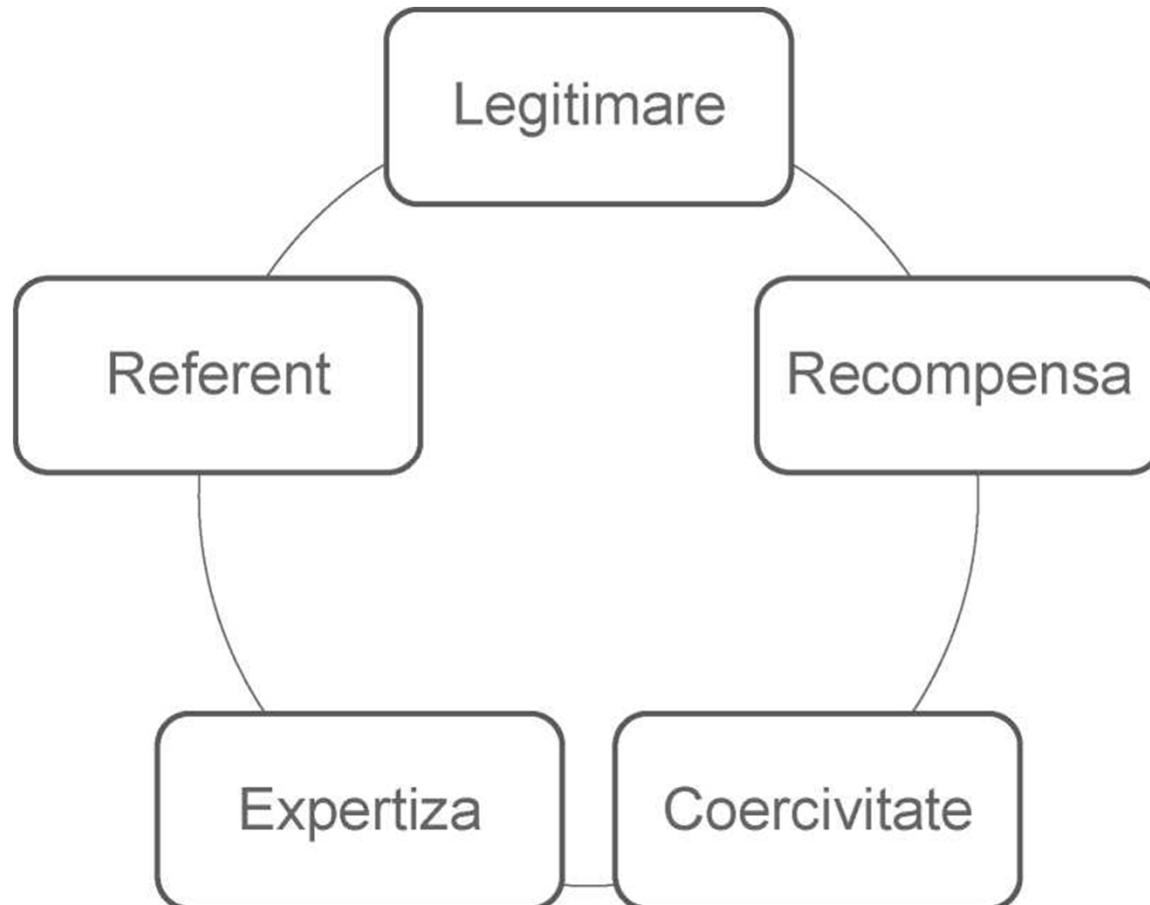
- † **Individuală:** îmbunătățiri ale aptitudinilor individuale ce permit finalizarea mai rapidă și mai calitativă a responsabilităților
- † **De Echipă:** îmbunătățiri la nivelul echipei crește calitatea și viteza în completarea proiectului.

Interfete

Interfetele sunt acele persoane sau grupuri de persoane ce fac parte dintr-o echipa de implementare a unui proiect. Interfetele se clasifica in trei categorii:

- **Organizationale** – lucreaza in cadrul organizatiei ce a preluat proiectul respectiv. Poate cuprinde divizii multiple si gradul lor de implicare poate fluctua in timp, in functie de necesitati.
- **Tehnice** – descriu legaturile dintre proiect si factorii ce il implementeaza. Pot veni cu pareri, expertiza, experienta si pot avea un rol atat in cadrul etapelor de implementare cat si intre acestea (ca un sistem de feedback si recenzie a progresului).
- **Interpersonale** – se aplica in cadrul echipei de implementare si descriu nivelurile de raportare ierarhica

Autoritatile managerului



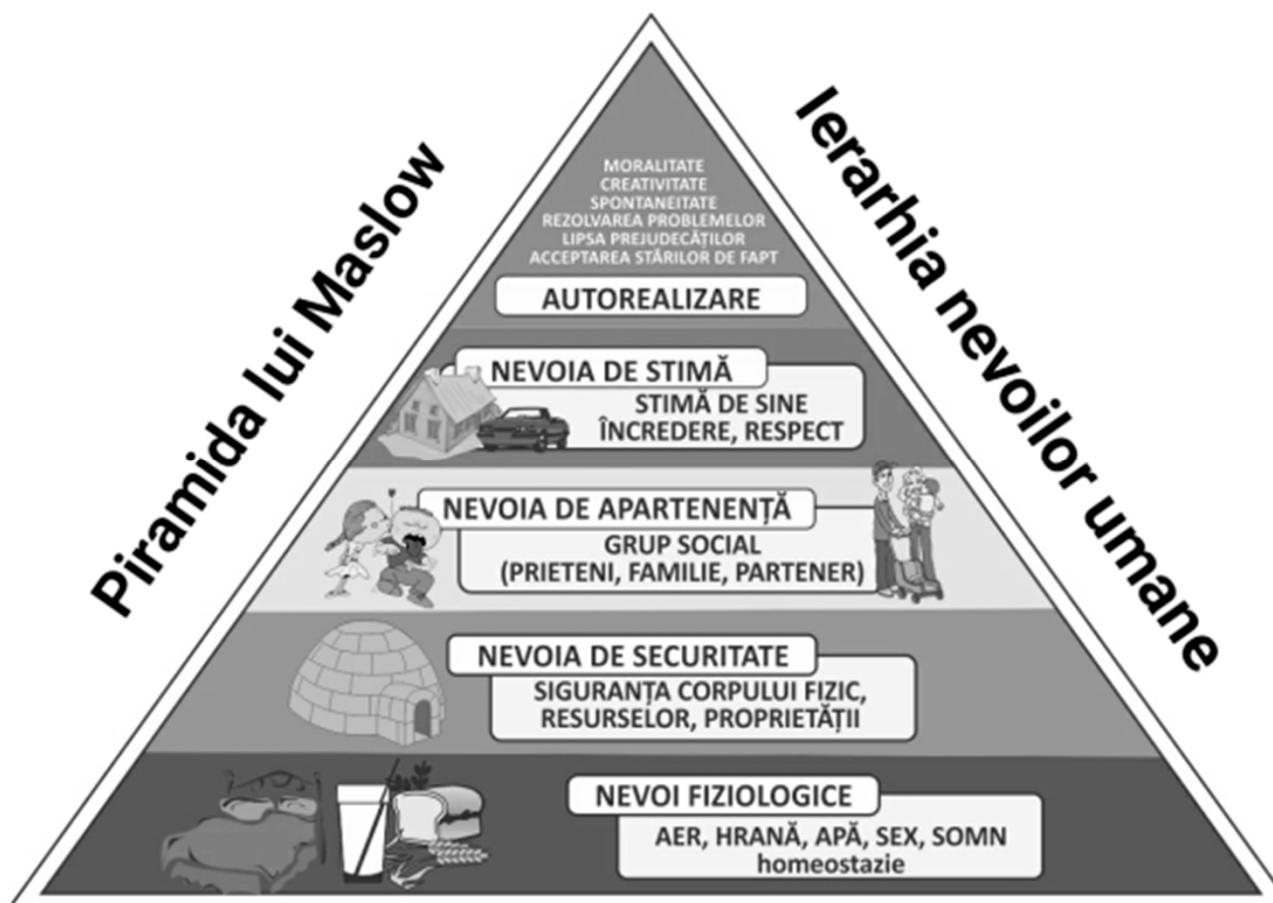
Autoritatile managerului

- a) **Legitimare** – este o metoda formală de a spune că managerului de proiect i-a fost asignat (sau și-a ales) respectivul proiect în conformitate cu acordul echipei de guvernare a companiei sau a superiorilor săi
- b) **Recompensa** – se pot introduce tehnici de rasplatire a angajatilor ce performează în organizație. Spre exemplu, proactivitatea este încurajată mai mult sau mai puțin direct.
- c) **Coercitivitate** – reversul subpunctului anterior, are rolul de a limita comportamentele ce nu sunt benefice evoluției proiectului sau a companiei în general
- d) **Expertiza** – managerul de proiect trebuie să fie foarte bine familiarizat cu principala tehnologie folosită sau implementată pe parcursul proiectului
- e) **Referent** – aceasta este o abilitate detinută de manager prin echipa sa. În momentul în care echipa dorește să fie ca managerul lor, el devine un exemplu pentru acestia. Carisma este o ușoară puternică care, dacă este folosită corect, poate încuraja echipa.

Teorii organizationale

a. Piramida de Nevoi Maslow

- Orice persoana lucreaza pentru a isi indeplini un set de nevoi
- Nevoile se afla structurate pe nivele ierarhice



Teorii organizationale

b. Teoria Motivației: A fost dezvoltata de Frederick Herzberg, un psiholog si specialist in tehniciile motivationale in spatiul de lucru. Conform acestuia, exista doi factori fundamentali ce definesc succesul indivizilor:

- i. igiena – aici se incadreaza marea majoritate a asteptarilor angajatilor (securitatea unui loc de munca, securitatea unui salariu lunar, conditii curate si sigure de munca, un sentiment de apartenenta, s.a.)
- ii. agenti motivatori – aici se incadreaza factorii ce imping o persoana catre succes si excelenta (responsabilitate, educatie, apreciere, s.a.)

Motivatori

- Actualizare
- Recunoastere
- Munca pentru sine
- Responsabilitate
- Avansare

Igienici

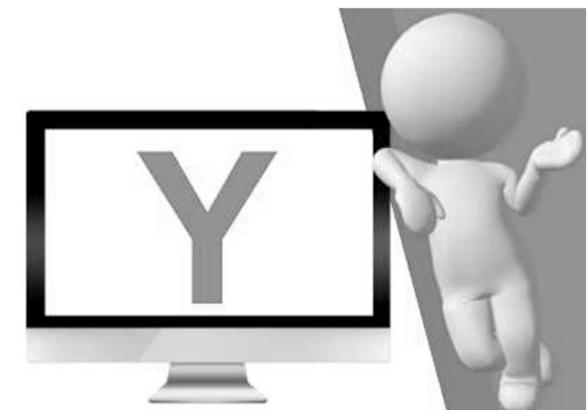
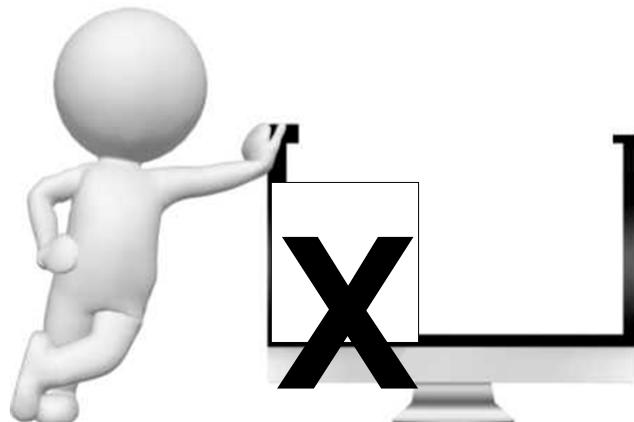
- Relații interpersonale
- Politica firmei
- Control
- Salarii
- Condiții de muncă

In conformitate cu aceasta teorie, prezenta factorilor de la i. nu vor motiva angajatii sa isi depaseasca limitele, deoarece acestia sunt luati ca atare. In schimb, lipsa lor va fi resimtita si va avea un impact corespunzator. Pentru ca proactivitatea si excelenta sa se faca resimtite, factorii ii. sunt necesari.

Teorii organizationale

C. Teoria X si Y a lui McGregor prevede faptul ca orice angajat se află într-o din două extremități:

- i. Angajat de tip X – aceștia sunt nedoriti, trebuie supravegheati continuu, și nu trebuie avut incredere în ei. X evită munca, responsabilitatea și nu are abilitățile necesare pentru a excela.
- ii. Angajat de tip Y – aceștia sunt de dorit, sunt autodidacti, motivati și proactivi



Teorii organizationale

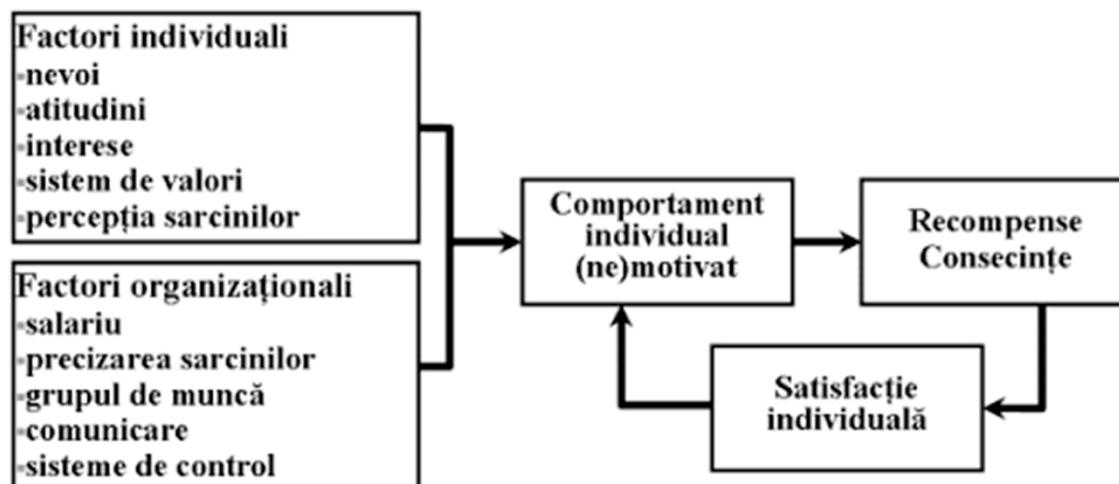
d. Teoria Z William Ouchi a elaborat teoria conform careia lucratorii sunt motivati de un sentiment de angajament. Aceasta teorie este bazata pe mentalitatea japoneza conform careia o persoana lucreaza deregulat la o companie 'pe viata', fiind de parere ca daca companiei ii este bine, si lui ii este bine.



Teorii organizationale

e. Teoria Așteptărilor

- ▶ Angajatii se vor comporta in organizație corespunzător asteptarilor lor
- ▶ Angajatul e cu atat mai productiv, cu cat se asteapta sa fie recompensat mai mult



Evoluția echipei

Managerul se poate folosi de:

- 1) **alocarea angajatilor** – în funcție de alocarea membrilor, se pot defini abilitatile la care echipa poate avea acces, nevoia lor de a se dezvolta, și abilitatea de a concura pentru noi sarcini
- 2) **planul de proiect** – poate defini așteptările echipei, modul în care aceasta poate opera, cum va comunica, s.a.
- 3) **planul de gestiune a angajatilor** – modul în care personalul a fost 'recrutat' poate da detalii cu privire la viitoare disponibilități ale acestora
- 4) **rapoarte de performanță** – pot reflecta calitatea muncii depuse, dacă sarcinile au fost terminate la timp, rata de succes a echipei, s.a.
- 5) **recenzii sau pareri externe** – pot fi primite de la partile interesate, analizate și utilizate pentru a îmbunătăți performanțele echipei

Aplanarea conflictelor

| Metoda | Stil | Detalieri |
|---------------|--------------------|---|
| Confruntare | integrativ | <ul style="list-style-type: none">- 'ia taurul de coarne', se abordeaza problema in plin- uneori este confundata cu Rezolvare (diferenta este ca in Confruntare nu se face o cercetare in prealabil) |
| Fortare | castig-pierdere | <ul style="list-style-type: none">- persoana autorizata ia o decizie pentru partile implicate- este recomandata in situatiile in care timpul preseaza rezolvarea si dezvoltarea interpersonala nu este importanta |
| Compromis | compromis | <ul style="list-style-type: none">- implica faptul ca ambele parti implicate renunta la o parte din cereri- se utilizeaza in momentul in care ambele parti implicate au dreptate si nu poate fi definit un 'castigator' |
| Nivelare | renuntare-pierdere | <ul style="list-style-type: none">- se minimizeaza perceptia avuta asupra impactului problemei- e o solutie temporara, dar eficienta in momentul in care se doreste amanarea conflictului |
| Retragere | pierdere-parasire | <ul style="list-style-type: none">- nu este recomandata deoarece, de obicei, o parte a conflictului va fi neglijata- conflictul nu este rezolvat, dar poate fi utilizata in momentul in care se doreste introducerea unei perioade de reflectare |

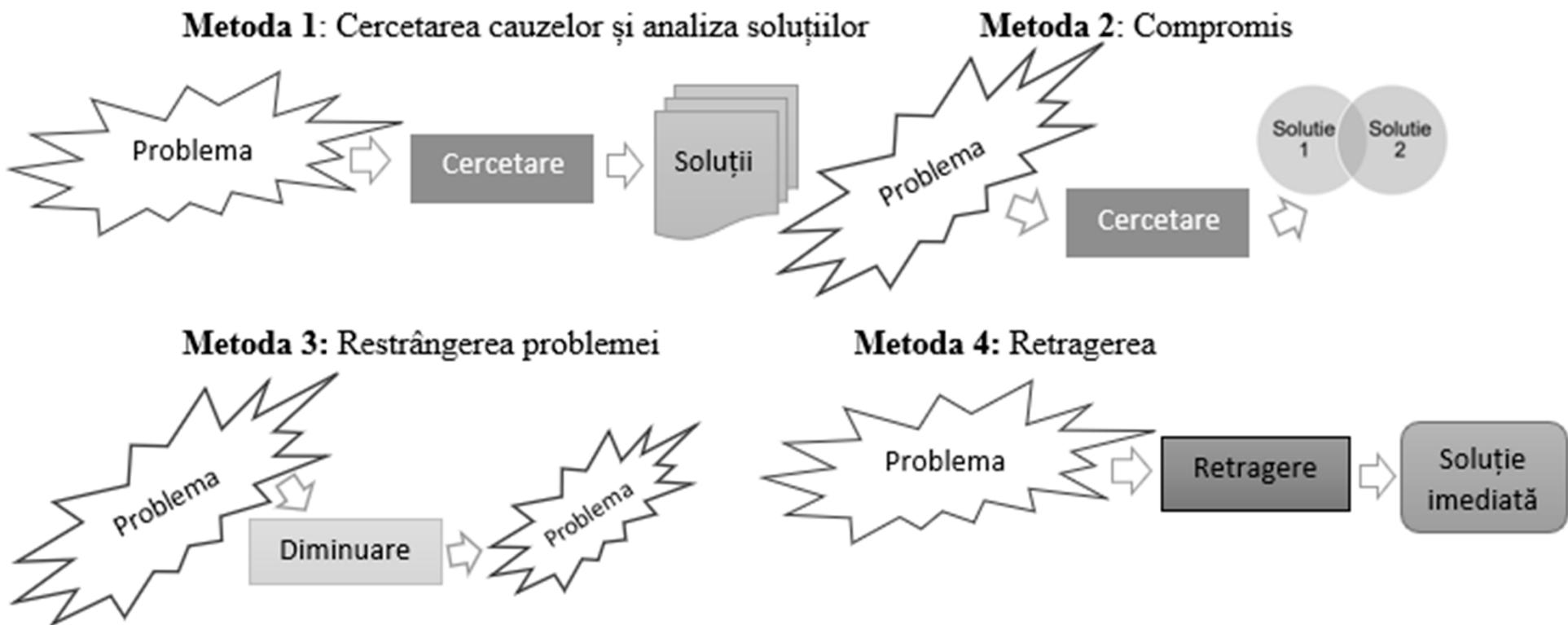
Aplanarea conflictelor

Important de avut in vedere sunt conceptele ce stau la baza perspectivei moderne a **analizei de conflict**:

- conflictul este inevitabil, datorita prezentei interactiunii interpersonale;
- conflictul poate sa fie uneori benefic;
- conflictul poate avea un caracter imprevizibil (daca managerul de proiect nu stie sa analizeze unele semne din timp);
- conflictul poate fi rezolvat exclusiv prin analiza cauzei ce l-a generat.



Aplanarea conflictelor



Rasplatirea echipei

- ▶ In ceea ce tine de **rasplatirea angajatilor**, un sistem de recompense incurajeaza si motiveaza performantele sau comportamentele benefice.
- ▶ Acest sistem trebuie sa se afle intr'o stare formalizata, clara, accesibila oricarui angajat. De asemenea, **cultura organizationala** are un important aport in modul in care aceste recompense sunt acordate si importanta pe care ele le pot avea in companie.

Echipele aflate intr-o companie distribuita geografic genereaza un alt set de provocari. Initial, datorita distantei fizice dintre persoane, impulsul acestora este de a nu lucra sau a nu distribui informatia la fel de usor fata de situatiile in care angajatii s-ar afla sub acelasi acoperis. Este de datoria managerului de echipa sa invinga aceste provocari si sa aduca echipa laolalta, daca nu fizic, macar psihologic.



Matricea de asignare a responsabilitatilor

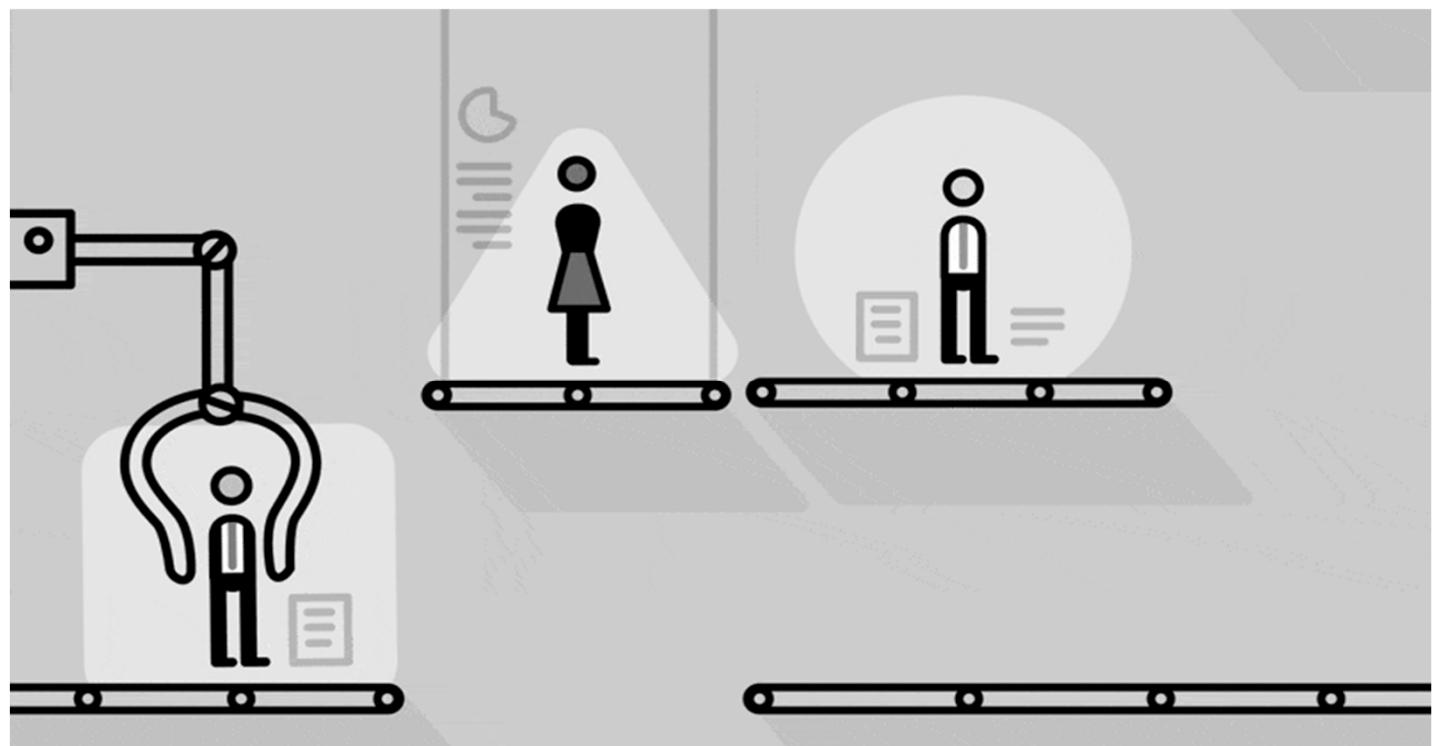
| Rol Activitate | Rol 1 | Rol 2 | Rol 3 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| Activitate 1 | R | A | A |
| Activitate 2 | I | A | R |
| Activitate 3 | I | R | C |

Fig. 3 – Exemplu de Matrice RACI

Graficul RACI (R- Responsabil, A – Raspunzator (en. Accountable), C – Consultat, I – Informat) indica nivelul de implicare si responsabilitate

Directionarea efortului

1. Definirea nevoilor organizationale
2. Recrutarea celor mai buni aplicanti
3. Axarea pe capacitatile angajatilor
4. Crearea unei ierarhii organizationale
5. Masurarea cu precizie a indicatorilor



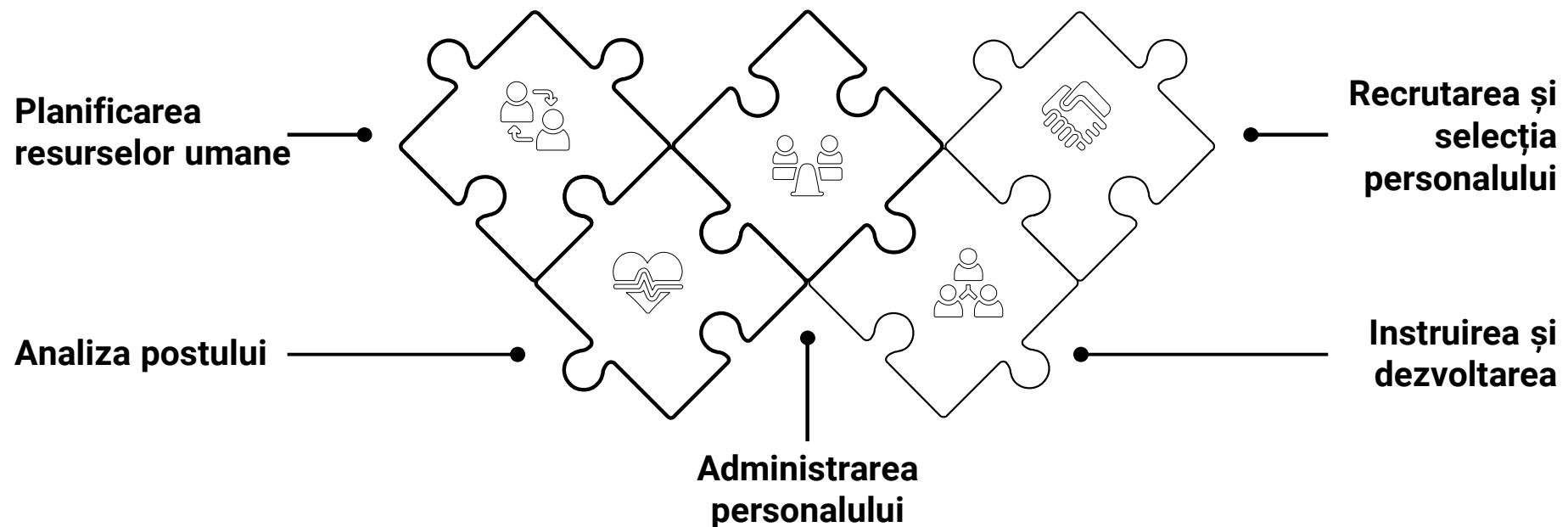
Concluzii

1. Definirea nevoilor organizationale – angajatii unei companii trebuie sa fie in stare sa defineasca simplu si clar de ce compania in care acestia activeaza exista, care ii este telul, cum isi pastreaza sustenabilitatea si performantele intr-un spatiu de munca din ce in ce mai competitiv.
2. Recrutarea doar a celor mai buni pretendenti pe baza Principiilor Companiei – o buna parte din relatiile defectuoase angajat-angajator vin de pe urma unor campanii eronate de promovare a companiei.



Concluzii

3. Axarea pe capacitatile angajatilor – companiile trebuie sa depuna un efort suplimentar pentru a isi da seama de valoarea, capabilitatile si slabiciunile fiecarui angajat si sa actioneze ca atare; sa puna accent pe ceea ce scoate in evidenta respectiva persoana, incercand in acelasi timp sa minimizeze aria de defecte pe care o poate manifesta.



Concluzii

4. Crearea unei ierarhii organizationale – o metoda de raportare clara aduce multe beneficii ce vor avea un impact direct in viata de zi cu zi si productivitatea angajatilor.

5. Masurarea cu precizie a acelorasi indicatori – toate departamentele trebuie sa alinieze elementele ce tin de cuantificarea performantelor angajatilor lor; orice discrepante pot introduce alienari intre angajati si acest lucru nu este dorit.

