



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

GESTIONAREA PERSONALULUI

curs





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"



© EUROCENTER MANAGEMENT NETWORK , 2010

Str Capitan Nicolae Licaret nr 1, bl 33, sc. A, ap. 32, sector 3, Bucuresti

Proiect Finantat prin **Programul Operational Dezvoltarea Capacitatii Administrative 2007-2013**

Proiect Autoritati Responsabile! Comunitati Implicate! - Cod SMIS 12327

Beneficiar **Directia Generala de Asistenta Sociala si Protectie a Copilului Bacau**





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

CUPRINS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Preambul “MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE “ | 3 |
| Contextul organizational | 4 |
| Managementul Resurselor Umane sau Managementul Personalului? | 7 |
| Rolul specialistilor in Resurse Umane | 11 |
| Obiectivele Managementului Resurselor Umane | 12 |
| Obiectivele managementului resurselor umane în administrația publică locală | 14 |
| Principiile managementului resurselor umane în Administrația Publică | 15 |
| Recrutarea, selecția si integrarea personalului, | 17 |
| Metodele de recrutare | 28 |
| Metode de testare a candidatilor..... | 34 |
| Interviul de selecție | 36 |
| Conducerea interviului de selecție | 39 |
| Inductia (Orientarea) | 2 |
| Managementul performanțelor individuale și organizaționale | 5 |
| Instruirea si dezvoltarea abilitatilor personalului | 9 |
| Motivarea | 4 |
| Coaching si delegare | 96 |





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Preambul “MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE “

Cursul de Resurse Umane se adreseaza atat specialistilor si managerilor de Resurse umane, cat si celorlalte categorii de personal implicate direct in activitatea de atragere, selectie, gestionare si dezvoltare a resurselor umane in organizatie.

Cursul creeaza un cadru de referinta pentru revizuirea si dezvoltarea practicilor organizationale in domeniul resurselor umane la nivelul administratiei publice locale si in proiectele care implica gestionarea in comun a resurselor umane intre autoritatile locale si autoritatile cu atributii specifice – Directii judetene si agentii.

Cursul isi propune sa expuna concepte noi in domeniu si sa identifice prin exercitii practice modele aplicabile in contextul administratiei publice locale.

La finalul cursului participantii vor avea capacitatea:

- ✓ Sa identifice concepte teoretice privind structura organizatiilor si modul de functionare a acestora – in sistemul privat si in sistemul public;
- ✓ Sa identifice obiectivele de resurse umane la nivelul organizatiei si a conceptelor aplicabile pentru aplicarea unui sistem coerent al resurselor umane;
- ✓ Sa identifice practicile organizationale curente si modele de buna practica ce pot fi transferate/adaptate
- ✓ Sa identifice si inteleaga rolului ce revine specialistului si managerului de resurse umane, managerului de compartiment/serviciu si liderilor organizatiei in procesele de resurse umane;
- ✓ Sa aplice concepte moderne in managementul Resurselor Umane care sa permita atragerea si retentia angajatilor, dezvoltarea unui traseu profesional si motivarea lor, precum si indeplinirea obiectivelor organizationale;
- ✓ Sa inteleaga particularitatile Managementului Resurselor Umane in sistemul Administratiei Publice din perspectiva manageriala.

SUCCES!





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Contextul organizational

Activitate de grup 1.1

Pe baza experienței individuale comentați afirmația:

Teoria organizațiilor

1. Managementul tradițional

Teoriile clasice se bazează pe control, ordine și formalitate. Fayol privea managementul ca pe un sistem rațional și considera că în orice afacere este nevoie ca activitățile, fie ele tehnice, comerciale, financiare, contabile sau legate de securitate, să fie conduse pe baza unor principii elementare ale managementului

1. Managementul științific

Taylor este considerat de majoritatea specialiștilor drept părintele managementului științific. El și-a bazat întreaga concepție pe ideea că munca oamenilor poate fi raționalizată. Taylor a subliniat nevoia observării pe cale empirică (examinarea unor fenomene reale), a analizării și experimentării și considera că managerului îi revine rolul de a descoperi cea mai bună modalitate de desfășurare a muncii sub îndrumarea sa.

Principiile care sintetizează rezultatele activității lui Frederik Taylor sunt:

1. știință în loc de deprinderi tradiționale;
2. armonie în loc de contradicții;
3. colaborare în loc de lucru individual;
4. productivitate maximă în loc de una limitată;
5. dezvoltarea fiecărui muncitor până la maximum de productivitate admisibilă.

2. Managementul birocratic are la bază lucrarea lui Max Weber “Teoria organizațiilor economice și sociale”. Principalele caracteristici ale acestui curent managerial sunt următoarele:

- se bazează pe un întreg set de reguli și reglementări care permit managementului de nivel superior să coordoneze activitatea celor de nivel mediu și prin aceasta activitatea nemijlocită a muncitorilor;
- evaluarea obiectivă a activității lucrătorilor pe baza performanțelor și experienței și nu pe baze subiective, emoționale, personale;
- existența diviziunii muncii foarte clar reglementată, fiecare individ îndeplinindu-și sarcinile potrivit specializării și experienței;
- structura ierarhică piramidală în care puterea și autoritatea cresc cu fiecare nivel al ierarhiei;
- autoritatea diferiților manageri decurge din legi, reglementări, care impun un anumit comportament din partea lor și a subordonaților;

“Fiecare dintre noi intrăm în decursul existenței noastre în contact cu organizații, care ne influențează atitudinea, comportamentul, modul de a face lucrurile.”





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Organizațiile

3. Managementul administrativ considera întreprinderea un organism de sine stătător, aflat în legătură cu alte organisme asemănătoare

Cele 14 principii ale managementului enunțate de Fayol sunt:

1. Diviziunea muncii. Specializarea angajaților (muncitori și membri ai conducerii), în vederea creșterii eficienței și îmbunătățirii rezultatelor.
2. *Autoritate și responsabilitate.* Dreptul de a da ordine și puterea de a pretinde supunerea.
3. *Disciplină.* Gradul în care angajații sunt supuși, își dau silința, își consumă energia și modul în care se comportă sunt influențate de cei care îi conduc.
4. *Unitatea decizională.* Nici o persoană nu trebuie să aibă mai mult de un șef.
5. *Unitatea direcției.* O organizație trebuie să aibă un singur plan de atingere a obiectivelor (dezvoltarea principiului unității decizionale).
6. *Subordonarea intereselor individuale interesului general.* Preocuparea față de organizație este mai importantă decât preocupările individuale.
7. *Plata.* Asigurarea compensațiilor corecte și satisfăcătoare pentru toți, recompensarea competenței.
8. *Centralizare.* Consolidarea funcțiilor manageriale în acord cu circumstanțele din mediul înconjurător al organizației.
9. *Ierarhie.* Liniile de autoritate trebuie să fie clar definite dinspre vârful către baza organizației.
10. *Ordine.* Oamenii și materialele trebuie să se afle în locul potrivit la momentul potrivit, iar oamenii trebuie să ocupe postul care li se potrivește cel mai bine.
11. *Echitate.* Loialitatea angajaților trebuie să fie încurajată prin tratamentul just, corect și prin bunățate.
12. *Stabilitate.* Părăsirea organizației de către un număr mare de angajați este deopotrivă cauza și efectul ineficienței; organizațiile bune sunt cele care au conduceri stabile.
13. *Inițiativă.* Necesitatea creării unui plan și asigurării succesului acestuia și oferirea oportunității subordonaților

Organizațiile sunt studiate de o seamă de științe sociale precum științele politice, sociologia, economia, psihologia, sub aspectele relevante pentru fiecare dintre acestea: structura, procese manageriale, cutume și valori. În funcție de factori sociologici, economici sau tehnologici organizația a fost definită diferit de-a lungul timpului, factorul dominant al momentului a determinat perspective diferite punând accentul asupra unor dimensiuni ale organizației.

Ce este organizația?

De ce există organizațiile?

În studiile de management organizația este analizată în principal, ca instrument sau mijloc pentru atingerea obiectivelor sale. Astfel existența organizației în raport cu scopul ei, mediul extern și cel intern în care evoluează este determinată de:

- Structuri
- Procese
- Cultura organizațională

Teoriile organizaționale au analizat acești factori de-a lungul vremii acordând pe rând unuia sau altuia importanță în funcție de evoluția economico-socială.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

II. Teoriile moderne

1. Managementul comportamental (behaviorist)

În funcție de modul de abordare a factorului uman Douglas Mc Gregor împarte concepțiile existente în teoria și practica conducerii în două categorii, pe care le încadrează în „teoria X” (clasică) și „teoria Y” (modernă).

Prezumțiile „teoriei X” sunt:

- ființa umană medie e predispusă la delăsare
- pentru depunerea unui anumit efort această ființă medie trebuie constrânsă, amenințată, pedepsită.
- omul mediu evită răspunderea, are ambiție scăzută, preferă să fie condus.

Prezumțiile „teoriei Y” sunt următoarele:

- efortul fizic și intelectual cerut de muncă este similar celui depus pentru odihnă și distracție, prin urmare munca poate fi sursă de satisfacție și poate fi efectuată voluntar, fără constrângeri;
- individul mediu este capabil să se autoconducă și autocontroleze;
- prin recompense proporționale cu munca depusă, se poate obține implicarea efectivă a angajaților în desfășurarea activității;
- în condiții normale, omul mediu își asumă responsabilități;
- potențialul imaginativ, intelectual prezent în organizație este folosit doar parțial în condițiile actuale.

William Ouchi a elaborat, la rândul său, așa numita „teorie Z”, ca rezultat al cercetărilor proprii asupra unor firme americane care păreau să întrunească un amestec de caracteristici specifice firmelor americane și japoneze.

Principiile „teoriei Z” sunt următoarele:

- accentul pe elaborarea prin consens a deciziei;
- înclinația spre angajarea pe termen lung;
- relațiile dintre manageri și subordonați trebuie să se bazeze pe încredere;
- accentul pe responsabilitate individuală;
- evaluarea performanței și promovarea au un anumit grad de incertitudine;
- crearea în organizație a unor relații de tipul celor din familie;
- ierarhii „plate” (cu puține nivele), cu accent pe grupul de muncă;
- folosirea controlului implicit, informal.

Ilustrativa pentru evoluția teoriilor asupra organizațiilor este clasificarea următoare (Morgan, 1986):

Organizația masina

Organizația este un agregat menit să realizeze scopuri sau obiective predefinite, descrisă în termeni precum: eficiență, optimizare, implementare, raționalitate, control, performanță, autoritate, reguli;

Organizația organism viu

Organizația este un organism dinamic, ce se adaptează schimbărilor din mediu ambiant;

Organizația creier

Organizația este un sistem creativ, inventiv și rațional, aptă să își adapteze capacitățile, să se (auto)organizeze

Organizația instrument pentru dominare

Organizația este un instrument de dominare socială, în care relațiile de putere sunt asimetrice, scopurile celor puținți sunt realizate prin cei mulți.

Organizației asociere de grup

Organizația este o manifestare a nevoii de influență socială, leadership, conformitate, coeziune, climat generate de evoluția nevoilor umane;

Organizația structurată

Organizația este bazată pe structură și funcție (vezi teoriile clasice)

Organizația ca sistem

Organizațiile sunt văzute ca unități cu autoreglare

Organizația ca politică





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

2. Managementul sistemic

Abordarea sistemică a managementului susține necesitatea includerii în procesul decizional a tuturor elementelor organizației și a legăturilor dintre acestea (elemente tehnice, economice, sociale, morale, comportamentale, culturale, etc.). Aceasta abordare a organizației ca sistem parametrizat recomandă folosirea modelelor și tehnicilor cantitative în rezolvarea problemelor

Modelele și tehnicile cantitative nu pot fi însă utilizate în analiza aspectelor umane și comportamentale ale organizației. Acestea nu pot fi transpuse în modele.

3. Managementul situațional (de contingentă)

Peter Druker, un reprezentant al acestei școli, consideră că variabila fundamentală de care trebuie să țină cont practica managerială este relația managerilor cu subalternii. Peter Druker jalonează câteva reguli de comportament menite să armonizeze aceste relații:

- atenție la critici și propuneri de raționalizare;
- respectarea propunerilor chiar și atunci când sunt incorecte sau absurde;
- răbdare, calm și curtoazie în raporturile cu subordonații;
- critica subalternilor se face fără asistență, iar lauda și mulțumirile se aduc în public;
- recurgerea la autoritate și sancțiuni doar după epuizarea celorlalte metode de influență;
- stimulați inițiativa și creativitatea subordonaților.

4. Perspectiva actuala a managementului este sugestiv definită de ceea ce P. Drucker numește "noile postulate ale managementului" și anume:

1. managementul este general, afirmându-se în toate domeniile economice și sociale;
2. dezvoltarea spiritului de inovare – este o trăsătură esențială a managementului modern;
3. managementul este orientat spre sporirea continuă a productivității muncii intelectuale și fizice;
4. managementul se grefează pe tradițiile culturale, sociale și politice ale fiecărei țări, pe condițiile de dezvoltare a acesteia;
5. managementul constituie principalul factor de sporire a eficienței activității desfășurate;
6. ca o consecință logică, managementul constituie principalul

Organizația e văzută în sensul de luptă pentru putere, negociere, conducere a oamenilor

Organizația din punct de vedere cultural

O comunitate de practici, simboluri și valori, obiceiuri și tabuuri aplicate într-un cadru

Organizația ca o limitare a manifestărilor individuale

Organizațiile și membrii lor sunt supuse unor constrângeri, reguli interne sau practici ale grupului.

Asemeni oricărei forme de organizare, instituțiile publice reprezintă un mecanism de structuri, create în societate pentru gestionarea afacerilor publice. Acestea răspund unor cerințe tot mai crescute numărul mare al populației, diversitatea și complexitatea nevoilor umane ce se cer satisfăcute. Eficiența acestor instituții – observa Max Weber – este dată de caracterul lor rațional manifestat în patru dimensiuni principale:

- ❖ pot manevra un număr mare de sarcini;
- ❖ pun accent pe cuantificare;
- ❖ operează într-un mod previzibil, standardizat;
- ❖ pun accent pe controlul asupra celor angrenați în sistemul instituțiilor.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Într-un stat democratic ele au următoarele funcțiuni:

- ❖ pregătirea și adoptarea de acte normative;
- ❖ punerea în executare a legilor;
- ❖ supravegherea punerii în executare a hotărârilor luate la nivel politic.

O instituție publică „vinde” bunuri și servicii care asigură facilități precum: servicii de telecomunicații, electricitate, aprovizionarea cu gaze și apa, transport (căi ferate, aeriene, navale), transportul public urban, servicii sociale, servicii financiare (bănci, companii de asigurare). Obiectivul unei instituții publice este servirea interesului public. Sunt situații în care inițiativa privată fie nu poate acoperi cerințele societății, fie nu poate răspunde tuturor categoriilor sociale și de aceea sunt necesare instituții specifice. Activitatea lor este dependentă de sectorul guvernamental și este un mecanism de control al activitatea organizațiilor cu scop lucrativ.

In aceasta categorie se inscriu:

- ❖ Autoritățile
- ❖ Puterea executivă și instituțiile sale din teritoriu
- ❖ Serviciile publice
- ❖ Companiile publice

În cadrul acestor instituții avem în vedere și politicile sociale, industriale și de investiții. În cazul în care controlul guvernamental este prea rigid, instituțiile publice își pierd statutul de entități independente, astfel că nu mai sunt rentabile pentru public. Sunt situații în care instituțiile publice nu pot fi controlate eficient, iar randamentul lor este inferior companiilor private. Este oportun ca atunci să se pună problema descentralizării unor servicii publice.

Dacă obiectivul organizațiilor private este profitul, scopul managementului public este satisfacerea interesului general.

Ceea ce au în comun aceste structuri este faptul că permit îndeplinirea obiectivelor care nu ar putea fi atinse prin eforturi proprii ale indivizilor. Și totuși există diferențe de scopul organizației, mediul extern și mediul intern în care acestea evoluează. Organizațiile apar în toate formele și mărimile, însă există trei elemente prezente într-o formă diferită în fiecare caz:

- ➡ oamenii;
- ➡ obiectivele;
- ➡ structura
- ➡ cultura





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor

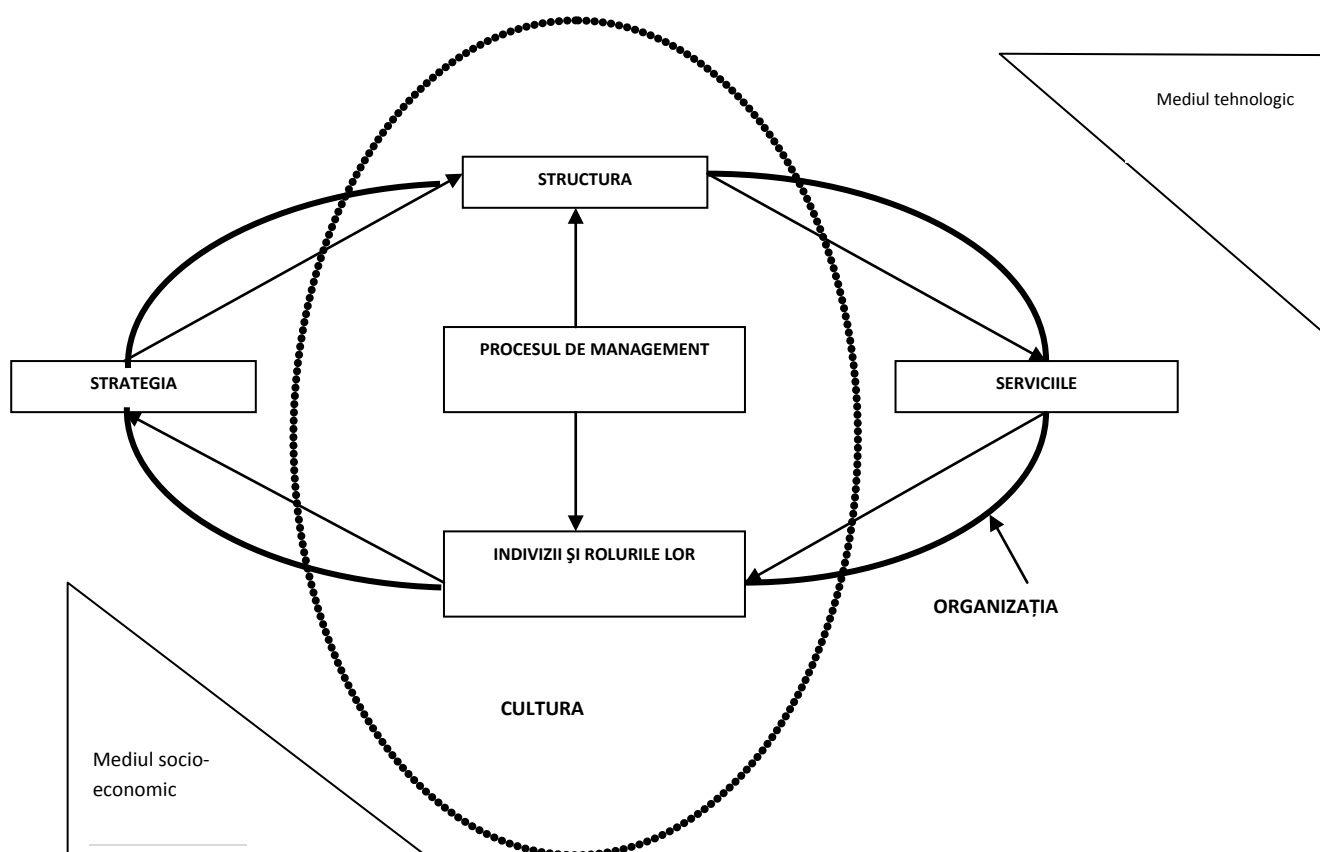


Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Eficiența unei organizații depinde adesea de coerența internă a elementelor care o compun. Dacă unul dintre ele este nu este adaptat, organizația nu funcționează bine și nu își găsește o stare de armonie naturală.

Componentele unei organizații trebuie să fie coerente, adică un element să nu fie schimbat fără a ține cont de incidența acestei schimbări asupra tuturor celorlalte elemente. Atribuțiile și responsabilitățile, lărgirea sarcinilor, formele de descentralizare, sistemele de planificare și structura grilei de salarii nu sunt caracteristici care trebuie alese la întâmplare; din contra, ele trebuie să fie selecționate cu grijă. De altfel, aceste grupuri trebuie să prezinte o anumită coerență în funcție de situația organizației: vârsta și mărimea sa, condițiile care prevalează în sectorul căruia ea îi aparține, relația ei cu mediul extern – beneficiari, stat, proprietari.

O structură de armonizare a organizației cu mediul este cea reprezentată de Leavitt.
“Diamantul lui Leavitt”:



Autorități Responsabile !
Comunități Implicate !





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Activitate de grup 1.2

1. Imaginati-va ca veti primi o vizita a unei persoane care doreste sa va cunoasca organizatia. Asezati intr-o lista ce elemente ati include intr-o prezentare a organizatiei din care faceti parte.
2. Dezbateri in grupul de lucru perspectivele diferite asupra elementelor acestei prezentari.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

3. Pe baza experienței personale, extrageți câteva elemente care diferențiază o organizație privată de una publică în funcție de:

| | Organizație Publică | Organizație Privată |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Resurse Umane (oamenii) | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ _____ |
| Obiective | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ _____ | _____ _____ _____ |
| Structura | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ _____ |
| Cultura (practici și valori) | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ _____ | <ul style="list-style-type: none"> _____ _____ _____ |

Structuri și procese organizatorice

Structura organizației a apărut ca o necesitate pentru a gestiona procese, funcțiuni și activități diferite desfășurate în cadrul organizației, ca un cadru formal de desfășurare a **actului managerial în scopul realizării obiectivelor acesteia.**





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Activitate de grup 1.3

Pe baza experienței individuale comentați afirmația:

"Cereți o imagine a organizației și probabil veți primi o organigramă, cu căsuțele așezate ordonat una sub alta. Organigrama ar trebui să arate numele și funcțiile managerilor, dar puține alte lucruri despre organizație, nimic despre produsele, procesele sau clienții săi, poate nici măcar tipul său de activitate. De fapt, folosirea de organigrame pentru a vizualiza o companie este ca și cum ai utiliza o listă a oficialităților locale ca să te orientezi într-un oraș."

(Mintzberg și Van der Heyden)

Criteriile care stau la baza organizării manageriale reflectate în structura organizației sunt:

- ➔ **Identificarea și clasificarea activităților;**
- ➔ **Diviziunea muncii de ansamblu în activități subsecvente în funcție de rezultatul de atins;**
- ➔ **Gruparea activităților pentru maximizarea eficienței;**
- ➔ **Stabilirea normelor și regulilor de acțiune în cadrul organizației;**
- ➔ **Determinarea rolurilor – execuție/ coordonare;**
- ➔ **Stabilirea canalelor de comunicare formală;**
- ➔ **Distributia resurselor în raport cu activitățile și obiectivele de atins;**

Reprezentarea structurii organizationale se realizează prin organigrama, aceasta indicând:

- ➔ **Postul/Functia,**
- ➔ **Funcțiunea/Serviciul/Compartimentul,**
- ➔ **Nivelul ierarhic,**
- ➔ **Numarul de persoane din subordinea unui manager/coordonator.**





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor

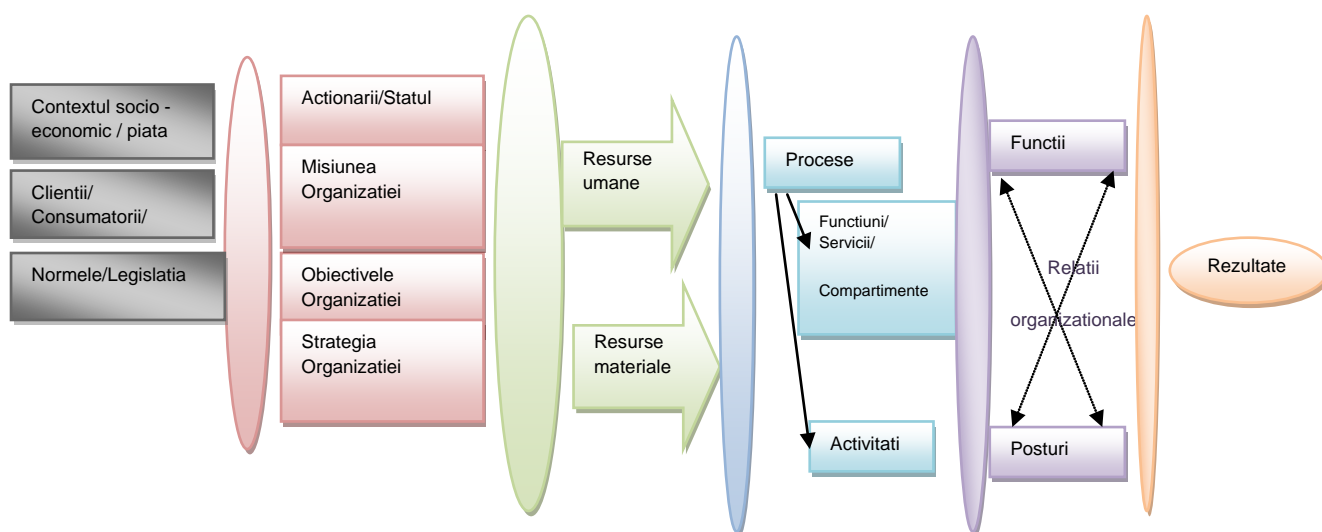


Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Modele de organizare manageriala

Organizare procesuala si organizare structurala

Diagrama operationala a organizatiei



Analizand elementele incluse in Diagrama operationala identificam doua forme de organizare manageriala:

- ➔ Organizarea procesuala
- ➔ Organizarea structurala

Evolutia obiectivelor organizatiilor si complexitatii acestora, dinamica mediului extern a determinat o pregnanta flexibilizare a structurii, astfel ca au aparut structuri noi care sa permita o elasticitate mai mare organizatiei in procesele de schimbare, o reorientare a necesarului de resurse si o eficientizare a proceselor interne. Tot aceeași necesitate a condus la o convietuire a mai multor tipuri de structuri organizationale in cadrul aceleiasi organizatii, cata vreme existenta acestora a fost justificata prin obiective, prin eficienta proceselor.

Varianta de configurație aleasă de conducerea superioară a unei organizații are implicații considerabile pentru foarte multe dintre activitățile de management al personalului și al resurselor umane, în special pentru recrutare, selectare, motivarea angajaților și toate aspectele de instruire și perfecționare profesională. In cele ce urmeaza vom parcurge cele mai intalnite modele de structuri organizationale.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Cele cinci configurații structurale ale lui Mintzberg
Specializarea pe funcțiuni

| Configurație | Mecanism de coordonare | Partea de organizație cu rol cheie | Parametrii de proiectare principali | Factorii conjuncturali |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Structura simplă ("nonstructura") | Supraveghere directă | Managementul strategic | Centralizare Sistem organic | Vechime: redusă Sistem tehnic: simplu Mediu: simplu/dinamic |
| 2. Birocrația mecanicistă | Standardizarea proceselor de muncă | Tehnostructura | Formalizarea comportamentului | Vechime: mare Mărime: mare Sistem tehnic: simplu și reglementat Mediu: stabil/control extern |
| 3. Birocrația profesională | Standardizarea competențelor profesionale | Nucleul operațional | Instruire Specializare pe orizontală Descentralizare | Mediu: complex Sistem tehnic: simplu, nereglementat |
| 4. Formă divizionară | Standardizarea rezultatelor | Linia de mijloc | Grupare pe unități (piețe) Control al performanței | Mediu: piețe diversificate Vechime: mare Mărime: mare Putere: manageri de nivel mediu |
| 5. Adhocrație | Ajustare reciprocă | Personalul auxiliar Nucleul operațional | Instrumente de coordonare Sistem organic Grupare pe unități (funcționale/pe piețe) | Vechime: redusă Sistem tehnic: automatizat Mediu: complex/dinamic |

Cea mai des întâlnită metodă de specializare este cea de alocare a activităților și responsabilităților în baza unei funcțiuni comune. Managerii seniori de funcțiuni dețin autoritate condiționată asupra angajaților care desfășoară operațiuni de linie, în ceea ce privește însărcinările lor funcționale, precum și autoritate deplină asupra angajaților din propriul sector funcțional. În multe cazuri, gruparea pe funcțiuni asigură posibilități mai mari de promovare și de dezvoltare a carierei, decât alte forme structurale, dar se adaptează mai greu la un anumit tip de dificultăți, cum ar fi exigențele diversificării produselor sau ale dispersării geografice.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

| Director Executiv | | | | |
|--------------------------------------|-----------------|------------------------|---------------------------|----------------------|
| Producție | Marketing | Personal | Financiar | Cercetare dezvoltare |
| Planificarea și controlul producției | Vânzări | Administrare personal | Contabilitate financiară | Proiectare |
| Aprovizionare | Publicitate | Relații cu angajații | Contabilitatea costurilor | Dezvoltare |
| Ingineria producției | Cercetare piață | Instruire profesională | Control creditări | |
| Controlul calității | | Srijin social | | |

Principalele avantaje ale structurii organizatorice pe funcțiuni sunt următoarele:

- ➔ angajații sunt grupați în funcție de competența tehnică sau de specialitate;
- ➔ se facilitează utilizarea și repartizarea angajaților cu astfel de competență;
- ➔ se creează căi de înaintare în carieră și de promovare;
- ➔ controlul activităților din cadrul funcțiunilor este mai mult sau mai puțin centralizat.

Principalele dezavantaje sunt:

- ➔ specializarea pe funcțiuni tinde să încurajeze apariția intereselor fragmentare, de grup, care pot să devină altele decât dezideratele corporatiste;
- ➔ este dificil să se adapteze această formă de organizare, astfel încât să se reducă dependența de funcțiunile centrale cu poziție puternică și să se stimuleze relațiile bilaterale între funcțiuni.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Specializarea pe produs sau serviciu

Acolo unde gruparea se face în jurul produselor sau serviciilor, fiecare grup posedă funcțiuni de specialitate proprii, la nivel operațional. Astfel, se ajunge la situația în care funcțiunile de specialitate cum ar fi cea de personal sau de finanțe, să tindă să dețină mai puțină putere asupra a ceea ce se întâmplă în organizație sau la punctul de livrare a serviciului.

| Director Executiv | | | | |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Șef cercetaredezvoltare | Director marketing | | Director financiar | Director de personal |
| Manager de divizie (Servicii teritoriale descentralizate) | Manager de divizie (Servicii asistenta batrani) | | Manager de divizie (servicii persoane cu handicap) | Manager de divizie (servicii asistenta copii) |
| Cercetare-Dezvoltare | Producție | Vânzări/Marketing | Contabilitate | Personal |

Diagrama de mai sus ilustrează o structură în care activitățile "de linie", adică principalele activități de producție, sunt organizate pe baza grupării în funcție de produs. Fiecare divizie de produs își urmărește propriile obiective, cu ajutorul unei echipe complete de specialiști pe funcțiuni, care servește mai degrabă interesele de linie decât interesele generale ale firmei.

De interesele corporatiste ale firmei se ocupă specialiștii funcționali și seniori, la nivel de director. Acești directori au grijă să fie stabilit cadrul de politică și strategie în interiorul căruia pot să acționeze diviziile de produs.

Structurile de acest tip asigură managerilor de linie o poziție foarte puternică în cadrul organizației, din moment ce patru dintre ei se subordonează fără intermediari directorului executiv.

Avantajele structurii bazate pe produs sunt:

- ➔ permite grupurilor majore de produs din cadrul companiei să se concentreze pe propriile priorități, în limitele planului de afaceri general;
- ➔ asigură un mecanism prin care grupările majore din cadrul firmei să-și procure propriile resurse de specialitate;
- ➔ permite grupărilor majore să-și dezvolte tipul de cultură pe care îl preferă;
- ➔ îi încurajează pe specialiștii seniori de la nivel de director, să se concentreze asupra problemelor generale ale firmei, lăsând în mai mare măsură pe seama managerilor de linie seniori, chestiunile de producție din cadrul grupurilor de produs respective.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Principalul **dezavantaj** al acestui gen de structură îl constituie riscul ca fiecare divizie în parte să-și promoveze atât de impetuos propriile obiective, încât să periclitaze strategiile corporatiste.

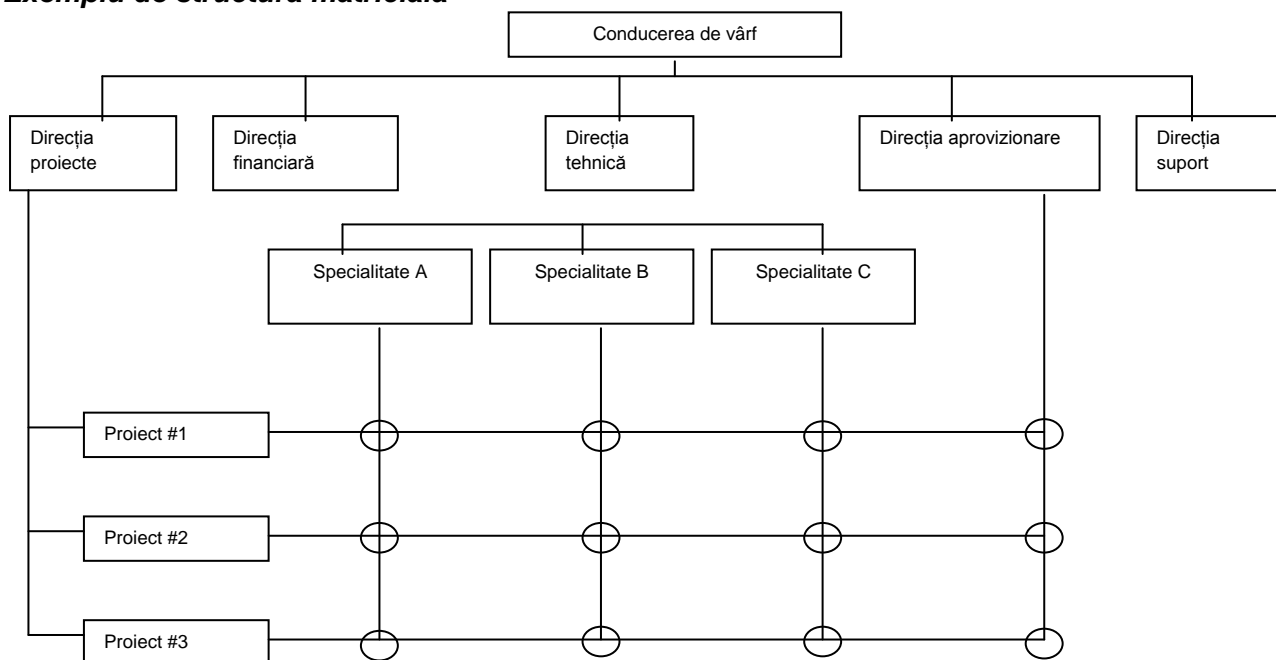
Structuri matriciale

Aceste tipuri de structuri sunt relativ noi, apărând ca rezultat al problemelor de coordonare din ramuri industriale complexe, cum ar fi industria aerospațială, unde structurile pe bază de funcțiuni și cele pe bază de produse nu au reușit să satisfacă exigențele marii varietăți de activități și raporturi create în procesul de muncă. În general, structura matricială combină forma pe funcțiuni cu o structură pe bază de proiecte.

Astfel, în cazul unui proiect pe durată de doi ani, există un singur manager de proiect care coordonează și răspunde pentru activitatea ce urmează a fi depusă de echipa de proiect, tot el fiind și persoana care administrează relațiile cu beneficiarul proiectului (clientul).

Pe de altă parte, însă, deși managerul de proiect se subordonează propriului său manager de linie, implicarea lui din punct de vedere funcțional are loc pe plan de egalitate cu unul sau mai mulți manageri de funcțiuni, numărul acestora depinzând de complexitatea proiectului. Managerii de funcțiuni asigură capacitățile de conducere necesare pentru a dirija derularea proiectului, pe toată durata de viață a acestuia, relativ temporară.

Exemplu de structura matriciala





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Avantaje:

- Liniile verticale de comunicare și autoritate se combină cu cele laterale.
- Combinarea relativei stabilități și eficiențe a unei structuri ierarhice, cu flexibilitatea și lipsa de convenționalism a unei structuri de tip organic.
- Forma matricială se concentrează asupra cerințelor grupului de proiect, care este în contact direct cu clientul.
- Ajută la clarificarea responsabilităților în privința reușitei proiectului.
- Îi încurajează pe managerii de funcțiuni să-și înțeleagă rolul contributiv în efortul productiv al organizației, contrabalansând astfel principalele dezavantaje ale structurilor de formă pur funcțională, adică

tentația de "a-și clădi propriul imperiu", căreia îi cad adesea pradă șefii de departamente.

Dezavantaje:

- Conflictele care pot să apară în legătură cu alocarea resurselor și diviziunea autorității, între grupurile de proiect și specialiștii pe funcțiuni;
- Relativa diluare a responsabilităților manageriale funcționale, la nivelul întregii organizații;
- Riscul de divizare a loialității din partea membrilor echipei de proiect, față de propriul manager de proiect și față de superiorii din cadrul funcțiunilor de care aparțin.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Procesele Organizational

Limitarea reprezentării grafice sub forma organigramei este aceea ca, ea nu poate reflecta cum functioneaza din punct de vedere operational organizatia. Din acest motiv in paralel organizatiile isi pot construi o harta a proceselor pentru a reflecta modul de functionare, care sa aiba la baza studiul relatiilor de grup, proceselor specifice cadrului structural, comunicarii interne, politicilor si regulilor, precum si a metodelor de gestionare a conflictelor. Procesele organizationale pot fi definite modalitati de functionare a grupurilor, in raport cu obiectivele de grup si cele individuale in cadrul creat de normele interne ale organizatiei.

Deoarece procesele organizationale induc un impact determinant asupra modului de functionare a organizatiei, a practicilor si valorilor aplicate in cadrul acesteia constituie elemente importante in elaborarea strategiei de resurse umane, cu implicatii asupra recrutarii si selectiei angajatilor, motivarii si implicarii acestora, dezvoltarii angajatilor si culturii organizationale. Impactul modelului de functionare a organizatiei se va analiza in capitolele ce urmeaza corelat acestor functiuni de resurse umane.

Procesul de management. Rolurile manageriale.

In contextul proceselor organizationale un loc aparte revine procesului de management, rolul pe care managerul il are in cadrul echipei fiind unul care solicita anumite aptitudini și competențe. Indiferent daca aveti experienta ca manager sau tocmai ati fost numit intr-o pozitie care implica responsabilitati manageriale s-ar putea să aveți impresia că presiunea exercitată asupra dumneavoastră în activitatea zilnică nu vă prea lasă libertatea să analizați ceea ce faceți. S-ar putea să simțiți că răspundeți unei game largi de solicitări și că nu aveți atât de mult control asupra muncii dumneavoastră pe cât ați dori. Dorinta managerului este de a fi cât mai eficace.

Un manager eficace este cel care reușește să facă ceea ce trebuie să facă. Managerii care vor să-și îmbunătățească performanța trebuie să-și analizeze atât eficacitatea, cât și eficiența.

- ➔ Eficacitatea înseamnă să realizezi ceea ce trebuie.
- ➔ Eficiența înseamnă să realizezi așa cum trebuie, adică utilizând minimum de resurse.

De-a lungul anilor, foarte mulți specialiști au încercat să analizeze această lume derutantă, încercând să dea un sens contradicțiilor și presiunilor caracteristice pentru marea majoritate a posturilor manageriale. Un asemenea specialist este Mintzberg, care, încă din anii '70, s-a arătat preocupat de fragmentarea din ce în ce mai pronunțată a muncii managerului (Mintzberg, 1973).





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Analiza pe care a făcut-o activității manageriale începea cu o întrebare simplă :

“De ce fac managerii ceea ce fac?”

Răspunsul la întrebare se baza pe ideea că managerii sunt obligați să îndeplinească o gamă largă de roluri.

Mintzberg a identificat zece roluri, pe care le-a grupat în trei categorii:

❖ ROLURI INTERPERSONALE

reprezentant: datorită autorității sale formale, și a poziției simbolice, reprezintă organizația atât în fața subalternilor (participă la diferite acțiuni sociale, sărbători personale ale subalternilor etc.), cât și în fața clienților, furnizorilor.

lider: îmbină nevoile organizației cu cele ale persoanelor individuale pe care le conduce (este un liant sau mediator între ceea ce dorește organizația și aspirațiile subordonaților).

legătură: se referă la relațiile pe care le are cu ceilalți manageri (managerul trebuie să-și mențină o întreagă rețea de relații și contacte în interiorul și exteriorul organizației).

❖ INFORMAȚIONALE

monitor: managerul este persoana cheie în ceea ce privește strângerea de informații despre evenimente interne și externe care pot fi folositoare în activitatea sa sau a echipei sale.

purător de cuvânt: managerul trebuie să dea informații despre organizație unor persoane din exteriorul acesteia, atât pentru marele public, cât și pentru persoanele cu rol decizional.

difuzor: după strângerea informațiilor prin activitatea de monitorizare și prelucrare a lor, managerul le transmite (direcționează) către cei ce au nevoie de ele.

❖ ROLURI DECIZIONALE

antreprenor: managerul ia tot timpul decizii, cu atât mai mult când este vorba de schimbări în mersul organizației sau al compartimentului respectiv. Practic, el inițiază, coordonează și duce la îndeplinire măsurile necesare.

negociator: reprezintă “o exploatare a resurselor în timp real”. Un manager trebuie să negocieze contracte cu clienți și furnizori, obiectul activității sale cu managerul său, resursele de care are nevoie el și echipa, structura departamentului său, etc.

factor de soluționare a perturbărilor: în acest caz, managerul ia decizii care decurg din evenimente imprevizibile și care în general nu sunt sub controlul său.

factor de alocare a resurselor: trebuie să ia decizii în legătură cu alocarea resurselor financiare, umane, de timp, echipamente etc. Prin aceste decizii, managerul programează munca și autorizează acțiunile.



Autoritati Responsabile !
Comunitati Implicate !





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Un alt autor, Peter Drucker, propune un alt model al caracteristicilor manageriale esențiale, conform căruia sarcina fundamentală a managementului este: "să-i facă pe oameni apti de o performanță colectivă, oferindu-le obiective comune, valori comune, o structură adecvată, pregătirea și dezvoltarea continuă de care au nevoie ca să muncească și să răspundă schimbărilor"

Pentru Drucker esența managementului decurge din:

Capacitatea de a realiza lucruri prin intermediul altor persoane.
Managementul, prin definiție, nu poate fi practicat în mod izolat. Ca manager, ești răspunzător de calitatea muncii altora; eșecul lor este și al tău.

Integrarea și îmbunătățirea performanței celorlalți.
Managementul nu înseamnă doar a lucra cu alte persoane, ci și a fi sigur că performanțele lor sunt integrate și îmbunătățite corespunzător – adică fac ceea ce trebuie, exact cum trebuie și reușesc chiar să-și sporească nivelul de performanță.

Facilitarea dezvoltării, schimbării și învățării. Managementul este dinamic și stimulează creșterea, permițând dezvoltarea și schimbarea. Deci procesul de îmbunătățire a performanței nu poate fi separat de cele de învățare și de dezvoltare a indivizilor (inclusiv a managerilor), a echipelor și a organizațiilor

Aceste trei componente furnizează un cadru simplu pentru identificarea, integrarea și clasificarea multiplelor așteptări și cerințe referitoare la ceea ce ar trebui să facă un manager. Conștientizarea obligațiilor esențiale pentru rolul managerial permite analizarea mai detaliată a activităților pe care trebuie să le efectuați ca manager, identificând aptitudinile de care aveți nevoie pentru a vă dezvolta și a exercita și monitoriza performanța.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Activitate de grup 1.4

1. Identificați activitățile prin care managerul exercită cele 10 roluri cuprinse în clasificarea lui Mintzberg.



Autorități Responsabile !

Comunități Implicate !






UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

2. Dezbateți în grup rolul managerului în raport cu subordonații utilizând cele trei elemente introduse de Peter Drucker, concluzionați cum realizează un manager din serviciile publice aceste activități. Identificați similitudini și diferențe între activitatea de manager în administrația publică și cea de manager în mediul privat.

| Diferențe | Asemănări |
|-----------|-----------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

3. Analizați punctele tari, Aspectele de îmbunătățit, Oportunitățile și Amenințările cu care se confruntă managerii din administrația publică și identificați între acestea elementele care privesc resursele umane.

| Analizați punctele tari | Aspectele de îmbunătățit |
|-------------------------|--------------------------|
| | |
| Oportunitățile | Amenințările |
| | |





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



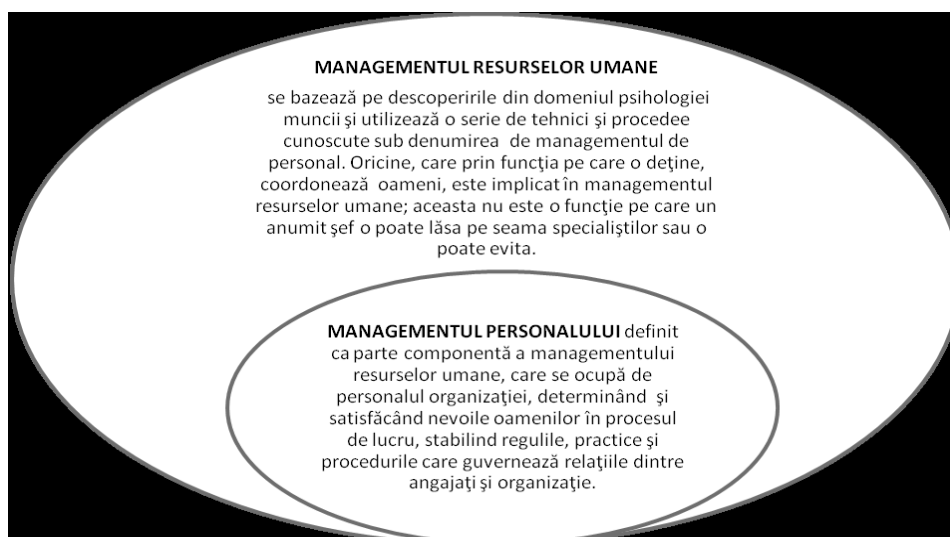
Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Managementul Resurselor Umane sau Managementul Personalului?

Managementul Resurselor Umane (MRU) se ocupă de partea umană a managementului unei organizații și de relațiile angajaților cu firma respectivă. Scopul acestuia este acela de a asigura utilizarea resurselor umane astfel încât organizația să obțină cel mai mare beneficiu de pe urma utilizării capacităților angajaților săi, iar aceștia să obțină recompense atât materiale cât și psihologice în urma muncii depuse.

Managementul Resurselor Umane (MRU) constituie un pilon principal al activității managerului, arta conducerii oamenilor și realizării obiectivelor prin intermediul este cheia în a obține un avantaj competitiv sustenabil, practicile de resurse umane trebuie să fie integrate în strategia organizației și iar specialiștii de resurse umane sunt suportul prin care managementul companiei poate atinge obiectivele atât din punct de vedere al eficienței lor cât și al echității lor.

În decursul timpului Funcțiunea de resurse umane și management al resurselor umane a fost privită ca o funcțiune administrativă, menită să execute activități de monitorizare, juridice, disciplinare etc. asimilată termenului de "Managementul personalului". Sub presiunea evoluției obiectivelor organizației, creșterii complexității activităților, descentralizarea activităților, dar și prin creșterea nevoii de flexibilizare a organizației față de mediul extern conceptul de "management al personalului" s-a dezvoltat ca o componentă într-o categorie mai cuprinzătoare denumită "Managementul Resurselor Umane". Diagrama următoare surprinde grafic integrarea celor două concepte:





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



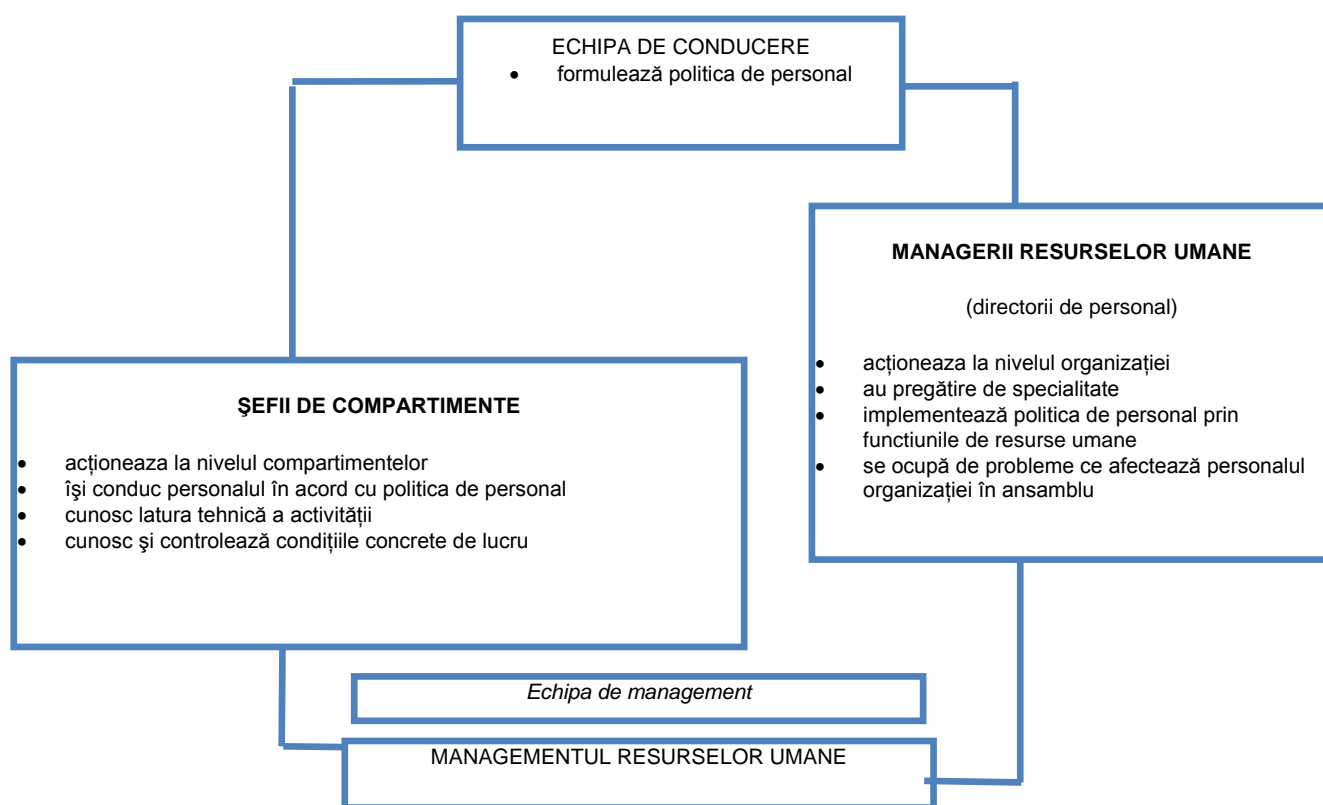
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Astfel în teoria tradițională a organizațiilor, salariații erau priviți prin prisma modului în care aceștia executau anumite operații prestabilite, puneau în mișcare mașini și dispozitive tehnologice sau îndeplineau diferite activități. Ceea ce interesa era capacitatea acestora de a pune în operă, conform regulilor, deciziile conducătorilor. Orice acțiune de perfecționare viza în mod direct capacitatea de a munci mai bine, mai mult, de a executa mai multe operații. Activitatea era centrată pe conceptul de “forță de muncă” și viza întotdeauna masa, nu individul, cu personalitatea, nevoile, comportamentul și viziunea sa. Aceste lucruri nu intrau în calcul la stabilirea obiectivelor de către conducători, ducând adesea la o nerealizare a obiectivelor organizației în lipsa elementelor motivationale și de implicare a angajatului, cum apreciau și Torrington & Hall (1998).

Managementul resurselor umane presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizaționale. Acțiunile manageriale iau în considerare fiecare salariat, ca o individualitate distinctă, cu caracteristici specifice.



Autoritati Responsabile !
Comunitati Implicate !





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



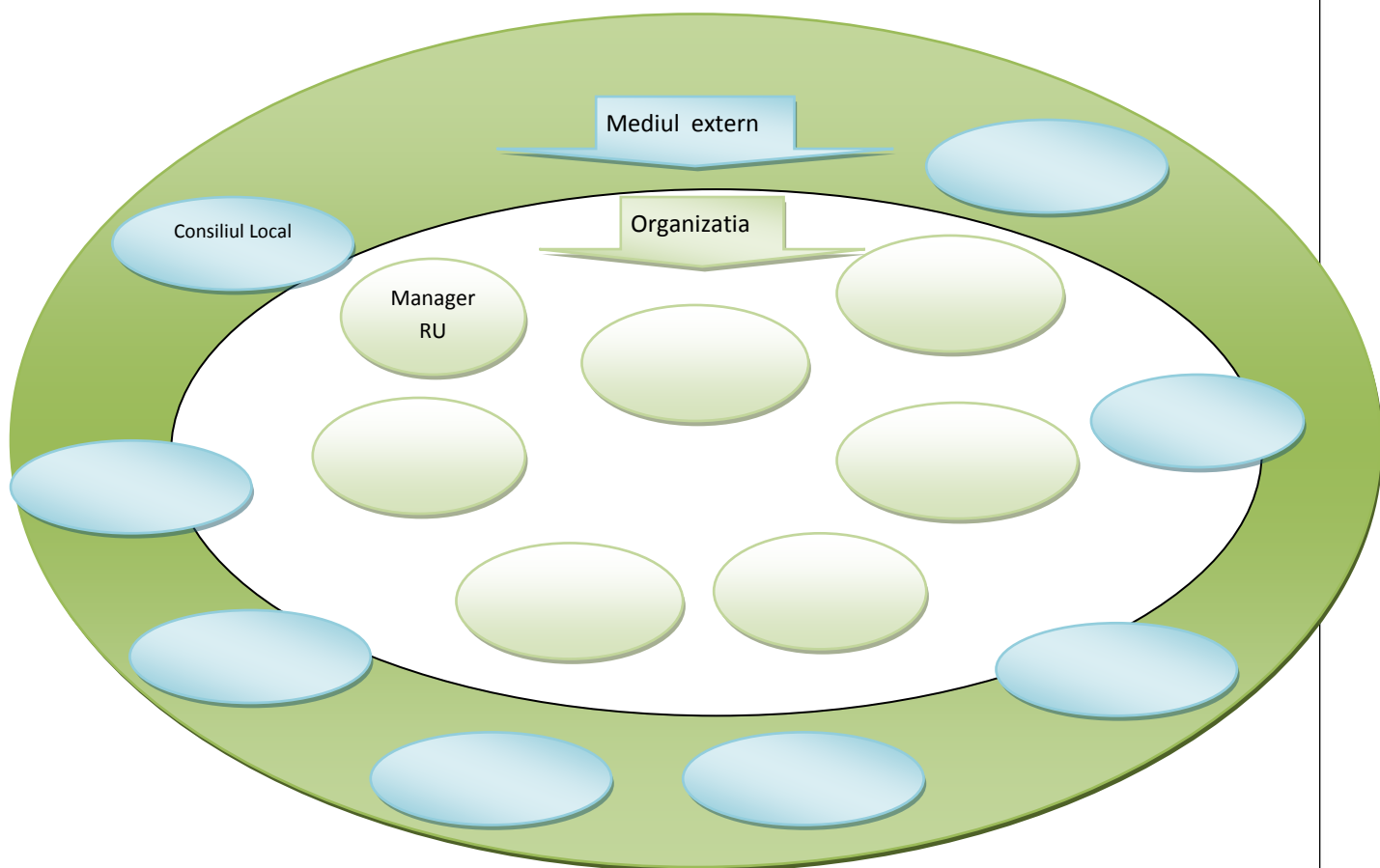
Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Activitate de grup 1.5

1. Identificați în organizația dumneavoastră modul în care se diferențiază activitatea de management a personalului de cea de management a resurselor umane.

| Managementul Personalului | Managementul Resurselor Umane |
|---------------------------|-------------------------------|
| | |

2. Analizați care sunt posturile implicate în managementul resurselor umane utilizând o diagramă și asociați unind prin acestora categoriile de beneficiari interni sau externi cu care interacționează.



Autorități Responsabile !
Comunități Implicate !





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



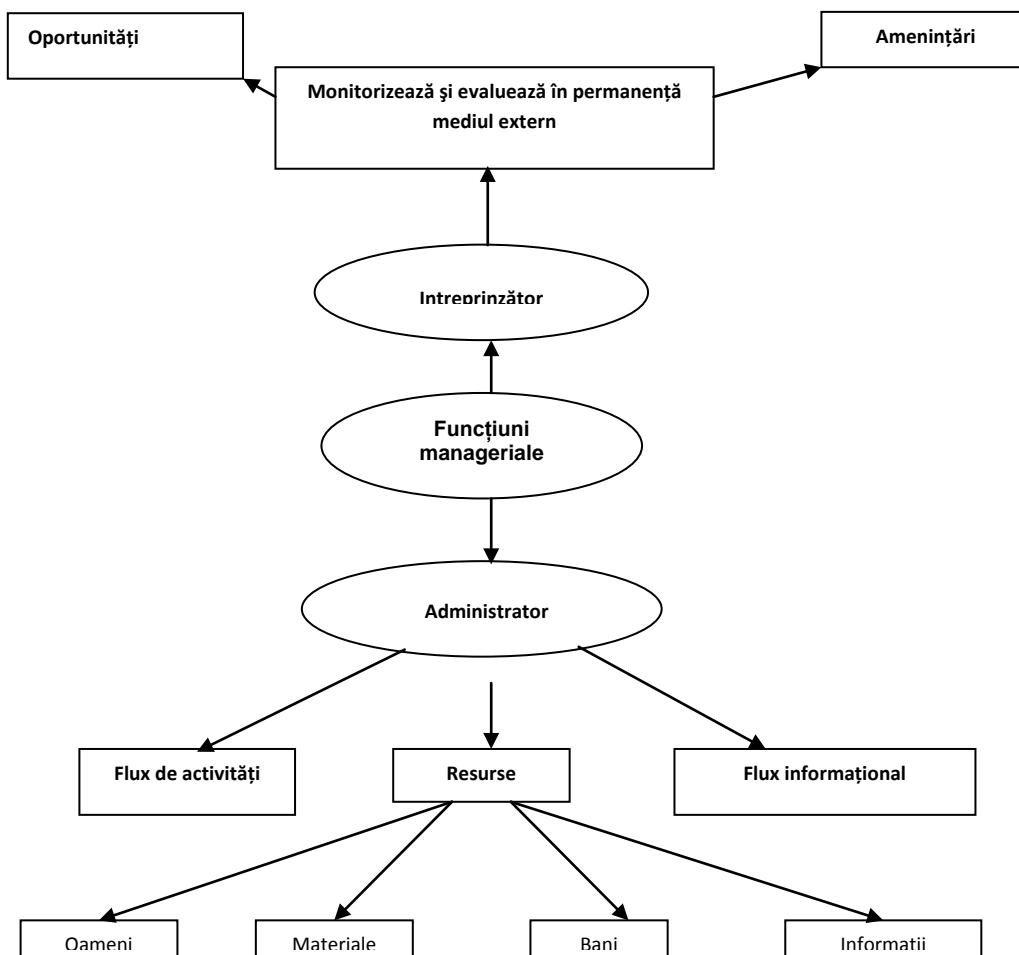
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

3. Pe baza diagramei de mai jos identificați rolul managerului/coordonatorului unui serviciu în îndeplinirea obiectivelor de resurse umane.

Aplicați diagrama pe o situație reală din experiența dumneavoastră.



Autorități Responsabile !
Comunități Implicate !





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Rolul specialistilor in Resurse Umane

Modelul tradițional nu mai funcționează în organizațiile care contează pe mobilizarea angajaților lor pentru a face față turbulențelor din mediu. Demobilizarea angajaților este simptomul pentru o dereglare în funcționarea organizației. De fapt, demobilizarea angajaților este un mecanism de autoapărare, care le permite să cotraatace abuzurile. Rezultatele sondajelor confirmă că o cauză importantă a problemei are legătură cu stilul de conducere inadecvat al managerilor.

Noile roluri ale profesionistului în resurse umane sunt, în principal, cel de agent al schimbării și cel de partener. Lawler și Mohrman (1989) trec în revistă rolurile profesionistului în resurse umane. Lui îi revine rolul de a convinge managerii de avantajele comunicării, de împărtășirea informațiilor asupra proiectelor, oportunitățile de afaceri, obstacolele, riscurile, succesele. El trebuie să releve legătura dintre această împărtășire a informațiilor și inițiativele și creativitatea pe care o cere orice responsabilitate suplimentară a angajatului. El poate contribui la difuzarea informației prin explicarea unui nou mod de remunerare sau o nouă formă de evaluare, de exemplu. Acționând ca agent al schimbării, el poate să le arate managerilor modurile în care se pot îmbogăți cunoștințele angajaților fără a cheltui un ban: prin mentoring, autoformare, rotația posturilor, utilizarea resurselor interne, evaluarea și consilierea carierei, educator – prin folosirea gamei de mijloace disponibile: mulțumiri, recunoaștere oficială, prime, stagii de formare, creșterea responsabilităților.

Acest rol de sensibilizare, de educator, de agent al schimbării trebuie să fie jucat cu artă și trebuie să se înscrie în caracteristicile unui rol mult mai vizibil și mai apreciat, cel de partener. Astfel, managerul de resurse umane se va îndrepta către obiectivele firmei: satisfacerea beneficiarilor, comprimarea costurilor etc. În cadrul acestui rol de partener de afaceri, nu mai există concepția că eforturile separate ale unora și ale altora vor duce la atingerea obiectivelor. Acum se pleacă de la probleme concrete și se ajunge la activitățile necesare rezolvării problemelor identificate. Profesionistul în resurse umane nu mai folosește limbajul său specializat, ci limbajul managementului, se pune în situația acestuia, îi oferă cunoștințele de resurse umane și încearcă să rezolve, împreună, problemele ivite. Devine un partener, un membru al echipei, ceea ce înainte nu fusese deloc. Nu acționează singur, ci împreună cu managementul organizației, pe probleme specifice. Acest nou rol permite profesionistului în resurse umane să aducă o contribuție vizibilă la atingerea obiectivelor organizaționale, adaugă valoare.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

În acest context printr-o abordare modernă, managementul resurselor umane, trebuie să susțină direcțiile reformei care pentru administrația publică locală înseamnă:

- ✓ Crearea unei relații funcționale eficiente, între decizia politică și decizia administrativă de specialitate;
- ✓ Descentralizarea procesului decizional, în primul rând al celui administrativ până la nivelul optim de operativitate și eficiență;
- ✓ Perfecționarea cadrului organizatoric și funcțional al tuturor autorităților publice locale;
- ✓ Creșterea rolului și importanței controlului public asupra actelor administrației publice locale;
- ✓ Asigurarea transparenței deciziilor din administrația publică locală;
- ✓ Sporirea continuă a nivelului de pregătire, a competenței și răspunderii personalului din administrația publică locală atât a personalului ales cât și a funcționarilor publici.

Misiunea managementului resurselor umane din administrația publică locală nu este cu mult diferită de cea din organizațiile cu scop lucrativ, urmărind mai ales să participe la realizarea obiectivelor administrației publice locale prin crearea, menținerea și dezvoltarea unui corp de funcționari publici competenți și devotați, în măsură să asigure servicii de înaltă calitate tuturor cetățenilor din comunitatea locală.

Obiectivele Managementului Resurselor Umane

În concepția managementului resurselor umane, funcțiunea de gestionare a personalului a organizației are o dublă finalitate:

- ✓ realizează integrarea obiectivelor sociale în obiectivele generale ale organizației, prin corelarea nevoilor dezvoltării umane și sociale cu restricțiile economice ale unității;
- ✓ coordonează diferitele aspecte ale gestiunii propriuzise a resurselor umane, și sunt precizate următoarele subdomenii: administrarea personalului, gestiunea personalului, calculul costurilor cu personalul, relațiile sociale, conducerea funcțiunii de personal la nivel de organizație.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Acest scop se realizează prin implicarea specialistilor de resurse umane alături de managementul organizației în:

- a. Organizarea personalului pentru a munci/lucra eficient. O premisă esențială pentru un management eficient al resurselor umane o constituie crearea unei structuri organizaționale care să asigure realizarea strategiei și obiectivelor organizației. Această structură va determina necesitățile de personal în cel mai strict sens: numărul personalului, nivelurile ierarhice precum și aptitudinile necesare pentru desfășurarea unei activități cu bune rezultate pentru organizație. Trebuie definite funcțiile și sarcinile la nivel individual, atât pentru departamente cât și pentru fiecare angajat în parte trebuie definite responsabilități pentru obținerea rezultatelor dorite. Odată ce structura organizațională și responsabilitățile posturilor au fost stabilite, trebuie desemnați oameni capabili, care să-și asume responsabilitățile cât mai rapid posibil.
- b. Optimizarea structurii ierarhice și a setului de aptitudini necesar desfășurării activității la standardele cerute. Atât la nivelul fiecărei unități cât și pe ansamblu, o organizație trebuie să aibă la dispoziție un număr optim de angajați care să aibă aptitudini corespunzătoare. Totodată, organizația trebuie să fie pregătită să facă față schimbărilor ce pot interveni referitor la numărul de angajați și aptitudinile solicitate, ca răspuns la cerințele prezente și viitoare.
- c. Crearea și dezvoltarea aptitudinilor necesare și a "culturii muncii". O organizație trebuie să aibă personal care să ofere gama necesară de aptitudini specifice fiecărei funcții și a cărei atitudine față de muncă și colegi săi permită să-și canalizeze energia și aptitudinile spre o activitate profitabilă pentru organizație și pentru clienți. De aceea, organizația trebuie să identifice și să promoveze aptitudinile și atitudinile necesare pentru formarea propriei culturi instituționale.
- d. Managementul performanțelor individuale și la nivel de departamente pentru realizarea obiectivelor instituției. Pe măsură ce activitatea organizației se dezvoltă, devine mai complexă, se confruntă cu presiuni externe tot mai puternice, iar resursele de care dispun sunt limitate, atingerea rezultatelor dorite este din ce în ce mai dificilă, fapt ce necesită un management competent, orientat și activ.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Aceste obiective se reflecta în cele cinci funcțiuni **ale MRU** și influențează organizația sub aspectul Politicilor de resurse umane, Rezultatelor activităților de resurse umane,

- ❖ Recrutarea, selecția și integrarea personalului,
- ❖ Instruirea și dezvoltarea personalului,
- ❖ Managementul performanței
- ❖ Retinerea și motivarea angajaților

Obiectivele managementului resurselor umane în administrația publică locală

Valorificarea resurselor umane care activează și acționează în instituțiile administrației publice locale, permite obținerea de rezultate eficiente, atunci când întreaga activitate se bazează pe obiectivele care țin cont de elementele multidisciplinare implicate în managementul resurselor umane:

- ❖ Valorificarea cu maximă eficiență a potențialului și capacității resursei umane din Administrația Publică Locală;
- ❖ Adaptarea continuă a politicii de resurse umane la obiectivele și sarcinile organizației prin:
 - Dezvoltarea aptitudinilor și competenței personalului din administrația publică locală;
 - Modernizarea și perfecționarea continuă a instrumentelor de realizare a unui management performant al personalului;
 - Realizarea cu profesionalism a tuturor sarcinilor privind gestiunea resurselor umane în Administrația publică locală;
 - Implicarea activă în crearea și menținerea unui climat organizațional și a unei culturi de organizație bazate pe valoarea și performanța resurselor umane.

Aceste obiective se bazează pe un set de valori proprii resurselor umane din administrația publică în care sunt incluse:

- ❖ *reprezentativitatea* (funcționarul public acționează numele și pentru autoritatea publică);
- ❖ *responsabilitatea* (îndeplinirea misiunii sale, funcționarul public are drepturi și obligații definite în mod explicit, în raport cu poziția și ocupația);
- ❖ *profesionalism* (echilibrul între aplicarea corectă a cunoștințelor de specialitate și înțelegerea problemelor specifice administrației publice);
- ❖ *angajament și dedicare* (funcționarul public aparține unui sistem de activitate bazat pe carieră, este investit în funcție și depune jurământ);
- ❖ *stabilitate și continuitate* (implicarea funcționarilor în procesul de luare a deciziilor și îndeplinirea lor);





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

❖ *etica* (funcționarul public trebuie să aibă un comportament moral).

În mod distinct activitatea de management al resurselor umane se bazează pe o serie de principii care derivă din modalitatea de definire a activităților specifice ale administrației.

Principiile managementului resurselor umane în Administrația Publică

În toate organizațiile Administrație Publice, activitățile de managementului de resurse umane, se desfășoară respectând următoarele principii:

- ✓ se realizează în conformitate cu legea, asigurând respectarea drepturilor și libertăților fundamentale ale cetățeanului, a sistemului de organizare și funcționare a administrației publice locale și a cadrului juridic creat de statul funcționarului public;
- ✓ se bazează pe criteriile și standardele general recunoscute la nivel internațional ale excelenței, în domeniu;
- ✓ se aplică la toate nivelurile de organizare și funcționare a structurilor administrației publice locale și presupune participarea activă și responsabilă a tuturor organismelor și persoanelor cu atribuții manageriale;
- ✓ se realizează prin cooperarea antrenarea și implicarea continuă a funcționarului public la realizarea managementului resurselor umane, potrivit cu propriile aspirații;
- ✓ se înfăptuiesc în conformitate cu îndatorirea fundamentală a administrației publice locale de a fi în slujba societății și cetățenilor.

În concluzie prin implicarea activă a specialiștilor de resurse umane, managementului organizației, fie ea publică sau privată se poate concretiza o strategie organizațională coerentă și consistentă prin care obiectivele organizației să fie transformate în rezultate tangibile.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

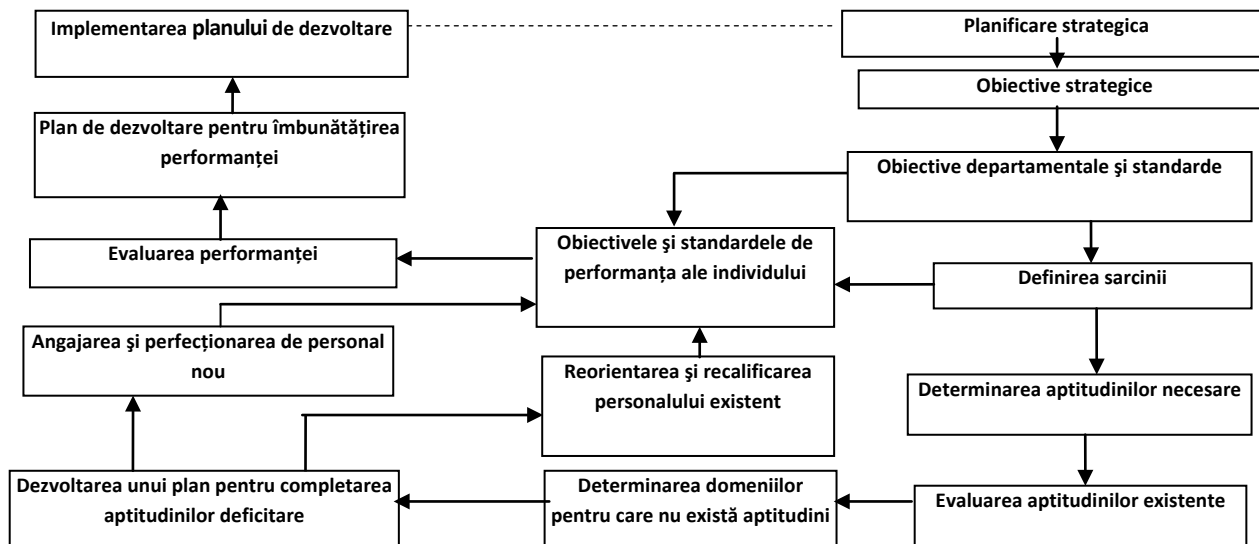


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

**Model de strategie continua pentru
dezvoltarea resurselor umane**



Activitate de Grup 1.6

- Utilizând modelul de analiza PEST, care servește la analiza impactului și a tendințelor generale ale celor 4 stimulatori majori ai schimbării: politici, economici, sociali și tehnologici, analizați evoluția managementului resurselor umane în contextul administrației publice.

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Factorii politici au în vedere politica guvernului, legislația centrală, locală, stabilitatea politică, modificări la nivel administrativ | |
| Factorii economici au în vedere variabilele economice cheie (taxe, tarife, curs valutar) | |
| Factori sociali analizează atitudinile și caracteristicile clienților instituției | |
| Factorii tehnologici: aplicarea sistematică a cunoștințelor științifice la scopurile practice ale instituției | |





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

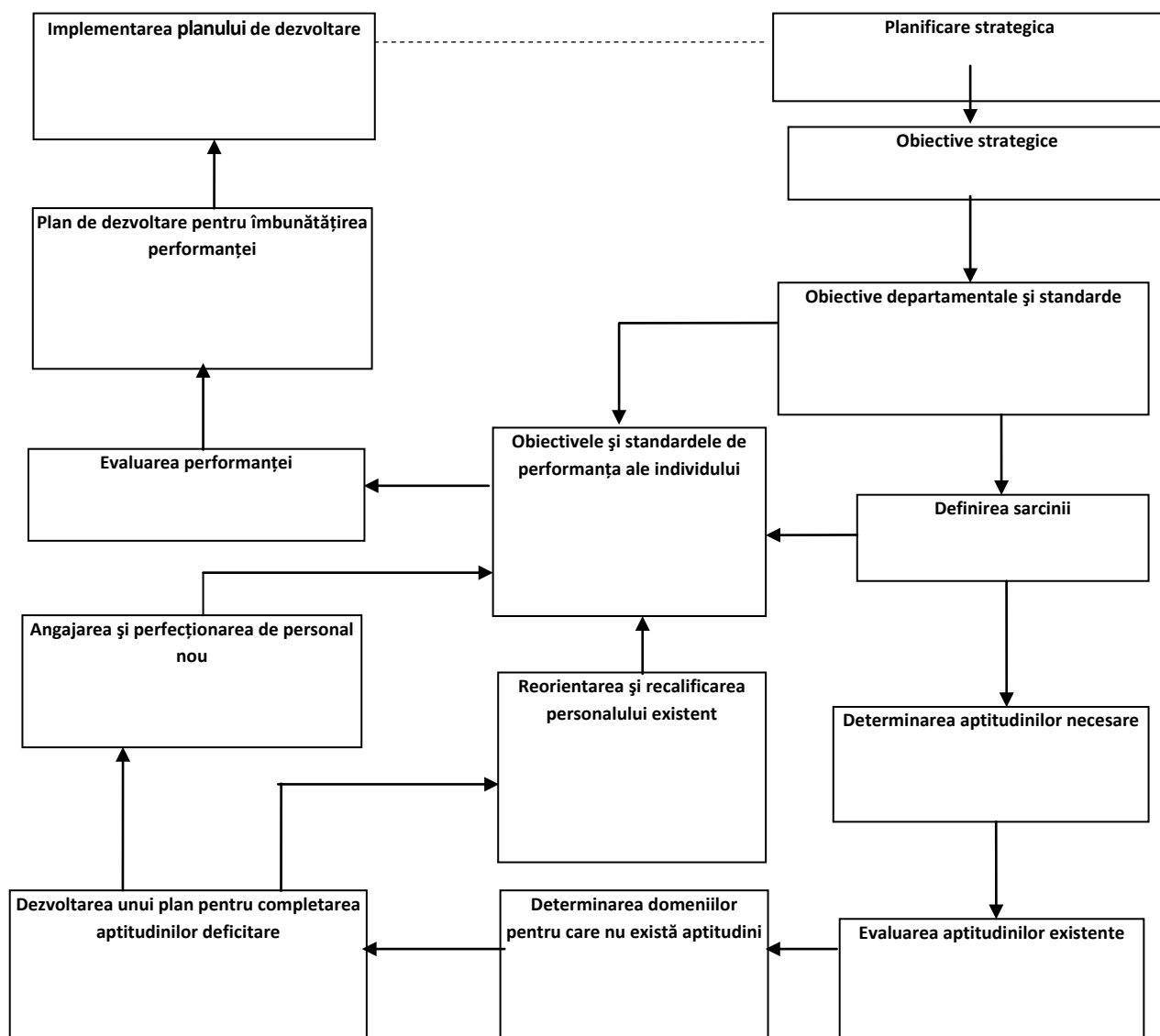


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

2. Utilizând modelul de strategie continua pentru dezvoltarea resurselor umane și analiza anterioară schitați elementele de bază ale strategiei de resurse umane pe care o propuneți în cadrul unei instituții publice (direcție județeană/ primarie)



Autorități Responsabile !
Comunități Implicate !





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Recrutarea, selecția și integrarea personalului,

Recrutarea și selecția

Recrutarea reprezintă preluarea efectivă din rândul indivizilor selectați, pe aceia ale căror cunoștințe profesionale în domeniu, personalitate și aptitudini, corespund cel mai bine posturilor vacante scoase la concurs.

Activitate de grup 1.7

1. Debatati afirmația

”Recrutarea este procesul de căutare, localizare, identificare și atragere a candidaților potențiali, din care urmează să fie aleși candidații capabili care, în cele din urmă, prezintă caracteristicile profesionale necesare sau care corespund cel mai bine cerințelor posturilor vacante sau viitoare.”¹

¹ Aurel Manolescu-”Managementul resurselor umane”, Editura Economica, București-1997, p.278





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Factorii care influențează recrutarea

1. POLITICILE DE RECRUTARE ALE ORGANIZAȚIEI

Cea mai mare parte a Organizațiilor au o politică ce stabilește tipul de prospecțiune privilegiată (internă sau externă). De obicei, se preferă recrutarea internă, mai ales în marile organizații în care rezervorul de mână de lucru este destul de mare pentru a găsi chiar aici personalul necesar. Această politică vizează în același timp și dezvoltarea unui sentiment de fidelitate față de organizație.

Recrutarea externă este necesară în cazul unei creșteri rapide a organizației sau al unei cereri neașteptate pentru un bun sau un serviciu care cere o mână de lucru deja formată. De asemenea, politica de egalizare influențează numărul și tipul candidaților căutați.

2. CONDIȚIILE DE PE PIAȚA MUNCII

Jocul cererii și al ofertei mâinii de lucru determină amploarea procesului de recrutare. Mai concret, el determină aria geografică a prospectării, metoda de recrutare și costurile corespunzătoare.

Recrutarea potențialilor candidați pentru un post dat poate fi făcută la scară locală, regională, națională sau internațională. Cu cât cererea de mână de lucru este mai excedentară, cu atât zona de căutare va fi mai mare (națională sau internațională). Metoda de recrutare în acest caz va necesita mai mult timp și mai multe cercetări. Ea va presupune costuri mai ridicate. În plus, o mică piață a muncii obligă organizațiile să ofere, pe lângă salariu, numeroase avantaje monetare (prime de stabilire, ajutor substanțial pentru cumpărarea unei case, etc.) pentru a atrage mâna de lucru căutată.

Informații despre condițiile de pe piața muncii (oferta și cererea de mână de lucru) pot fi obținute de la centrele de locuri de muncă, de la asociațiile sindicale sau profesionale, târgurile de joburi sau presa de specialitate (Piața de muncă, Bursa, etc.). O practică destul de des întâlnită este practica subcontractării, adică apelarea la alte organizații specializate pentru a obține produsul sau serviciul de care este nevoie.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

3. CONSTRÂNGERILE DE TIMP ȘI BANI

Timpul și banii limitează în mod evident efortul de recrutare. O organizație cu slabe mijloace financiare va alege să recruteze în urma recomandărilor făcute de către angajații existenți decât să apeleze la o agenție de plasare. În general, costul aproximativ al recrutării unui candidat se obține prin împărțirea costului total al recrutării (CTR) la numărul de indivizi angajați (NR):

$$\text{Costul de recrutare pe candidat} = \frac{\text{CTR}}{\text{NR}}$$

În costurile de recrutare sunt incluse:

- costurile mâinii de lucru (salarii și avantaje sociale)
- costurile de exploatare (telefoane, cheltuieli de călătorie și de cazare, cheltuieli de consultanță, cheltuieli legate de publicarea anunțurilor, vizite în campusuri, broșuri, etc.)

Alegerea metodei de recrutare poate fi influențată și de lipsa de timp. Un șef de echipă ce trebuie să recruteze 50 de candidați în numai două zile va selecționa dintre candidaturile pe care deja le are decât să recruteze din colegii sau universități.

Un plan eficient de recrutare trebuie să permită estimarea timpului ce se scurge de la solicitarea candidaturilor până la intrarea candidatului în Organizație. Acest plan trebuie să permită și estimarea timpului de care metoda de recrutare are nevoie pentru a găsi niște candidați valabili.

Legislația a avut un mare impact asupra practicilor moderne de recrutare. Managerii trebuie să fie conștienți de legile care reglementează eforturile de angajare. Legea drepturilor civile adoptată în 1964 și amendată în 1972 a creat Comisia pentru șanse egale de angajare (EEOC), pentru a urmări aplicarea legilor federale care interzic discriminarea în funcție de rasă, culoarea pielii, religie, sex și origine națională în ceea ce privește recrutarea, angajarea,





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

concedierea, restrangerile de personal și toate celelalte practici de angajare. Din 1978 EEOC are în vedere și modul în care se aplică Legea împotriva discriminării femeilor gravide, care solicită patronilor să trateze femeile gravide, în cazul în care acestea nu se pot prezenta la lucru și în privința asigurărilor, ca pe orice persoană care nu este capabilă să lucreze din motive medicale. Legea sanselor egale de angajare proiectează dreptul cetățeanului de a lucra și de a obține un salariu corect bazat, în principal, pe merite și performanță. EEOC caută să apere acest drept prin supravegherea practicilor de angajare ale sindicatelor, patronilor, instituțiilor de învățământ și organismelor guvernamentale.

Ca răspuns la legea sanselor egale, numeroase organizații au conceput programe de acțiune afirmativă. Tradus ad litteram, acțiune afirmativă înseamnă acțiune pozitivă: “În domeniul sanselor egale de angajare, scopul principal al acțiunii pozitive sau afirmative este acela de a elimina barierele și de a spori ocaziile, cu scopul folosirii mai bune a persoanelor subutilizate și / sau dezavantajate”. O organizație poate să analizeze progresele pe care le-a făcut pentru eliminarea acestor bariere urmând următoarele etape:

- a) Determinarea numărului de persoane minoritare sau dezavantajate care sunt angajate în prezent.
- b) Determinarea numărului de persoane minoritare sau dezavantajate care trebuie să fie angajate conform directivelor EEOC.

Teoreticienii managementului modern recomandă ca managerii să urmeze principiile acțiunii afirmative, nu numai pentru că sunt susținute de lege, dar și datorită caracteristicilor ofertei de forță de muncă de astăzi.

Conform acestor teoreticieni, mai mult de jumătate din forța de muncă din S.U.A. este alcătuită în prezent de minorități, imigranți și femei. Întrucât forța de muncă pe ansamblu este așa de diversificată, înseamnă că și salariații din organizațiile de astăzi vor fi mai diversificați decât în trecut. Astfel managerii din prezent se confruntă cu provocarea de a alege o forță de muncă productivă dintr-un grup din ce în ce mai divers de salariați, iar această sarcină este mai complicată decât simpla conformare la prevederile legii acțiunii afirmative. Mulți manageri se confruntă cu probleme deosebite privind salariații minoritari după ce i-au angajat pe aceștia.

În contextul unui mediu extern dinamic, perturbat adesea de schimbări majore de ordin legislativ și economic, calitatea activității de recrutare în administrația publică este de o importanță vitală pentru îndeplinirea obiectivului de satisfacere a trebuințelor sociale ale beneficiarilor.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Standardul calitativ al acestei activitati depinde de modul în care se realizează:

- ✓ identificarea necesitatii postului;
- ✓ analiza si actualizarea specificatiilor postului;
- ✓ analiza mediului organizational;
- ✓ fișa postului;
- ✓ atragerea candidatilor
- ✓ analiza CVurilor;
- ✓ pregătirea interviurilor;
- ✓ alegerea și adaptarea testelor specifice la situațiile reale.

Parcurgerea etapelor recrutarii

Identificarea necesitatii postului este posibila in situatiile in care postul nu a existat la nivelul organizatiei si fie datorita unui volum mai mare de activitatii sa resimtit nevoia acestuia, fie datorita unor nevoi impuse de mediul extern (dezvoltarea unor servicii noi, masuri legislative etc.). De regula aceasta necesitate este identificata de catre managerul direct implicat in activitati, iar pana la includerea ei in planul de angajari trebuie sa parcurga etapele de aprobare preliminara, corelate alocarilor bugetare specifice. In acest context pot fi analizate elemente precum productivitatea si eficienta activitatilor din serviciul/compartimentul respectiv.

Reanalizarea necesitatii de a mentine un post poate apare in cazul in care acesta s-a eliberat ca urmare a parasirii organizatiei de catre un angajat, situatie in care se va avea totdeauna in vedere si redefinirea cerintelor, rolului si fisei postului in acord cu realitatea curenta. Pornind de la o situatie actualizata a acestor elemente se va considera in functie de eficienta, productivitate, alocatii bugetare necesitatea mentinerii acestuia.

De regula aceasta activitate se desfasoara odata cu planificarea bugetara, sau periodic si implica o colaborare a specialistilor de resurse umane cu celelalte functiuni ale organizatiei – serviciul din care angajatul urmeaza sa faca parte, compartimentul financiarcontabilitate, managementul superior.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Metodele recomandate sunt:

- ✓ Calculul nevoilor directe: se efectuează prin simpla comparare a efectivului teoretic cu cel real, prin luarea în considerare a vitezei cu care se reînnoiește personalul.
- ✓ Calculul nevoilor de recrutare: din nevoile totale (directe + indirecte) se scad acoperirile din resurse interne și obținem nevoile de recrutare.

Analiza postului este tehnica pentru a cunoaște care sunt sarcinile impuse de post și tipul de persoană care trebuie angajată pentru a îndeplini aceste sarcini. Complementar acestora se realizează specificatiile postului, respectiv o listă de caracteristici ale persoanei care trebuie angajată pentru a îndeplini sarcinile specifice unui post – cerințe profesionale și aptitudinale. Aceste elemente vor fi utilizate ulterior în elaborarea fișei postului.

Colectarea datelor pentru analiza postului, specificatiile de personal și fișa postului va avea în vedere:

- ✓ rolul și scopul postului;
- ✓ conținutul acestuia în termeni de operațiuni și sarcini, atribuții și responsabilități;
- ✓ criteriile de performanță;
- ✓ relațiile organizatorice incidente postului;
- ✓ factorii de motivare;
- ✓ factorii de dezvoltare;
- ✓ factorii de mediu;

Activitatea de colectare a datelor se poate realiza prin tehnici complementare precum:

- ✓ **Interviul** – discuții cu fostul ocupant al postului, managerul care coordonează postul, colegii cu care ocupantul postului va interacționa în realizarea sarcinilor. Metoda este cea mai utilizată, dar necesită o pregătire prealabilă a intervievatorului.
- ✓ **Chestionare**, liste de control și inventariere – alcătuirea unor liste de întrebări prin care să se identifice și inventarieze interacțiunile postului cu alte posturi în organizație, rolul acestuia. Metoda poate fi costisitoare ca timp de evaluare și dificil de aplicat în situația unui post nou creat.
- ✓ **Observarea** – constă în supravegherea activității angajatului și este cea mai utilizată metodă pentru personalul operațional, cel implicat în operații tehnice și funcționare. Este o metodă costisitoare ca timp;





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

- ✓ **Descrierea proprie** – este o metoda care poate fi utilizata cu succes complementar listelor de control si interviurilor, deoarece angajatul poate omite fara intentie sarcini de rutina, dar care au o importanta mare pentru post.
- ✓ **Analiza jurnalelor operationale** – este o metoda foarte greu de aplicat, deoarece necesita timp si cunoasterea de catre analist a proceselor specifice fiecarui post;
- ✓ **Analiza ierarhica a sarcinilor** – consta in cascada sarcinilor in subsarcini, activitati, operatiuni si analiza contributiei acestora la realizarea obiectivelor postului.
- ✓ **Analiza rolurilor** consta in realizarea unei scheme logice prin care sunt definite obiectivele postului – domeniile principale de rezultat, competentele necesare obtinerii acestor rezultate si modul in care se prioritizeaza activitatile.
- ✓ **Analiza aptitudinilor** determinarea aptitudinilor necesare, esentiale sau dezirabile pentru atingerea obiectivelor postului;





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Listă de verificare pentru efectuarea unei analize a postului

Intrebarea 1 Metoda intrebarelor cheie.

- Ce se face?
- Cand se face?
- Unde se face?
- Cum se face?

Intrebarea 2 Ce responsabilități îi revin celui care ocupă postul?

- Responsabilitate pentru munca altora
- Responsabilitate pentru resursele materiale
- Responsabilitate pentru bugete, bani

Intrebarea 3 Ce fel de relații de muncă presupune ocuparea postului?

- Relații cu superiorii
- Relații cu colegii
- Relații cu alte departamente
- Relații cu clienții, beneficiarii, utilizatorii
- Relații cu persoanele subordonate

Intrebarea 4 Care sunt cerințele postului?

- Cerințe în privința standardului de performanță
- Cerințe privind aptitudinile și experiența
- Cerințe în materie de studii și instruire profesională
- Cerințe privind starea fizică și de sănătate (dacă e cazul)
- Cerințe în materie de motivație și aptitudini sociale
- Cerințe privind atitudinea sau abordarea generală a muncii care trebuie depusă

Intrebarea 5 Care sunt condițiile de muncă?

- Mediul fizic
- Condițiile sociale și contextul grupului de muncă
- Condițiile economice, de finanțare și remunerare

Intrebarea 6 Cine trebuie consultat în legătură cu analiza făcută?

- Consultare cu ocupantul postului
- Consultare cu superiorul direct

(Cowling și Mailer)





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Fișa postului;

Fisa postului poate fi descrisa pe scurt ca fiind descrierea posturilor/sarcinilor de munca. In structurarea fiecărei fise a postului, managerii de resurse umane trebuie sa faca analize de munca orientate catre fisa postului, scopul fiind, nu cel al unei birocratii inutile, ci cel al unui management al calitatii al întregii organizatii.

Fisa postului ar trebui sa contina date minime despre:denumirea postului de munca, integrarea in structura organizatorica, responsabilitati, sarcini, activitati si actiuni specifice postului de munca, competentele postului de munca, contextul muncii, pregatirea necesara postului de munca, salariul si conditiile de promovare.

Denumirea postului de munca este luata din nomenclatorul national al profesiilor, pozitia postului de munca este preluata sub forma unei cifre din Clasificarea ocupatiilor din Romania (COR). De asemenea se pot trece si obiectivele principale ale postului de munca, insa acestea se trec punctual fara prea multe detalieri.

Integrarea in structura organizatorica se refera la prezentarea ierarhiilor in cadrul organizatiei, pozitiile de subordonare coordonare pe care le detine angajatul in relatie cu ceilalti angajati ai organizatiei.

In cadrul responsabilitatilor sunt specificate obligatiile, indatoririle ce revin angajatului fata de oameni, materiale, bani, unelte, echipamente etc. Responsabilitatile trebuie sa fie redactate clar, pe puncte, pentru ca angajatul sa le inteleaga cat mai bine. Spre exemplu, in fisa postului de manager, la sectiunea responsabilitatilor se vor regasi verbe precum: planifica, dirijeaza, decide, implementeaza, realizeaza, asigura, stabileste.

Competentele de munca sunt de fapt partea cea mai importanta din fisa postului. ele sunt de fapt performantele solicitate detinatorului postului de munca. Spre exemplu, pentru postul de secretar, competentele ar fi: sa stie sa lucreze cu un anumit soft la un anumit nivel de performanta, sa vorbeasca o limba straina sau mai multe etc.

Contextul muncii poate influenta activitatea fiecarui angajat. Se refera, in mare, la conditiile de mediu si conditiile fizice ale muncii care pot influenta sanatatea si starea de confort a angajatilor. Tot in contextul muncii sunt integrate si relatiile interpersonale din cadrul organizatiei. Daca angajatul trebuie sa lucreze in echipa sau are de-a face cu diferite alte persoane, se va specifica natura acestor relatii.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Pregătirea necesară postului de muncă este o precondiție a angajării. În schimb, aici ar trebui să existe sugestii despre cursurile pe care angajatul ar trebui să le urmeze pentru perfecționare. În fișa postului ar trebui să existe referiri la salariul minim și cel maxim pe care angajatul îl poate primi pentru postul pe care îl ocupă. De asemenea, trebuie prezentată și o schemă de promovare.

Este de reținut că fișa postului nu este adresată exclusiv unui angajat care ocupă un anumit post de muncă, ea este în fapt o descriere a sarcinilor care revin oricărei persoane care va ocupa un anumit post de muncă. Ea se semnează însă de fiecare candidat în parte, de directorul organizației și este posibil să fie semnată și de către directorul departamentului de resurse umane.

Fișa postului poate fi un suport în realizarea următoarelor activități manageriale:

| ACTIVITĂȚI | UTILIZARE |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PLANIFICARE | <ul style="list-style-type: none"> - efectuarea de previziuni ale cererii de lucru - stabilirea evoluției carierelor - elaborarea programelor prin care să se asigure accesul în mod egal eliminând barierele artificiale |
| RECRUTARE, SELECȚIE, PRIMIREA ȘI GESTIONAREA MIȘCĂRILOR DE PERSONAL | <ul style="list-style-type: none"> - facilitarea publicării de anunțuri - folosirea instrumentelor de selecție - facilitarea elaborării unui plan al discuției - clarificarea așteptărilor - gestionarea carierelor și a mișcărilor de personal, facilitând decizii referitoare la mutări, promovări, etc. |
| FORMARE | <ul style="list-style-type: none"> - permite identificarea cerințelor de formare - facilitează organizarea activității de formare |
| EVALUAREA RANDAMENTULUI | <ul style="list-style-type: none"> - facilitează elaborarea unor norme privind randamentul - ajută la diagnosticarea problemelor referitoare la randament - facilitează implementarea și revizuirea unui sistem de evaluare a locurilor de muncă |
| SALARIZARE | <ul style="list-style-type: none"> - ajută la determinarea remunerării individuale |





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Metodele de recrutare

- ✓ recrutarea internă
- ✓ candidatura spontană
- ✓ recrutarea externă

Metodele de recrutare internă

Candidații interesați pot fi identificați utilizând evaluările performanțelor și inventarele de mână de lucru, dar metoda cea mai folosită rămâne afișajul intern, oricare ar fi tipul de post. Pe lângă acestea se mai pot folosi nota de serviciu, informarea personalului prin curier și altele.

Candidatura spontană

Recrutarea prin candidaturi spontane este un procedeu puțin întâlnit pentru posturile din domeniul vânzărilor, pentru cele de specialiști sau de cadre de conducere, ceea ce limitează numărul de candidați necesari. Totuși, această metodă este mai puțin costisitoare.

Metodele de recrutare externă

Recrutarea prin mijloace externe implica fie colaborarea cu agenții de recrutare, identificarea prin mijloace proprii a surselor de candidați; utilizarea unor agenții de munca temporară. Pentru recrutarea cu succes a unui candidat potrivit este nevoie ca mijlocul de comunicare să fie atent ales, iar comunicarea

- ✓ prezentare clară, a graficii și a textului.
- ✓ formularea specificațiilor postului;
- ✓ ofertele și condițiile de muncă;
- ✓ informații și documente necesare.
- ✓ informații despre cel care oferă postul: numele instituției, detaliile de contact și date privind etapele selecției; criteriile de admisibilitate;





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Activitate de grup 1.8

Studiu de caz:

In cadrul Primăriei Faget urmează să se constituie un compartiment dedicat activității de asistență socială, necesitatea creării acestei structuri a fost analizată și inclusă în planul de asigurare a resurselor umane al instituției, precum și în bugetul alocat instituției. Până în prezent a existat un angajat care a acumulat atribuții de gestionare a serviciului de asistență socială pe lângă rolul de bază de secretariat. Compartimentul va cuprinde pentru început 2 persoane, respectiv un coordonator și un executant. Studiul de caz are în vedere analiza postului de coordonator al compartimentului.

In vederea realizării procesului de recrutare se vor realiza următoarele activități:

- analiza postului și actualizarea specificațiilor postului;
- realizarea fișei postului;
- atragerea candidaților

Cerinte:

1. Realizați identificarea surselor pentru culegerea informațiilor despre post
2. Identificați relațiile organizatorice specifice postului și enunțați rolul său în raport cu mediul extern; (Diagrama 1)
3. Realizați specificațiile postului; (Diagrama 2)
4. Realizați anunțul de recrutare. (Diagrama 3)





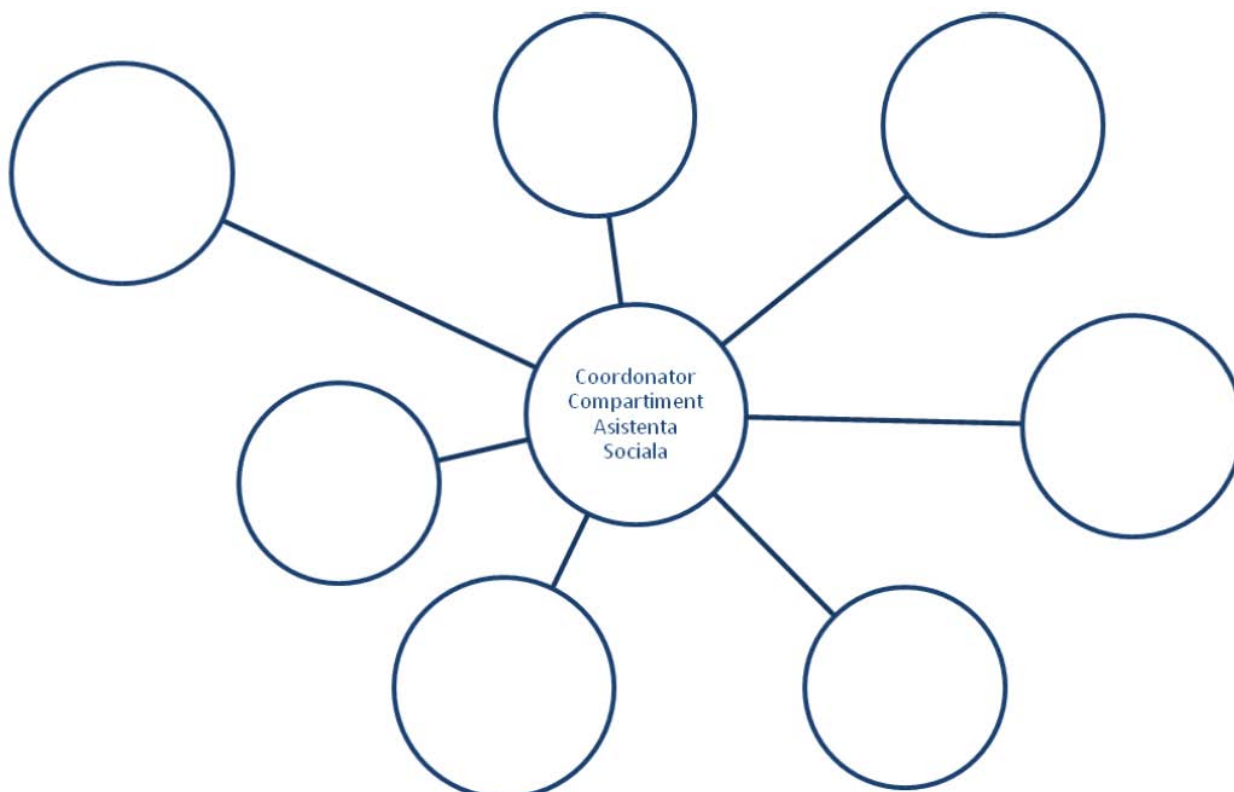
UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"



Diagramele 1 și 2

| EXERCIȚIU: alcătuirea unei specificații a postului: <i>Coordonator Compartiment asistența socială</i> | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|------------------------|
| Caracteristici | Minimale | De dorit | Cum le vei identifica? |
| <i>Caracteristici Fizice</i> | | | |
| <i>Calități Intelectuale</i> | | | |
| <i>Studii și Calificări</i> | | | |
| <i>Experiență, Pregătire și Aptitudini</i> | | | |
| <i>Trăsături de Personalitate</i> | | | |
| <i>Precizări Suplimentare</i> | | | |

Sursa: Cowling și Mailer, 1981





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Diagrama 3

Imaginați un anunț în presa pentru postul liber din organizația dumneavoastră.

Caracteristici :

- Sa atraga;
- Sa intretina interesul;
- Sa precizeze cerintele esentiale;
- Sa indemne la actiune;





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Activitatea de selecție

Selecția constă într-un ansamblu de procese de analiză a calităților și a pregătirii profesionale a candidaților, în scopul numirii pe posturi și/sau funcții publice în administrație a funcționarilor publici necesari. Modalitățile de selecție pot fi multiple, în funcție și de specificul activității și constrângerile legale: candidatura prin poștă (transmiterea unui CV); concursul (diverse variante); interviurile, simulările.

Legăturile între caracteristicile postului și criteriile de selecție

Teoriile despre organizarea posturilor de muncă disting diverse caracteristici ale posturilor de lucru (Griffin și Paquin).

| CARACTERISTICILE POSTULUI | CRITERII DE SELECȚIE |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Grad de specializare: cantitate de sarcini de natură diferită și număr de câmpuri de activitate unde sunt efectuate sarcinile. | <ul style="list-style-type: none"> Natura și întinderea cunoștințelor și abilităților profesionale; Natura aptitudinilor; Forța nevoii de varietate. |
| Grad de complexitate: componentele sarcinilor (depinzând de numărul de sarcini diferite și de cantitatea de informație distinctă de tratat), coordonări și adaptări cerute. | <ul style="list-style-type: none"> Puterea aptitudinilor Calitatea cunoștințelor și abilităților profesionale |
| Grad de coerență: legături logice între sarcini. | <ul style="list-style-type: none"> Capacitatea de administrare a timpului, de decizie rapidă și de toleranță a ambiguității |
| Grad de autonomie: posibilitate de alegere a metodelor de lucru, orarelor și criteriilor de evaluare; controlul limitelor postului și conducerea în interiorul acestora. | <ul style="list-style-type: none"> Calitatea raționamentului; Capacitatea de planificare; Forța nevoii de autonomie. |
| Cantitatea și calitatea feedbackului: chiar ele provin din sarcini (de exemplu, raporturi periodice despre rezultate), de la conducere, de la clienți și de la subordonații ierarhici. | <ul style="list-style-type: none"> Forța nevoii de securitate și recunoaștere; Gradul de toleranță la ambiguitate. |
| Forța interdependenței: gradul de dependență în raport cu furnizorii și alte etape ale realizării muncii; colaborarea cerută și mecanismele de | <ul style="list-style-type: none"> Forța nevoii de interdependență; Calitatea comunicărilor (ascultare, etc.); Grad de suplețe. |





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



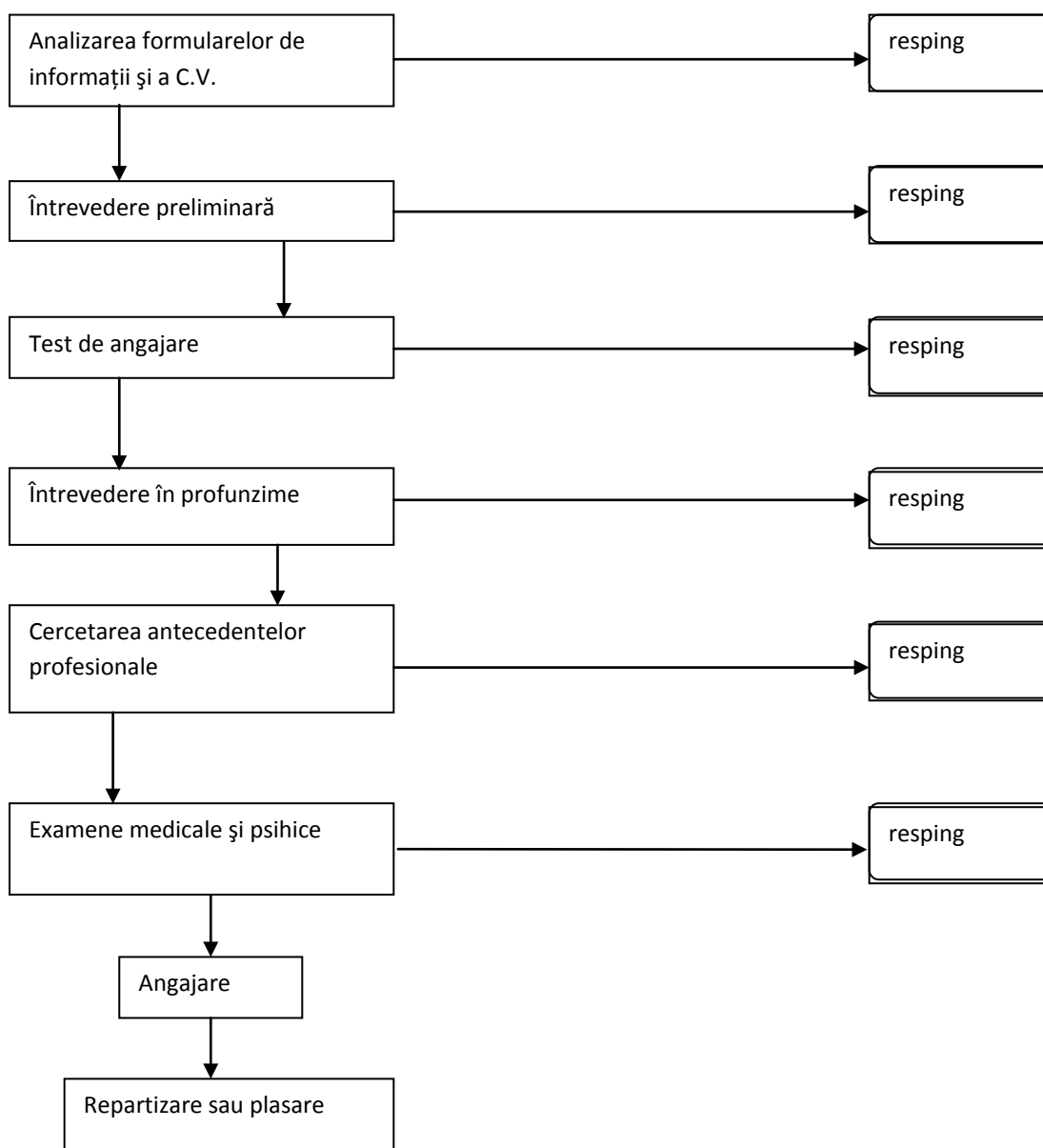
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

coordonare ce trebuie puse la punct pentru asigurarea acestuia din urmă.

Schema unui proces clasic de selecție



Autoritati Responsabile !
Comunitati Implicate !





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Metode de testare a candidaților

Testarea clasică reprezintă examinarea candidaților pentru verificarea trăsăturilor relevante necesare îndeplinirii sarcinilor proprii posturilor libere. Deși sunt disponibile numeroase tipuri de teste pentru a fi folosite de către organizații, acestea se împart, în general, în următoarele patru categorii:

1. **Teste de aptitudine** – măsura potențialul unei persoane de a îndeplini o sarcină specifică postului. Există teste de aptitudini care măsura inteligența generală, în timp ce altele măsura aptitudinile speciale, cum ar fi calificările mecanice, funcționării sau vizuale.
2. **Teste de realizări** – măsura nivelul calificărilor sau al cunoștințelor de care dispune o persoană într-un anumit domeniu și poartă numele de teste de realizări. Aceste calificări sau cunoștințe au fost obținute prin diverse activități de pregătire sau prin intermediul experienței în respectivul domeniu. Exemple de teste privind calificările sunt testele de procesare și de folosire a tastaturii.
3. **Testele de interes vocațional** – încearcă să măsoare interesul unei persoane față de executarea diverselor tipuri de activități. Ele sunt folosite pe baza supoziției că o serie de oameni își îndeplinesc bine sarcinile întrucât percep activitățile impuse de post drept simulatoare. Scopul de bază al acestui test este acela de a selecta pentru un post liber persoana care găsește cele mai multe aspecte ale aceluși post drept interesante.
4. **Testele de personalitate** – încearcă să descrie trăsăturile de personalitate ale unei persoane în domenii cum ar fi maturitatea emoțională, subiectivitatea, onestitatea și obiectivitatea. Aceste teste pot fi folosite în mod avantajos în cazul în care trăsăturile de personalitate necesare pentru îndeplinirea sarcinilor unui post sunt bine definite și dacă persoanele care dispun de aceste trăsături pot fi identificate și selectate. Totuși, managerii trebuie să fie atenți să nu se expună proceselor juridice prin luarea deciziilor de angajare pe baza testelor de personalitate care se pot dovedi lipsite de valabilitate sau de corectitudine.

În aplicarea testelor trebuie respectate o serie de principii atunci când sunt folosite testele ca parte a procesului de selecție. În primul rând trebuie să ne asigurăm că testul care este folosit este atât valid cât și corect.

- ✓ Un test este valid dacă măsoară ceea ce a fost proiectat să măsoare și corect dacă măsoară în același fel ori de câte ori este aplicat.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- ✓ Rezultatele testelor nu trebuie să fie folosite drept criteriu unic pentru luarea deciziei de angajare. Oamenii se schimbă odată cu timpul, iar cineva care nu obține un rezultat corespunzător la un anumit test poate deveni totuși un salariat productiv.
- ✓ Factori cum ar fi potențialul și dorința de a ocupa trebuie să fie evaluați subiectivi și folosiți alături de rezultatele testului pentru luarea deciziei finale de selecție.
- ✓ Testele trebuie să fie nediscriminatorii; multe teste conțin accente lingvistice sau culturale care pot fi discriminatorii pentru minorități, iar EEOC are autoritatea de a da în judecată organizațiile care folosesc practici discriminatorii de angajare.

Centrul de evaluare – este un program în care se angajează și sunt evaluați participanții în funcție de o serie de exerciții individuale și de grup concepute pentru a stimula activitățile importante de la nivelul organizației la care aspiră să ajungă respectivii participanți.

Un centru de evaluare este un program prin care participanții se angajează într-o serie de exerciții individuale și de grup concepute pentru a simula activitățile importante de la nivelul organizației la care aspiră să ajungă respectivii participanți. Aceste exerciții pot include activități cum ar fi participarea la discuții fără lideri, prezentări orale și conducerea unui grup pentru rezolvarea unei probleme atribuite. Persoanele care execută activitățile sunt observate de către manageri sau de către observatori special pregătiți care le evaluează atât capacitatea, cât și potențialul. În general participanții sunt evaluați în funcție de următoarele criterii:

- Conducere.
- Capacități de organizare și de planificare.
- Luarea deciziilor.
- Aptitudinile de comunicare orală și scrisă.
- Inițiativa.
- Energie.
- Capacități analitice.
- Rezistența la stres.
- Folosirea delegării.
- Flexibilitatea comportamentală.
- Competența în privința relațiilor umane.
- Originalitate.
- Control/ Autocontrol.
- Autoîndrumare.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Interviul de selecție

Interviul este metoda de selecție cea mai des folosită, în multe cazuri fiind elementul central al procedurii de selecționare. După o anchetă efectuată de Bureau of National Affairs, aproape 90% dintre întreprinderile chestionate folosesc interviul, iar 56% din întreprinderile care au participat la această anchetă consideră că interviul este cel mai important element de selecție. Totuși, spre deosebire de teste, interviul este o metodă de evaluare a unui candidat foarte subiectivă.

Obiectivele interviului de selecție

Interviul de selecționare vizează, în general, trei obiective:

1. Obiectivul principal este de a obține suficiente date pertinente despre experiența și calificările candidatului, pentru a putea să decidem dacă solicitantul este sau nu potrivit pentru post;
2. Să oferim candidaților suficiente informații despre post, despre tipul organizației și despre așteptările conducătorilor pentru a putea decide dacă vor postul și dacă se consideră potriviți pentru acel post;
3. Candidații să simtă că au fost ascultați în mod corect și că au avut ocazia să-și expună cât se poate de complet situația, astfel încât să nu aibă resentimente dacă vor fi respinși. Acest punct este deosebit de important dacă întreprinderea încearcă să-și croiască o bună reputație pe piața locală a muncii.

Interviul este un proces de colectare și de comunicare de date, având obiective bine definite. Este departe de a fi o simplă conversație.

Tehnici pentru interviul de selecție

ÎNTREBĂRI UTILE

- **ÎNTREBĂRI DESCHISE:** invită interviuatul să-și exprime liber opiniile sale. Lungimea și conținutul răspunsului se află în întregime la latitudinea sa. De obicei, întrebările deschise încep cu una din formulele: de ce, cum, ce sau spuneți-mi.
 - Ce impresie va făcut această tehnologie?
 - Spuneți-mi câte ceva despre funcția dvs. actuală?
 - De ce v-ați decis să vă schimbați serviciul?
 - Cum ați descrie relațiile dvs. cu clienții externi?





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- **INTREBĂRI DE SONDARE:** sunt întrebări deschise care urmăresc o anumită linie de raționament, reacție la un anumit răspuns al interviuatului, în scopul obținerii unor informații suplimentare sau evaluării capacităților intelectuale ale acestuia.
 - De ce credeți că această abordare nu a fost cea mai potrivită?
 - Puteți să-mi spuneți mai multe despre această situație?
 - Care credeți că au fost motivele care au stat în spatele acestei decizii?

ÎNTREBĂRI MAI PUȚIN UTILE

- **ÎNTREBĂRI ÎNCHISE** sau **DIRECTE** permit răspunsuri "da" sau "nu" sau alte răspunsuri directe asemănătoare. De obicei, acestea încep cu formulele: când, unde, cine, ați / nu ați. Răspunsurile aduc puțină informație, iar o serie de asemenea întrebări scurte care generează răspunsuri monosilabice, nu conduc la desfășurarea interviului de o manieră liberă, destinsă.
 - Această funcție v-a plăcut mai mult decât cea precedentă?
 - V-a plăcut să locuiți în ...?
 - Aveți experiență în ... ?

Cu toate acestea, întrebările închise pot fi utile pentru stabilirea unor adevăruri simple:

- Cât a durat realizarea proiectului?
- Ce preaviz trebuie să oferiți înainte de a părăsi postul pe care-l dețineți în prezent?
- Ați comis vreo contravenție rutieră?

De asemenea, acest tip de întrebări pot fi foarte utile mai ales dacă sunt urmate de o întrebare deschisă, pentru a explora mai departe subiectul.

- **ÎNTREBĂRI IPOTEZĂ:** testează modul în care interviuatul s-ar comporta într-o situație dată. În timp ce răspunsurile la asemenea întrebări ne pot oferi informații referitoare la creativitatea sau agilitatea mentală a interviuatului, ele nu ne oferă nici un indiciu asupra soluției pe care interviuatul ar alege-o într-o situație reală sau asupra capacității interviuatului de a rezolva asemenea probleme.
 - Cum v-ați comporta față de un client care ar veni cu următoarele cereri ...?
 - Ce ați face dacă ați bănuși că unul din oamenii din subordinea dvs., mai în vârstă decât dvs., are probleme cu băutura?
- **ÎNTREBĂRI MULTIPLE:** cer interviuatului să ofere două sau mai multe idei la aceeași întrebare. Pe lângă faptul că pot produce confuzii, aceste întrebări permit interviuatului să răspundă doar la una din cele două probleme, de obicei la cea la care interviuatul preferă să răspundă. Dacă este nevoie ca interviuatorul să aibă ambele răspunsuri, cele două întrebări trebuie puse separat.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

- Spuneți-mi care au fost principalele dvs. responsabilități în acea funcție și care anume v-au plăcut și care nu. Ați avut sarcini specifice?
- **ÎNTREBĂRI LIMITATIVE:** cer interviuatului să aleagă un răspuns dintr-o listă de opțiuni, oferită de interviewer. Acest lucru este nesatisfăcător, deoarece lipsa de opțiuni poate fi incompletă sau poate conține alternative incorecte. Asemenea întrebări pot conține capcane pentru interviuatul neatent.
 - Lucrați bine în echipă sau preferați să lucrați de unul singur?
 - Credeți că principala motivație pentru personalul firmei constă în natura activității depuse, în șansele de promovare sau numai în salariu?
 - Asta a însemnat că a trebuit să acceptați coborârea standardelor sau că a trebuit să vă faceți treaba la adăpost de privirile conducerii?
- **ÎNTREBĂRI CONDUCĂTOARE:** sugerează ce răspuns se așteaptă de la interviuat și nu oferă nici un fel de informație utilă.
 - Credeți că aveți aptitudinile necesare pentru acest post?
 - Cred că sunteți bucuros de șansa de a vă asuma noi responsabilități
 - Sunt sigur că ați încercat să utilizați tehnicile normale de evaluare, ca și noi, dar nici una nu a dat rezultate, nu-i așa?
- **ÎNTREBĂRI DE PRESUPUNERE:** sunt un grup special al întrebărilor conducătoare, în care interviewerul presupune că interviuatul are aceleași opinii cu ale sale.
 - Care credeți că este principala cauză a ineficienței industriei?
 - De ce credeți că economiștii și nu personalul tehnic ajung de obicei în funcțiile de conducere la cel mai înalt nivel?
- **ÎNTREBĂRI PURTĂTOARE DE VALOARE:** sunt întrebările care divulgă interviuatului propriile dvs. sentimente, în special cele negative și care pot influența răspunsul. Uneori acestea se transformă într-o critică implicită a interviuatului, determinându-l să adopte o atitudine defensivă și distrug relațiile create între cei doi parteneri de discuție.
 - De ce vă tot schimbați slujbele?
 - Ce părere aveți despre ideea asta stupidă de a contopi într-unul singur cele două instituții?
 - Chiar credeți că acest nou sistem contabil fantezist va fi bun la ceva?





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Conducerea interviului de selecție

➤ Introducere

Conducerea interviului reprezintă ansamblul de mijloace prin care interviuatorul își pune în aplicare planul de interviu. Dacă interviul scapă de sub control, discuțiile pot ajunge acolo unde dorește interviuatul sau pot să nu ajungă nicăieri.

➤ Preluarea conducerii chiar de la începutul interviului

Puteți lua conducerea desfășurării interviului prin comunicarea către partenerul de discuție a unor "jaloane" ale desfășurării interviului.

➤ Conducerea interviului pe toată durata de desfășurare a acestuia

Trebuie să fiți în permanență atenți la modul în care se desfășoară interviul și să vă ajustați la nevoie planul de discuții. Uneori se poate întâmpla să fie nevoie să ajustați obiectivul discuțiilor, dacă ați devenit conștient că obiectivul original este nerealist sau nepotrivit.

Câteva tehnici care vă pot ajuta să mențineți conducerea desfășurării interviului:

- Folosiți un rezumat pentru a încheia discuțiile pe marginea unui subiect și pentru a canaliza interviuatul spre un subiect diferit.

"Mi-ați oferit o imagine foarte clară a funcției pe care sunteți încadrat în prezent. Cum s-ar putea aceasta compara cu funcția pe care ați deținut-o anterior?"

Exemplul dumneavoastră:





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- Folosiți întrebările de legătură ca un mijloc de a schimba direcția interviului.
"Ați amintit faptul că doriți să căpătați experiență în servicii publice. Care anume domenii vă interesează mai mult?"

Exemplul dumneavoastră:

- Reîntoarceți-vă la planul inițial pentru a indica trecerea la un alt capitol.
"Am amintit mai devreme faptul că suntem interesați de modul în care vedeți evoluția carierei dvs. în viitor. Mi se pare că am ajuns cu discuția noastră într-o fază potrivită pentru a vă oferi posibilitatea să-mi spuneți care sunt ideile dvs. în această privință"

Exemplul dumneavoastră:





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- Spre sfârșitul interviului utilizați întrebări închise pentru a stăvili fluxul de informații, astfel încât discuțiile să se poată îndrepta spre un final controlat.

Exemplul dumneavoastră:

- Evitați să răspundeți în detaliu la întrebările pe care candidatul vi le pune la sfârșitul răspunsului său, la una dintre întrebările dvs.

"Dar dumneavoastră ce credeți că ar fi trebuit să facem?"

Exemplul dumneavoastră:





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

➤ Controlul candidatului vorbăreț

Nu există o soluție rapidă la problema stăvilirii fluxului de informații, de obicei irelevante, furnizate de un candidat vorbăreț. Cauza unui asemenea comportament poate fi tensiunea nervoasă sau personalitatea celui în cauză. Intervievatorul va trebui să aprecieze situația și să decidă cea mai bună măsură de contracarare.

"Mulțumim, ceea ce ne-ați spus este deosebit de interesant; mă întreb dacă puteți doar să-mi rezumați pe scurt ceea ce sa întâmplat după aceea"

"În ordine. Putem acum să trecem la ..."

"Cred că acum pot să-mi fac o imagine suficient de clară asupra acestei funcții. Puteți acum să-mi prezentați pe scurt trei diferențe între următoarea dumneavoastră funcție și aceasta?"

Exemplul dumneavoastră:





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Activitate de grup 1.9

1. Imaginați ca sunteți în situația de a angaja o persoană care este în subordinea dumneavoastră directă. Compuneți întrebările pe care le puteți adresa în cadrul interviului și comparați-le cu planul de interviu.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Plan de interviu

Introducere

- prezentarea persoanelor și a obiectivelor întâlnirii

Formare școlară și perfecționare

- școli frecventate, succese, eșecuri, diplome, motivele pentru care a ales unele lucruri
- materii preferate și cele dezagreabile
- interese, obiective, activități para-școlare
- formare post-școlară

Antecedente profesionale

- posturi ocupate (descriere, responsabilități, motivele schimbării etc.)
- alegerea profesiei, decepții, situații plăcute sau dezagreabile
- carieră ascendentă sau descendentă, relații cu colegii, ierarhia
- viața profesională și viața socială (complementară sau compensare?)

Antecedente sociale

- interese și pasiuni
- participarea la viața comunitară și funcții

Proiecte

- planuri personale, proiecte pe termen lung și scurt

Concluzii

- forma și data următorului contact





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Factorii care invalidează interviul

- Orientarea informației: interviatorii au tendința să acorde prea mare importanță informațiilor pe care ei le percep negativ, chiar dacă acestea sunt pe deplin compensate prin informații pozitive.
- Situarea secvențială a informației: interviatorii sunt influențați de momentul în care candidatul dă informația. Se pare că informațiile date la început (efect inițial) sau la sfârșit (efect de recență) influențează interviatorul și îl influențează cu atât mai mult dacă informațiile primite sunt percepute ca fiind negative. Ordinea candidaților poate, de asemenea, să-l influențeze pe interviator.
- Efectul atitudinilor: percepția interviatorului se organizează "în halou" în jurul unei anumite trăsături, rezultatul fiind că el se înșeală adeseori crezând că judecă în mod independent trăsături distincte. Astfel, inteligența unui candidat poate fi supraestimată dacă acesta se exprimă bine (această percepție este un stereotip).
- Efectul de contrast: un candidat de valoare medie poate fi supraestimat dacă este interviuat după niște candidați slabi și poate fi net subestimat dacă este interviuat după un candidat superior. Efectul de contrast poate fi minimizat de experiența interviatorilor.
- Judecățile rapide: interviatorii pot să-și facă o opinie la începutul interviului (uneori, în primele 4 sau 5 minute) și în restul timpului să caute indicii sau fapte care să le confirme această impresie inițială.

Căi de evitare a acestor factori

- Interpretarea interviului conjugată cu rezultatele obținute prin alte instrumente de selecție (formulare de cerere de loc de muncă, teste etc.);
- Formarea unui comitet de selecționare constituit din persoanele cele mai implicate (manageri, reprezentanți ai serviciului de resurse umane etc.);
- Fondarea interviului pe incidente critice, ce indică comportamente eficiente sau neeficiente în muncă. Aceste întrevederi numite situaționale par a fi mai sigure decât interviul tradițional bazat pe opiniile candidatului.

Odată parcurse toate etapele procesului de recrutare și selecție a personalului, organizația va lua decizia de angajare a celor selecționați, aceasta presupunând îndeplinirea următoarelor acțiuni:





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- ✓ Informarea celor care au fost admiși și întocmirea formalităților,
- ✓ Întocmirea fișei de angajare,
- ✓ Instructajul general de protecție a muncii și efectuarea vizitei medicale
- ✓ Eliberarea legitimației de serviciu.

Inductia (Orientarea)

Inductia (Orientarea) este procesul prin care un nou angajat este introdus și ajutat să se adapteze la cerințele postului și la mediul de muncă.

Activitate de grup 1.10

1. Amintiți-va de momentul în care ați intrat în organizație. Cum v-ați simțit, care au fost principalele lucruri pe care aveți nevoie să le aflați și de ce fel de sprijin ați beneficiat?





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Structura programelor de inducție:

1. Documentație, proceduri;
2. Instruirea la locul de muncă
3. Un "mentor" pentru o anumită perioadă de timp
4. Implicarea în proiecte speciale
5. Primirea unei sarcini concrete

Activitate de grup 1.11

Sunteți în situația de a coordona un nou angajat, realizați pentru acesta un program de inducție.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

structura programelor de socializare:

1. confruntarea cu realitatea
2. clarificarea rolului
3. acomodarea cu contextul
4. identificarea elementelor care indica o socializare reusita

Activitate de grup 1.12

Realizati o listă cu asteptarile pe care le-ati avut atunci cand ati inceput sa lucrati in organizatie.

Comentati afirmatia

“Integrarea profesională este procesul de acomodare la condițiile specifice activității organizației, în vederea satisfacerii unor nevoi presante ale acesteia, concomitent cu asigurarea satisfacțiilor urmărite de persoana nou angajată”²

² Mathis, R., Nica, P., Rusu, C., Managementul resurselor umane, Editura Economică, București, 1998





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Managementul performanțelor individuale și organizaționale

Organizația este competitivă numai dacă există un management performant în utilizarea resurselor. Resursele umane sunt la fel de importante și de scumpe în orice organizație. În cadrul acestei resurse, performanța individuală trebuie să fie suficient de ridicată pentru ca organizația să atingă excelența. Performanța individuală depinde de dorința angajaților de a depune efortul necesar în muncă, de perfecționarea și instruirea angajaților, precum și de capacitatea lor de a executa ceea ce li se cere.

Performanța este o noțiune multidimensională, care poate fi privită și măsurată prin indicatori specifici fiecărei activități, la nivel individual, organizațional, macro-economic. Managementul performanței este un proces care asociază elemente de comportament, influențe ale sistemului organizațional și economic și rezultatele tangibile ale activității.

Scopul acestui proces este:

- îmbunătățirea performanței organizației
- dezvoltarea angajaților
- comunicarea cu angajații
- implicarea și motivarea angajaților
- corectarea non-performanței
- satisfacerea așteptărilor grupurilor interesate prin asumarea unor standarde de calitate a serviciilor (stat, cetățeni, parteneri privați)

Valoarea procesului de management al performanței este dată de capacitatea managerilor de a integra în acest proces ciclic pe verticală – strategia organizației și pe orizontală – politicile de evaluare, motivare, implicare și dezvoltare a resurselor umane.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

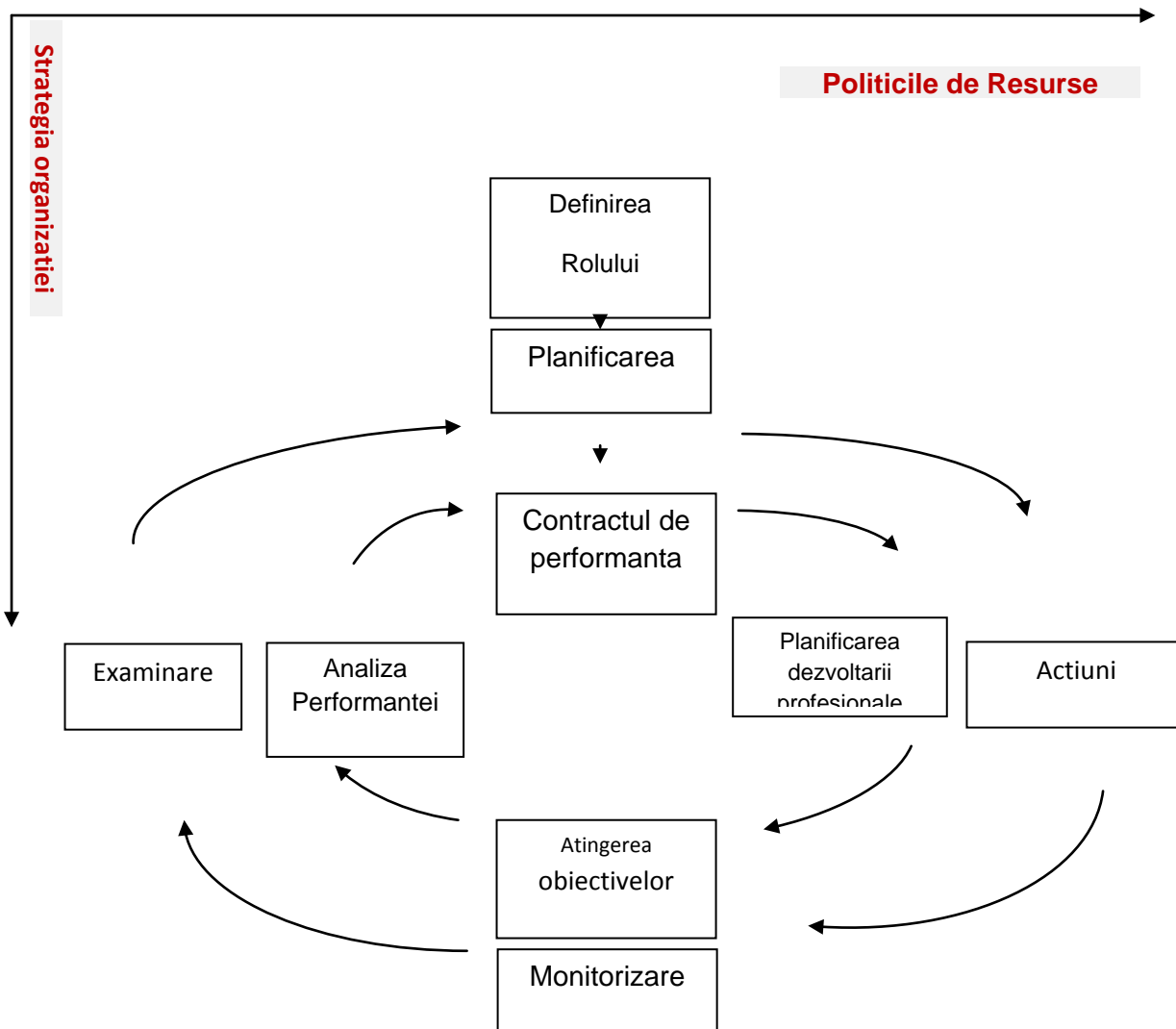


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Schema procesului de management al performantei:



Autoritati Responsabile !
Comunitati Implicate !





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Cum se desfasoara procesul de management al performantei - Roluri si actori implicati

Asadar prin managementul performantei realizam ca a fi permanent ocupat, nu inseamna neaparat a genera rezultate dezirabile. Ne aminteste ca instruirea, dedicarea si munca nu constituie in sine obiectivele organizatiei in care lucram, indemnandu-ne sa ne axam in primul rand pe obtinerea rezultatelor.

Activitate practica 1.13

1. Identificati individual sau in grupuri de lucru care sunt informatiile prin care in activitatea desfasurata curent va sunt semnalate performanta sau lipsa performantei.

Performanta

Non –performanta

2. Cine va semnaleaza aceste aspecte?

3. Cum isi poate da seama oricine (sef/coleg/client) de performantele pe care le aveti?





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Activitate practica 1.14

De ce se fac evaluările de personal și cui folosesc ele?

1. Identificați beneficiile acestuia pentru fiecare dintre părțile implicate.

| Angajatul | Managerul | Organizația |
|-----------|-----------|-------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Managementul performanței nu poate fi conceput în afara unei abordări constructive, care caracterizează întregul proces la care participă managerul/coordonatorul și subordonatul, alături de specialiștii în resurse umane. Întreaga desfășurare a procesului porneste de la dorința comună de a găsi împreună soluții care să influențeze pozitiv performanțele individuale, cu efect direct asupra celor organizaționale. Aceasta abordare permite ca și situațiile de non-performanță să fie tratate într-o manieră care să nu blocheze comunicarea între manager și subordonat.

Prima etapă a procesului este definirea rolului:

- ✓ stabilește un obiectiv general, mai exact ce trebuie să ducă la îndeplinire detinatorul postului într-un interval de timp definit;
- ✓ definește domeniile principale în care subordonatul trebuie să obțină rezultate măsurabile
- ✓ stabilește care sunt competențele esențiale pentru ca subordonatul să fie capabil să facă activitățile și comportamentul necesar pentru atingerea obiectivelor;

Rolul va decurge în mod automat din specificațiile postului ocupat, însă va fi focalizat pe un domeniu spre care organizația își concentrează atenția în intervalul de timp ales.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Contractul psihologic – stabilirea obiectivelor:

- ✓ stabilirea obiectivelor – rezultate cuantificabile (ex. creșterea numărului de beneficiari asistați local, reducerea costurilor, reducerea numărului de cazuri escaladate către autoritățile județene, acreditarea serviciilor până la o dată aleasă)
- ✓ identificarea indicatorilor asociați obiectivelor și standardelor de performanță;
- ✓ stabilirea modalității și periodicității măsurării performanței;
- ✓ cerințele operaționale pe care angajatul trebuie să le respecte în raport cu beneficiarii serviciilor, cu cei afectați, cu colegii din echipă;

Obiectivele trebuie integrate la nivelul echipei, permițând astfel crearea unei colaborări și un mediu de învățare prin împărtășirea cunoștințelor, de asemenea ele decurg în mod firesc din strategia organizației și din obiectivele stabilite pentru managementul echipei.

Obiectivele trebuie să fie :

S = specifice / solicitante - clare/ provocatoare;

M = măsurabile – cantitativ, calitativ, temporar, valoric (bani);

A = abordabile – dificile dar nu imposibile;

R = relevante – aliniate obiectivelor echipei, organizației;

T = temporale – de atins în limitele unui interval de timp asumat de către ambele părți;

Standardele de performanță sunt “declarații de intenție” – asociate unor obiective mai dificil de cuantificat, ele trebuie să reflecte modalitatea de execuție a unei sarcini pentru a fi considerată îndeplinită. (ex. “această sarcină este considerată îndeplinită optim dacă ...”). Utilizarea standardelor de performanță este nerecomandată ca instrument singular în procesul de management al performanței.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Modalitățile de măsurare a performanței

- ✓ financiare;
- ✓ volum servicii/produse;
- ✓ nivelul impactului (diminuare / creștere număr de reclamații/clienti)
- ✓ nivelul colaborării (realizarea unor obiective de echipă)
- ✓ timpuri (viteza de reacție, respectarea termenelor, termenii de livrare a serviciilor)

Toate aceste elemente pot fi integrate într-un sistem mult mai amplu prin care se pot măsura patru dimensiuni ale performanței:

- ✓ rezultate financiare
- ✓ deservirea clienților
- ✓ eficacitatea proceselor interne
- ✓ managementul forței de muncă

Gestionarea ciclică a performanței

Managementul performanței este în esență un proces firesc, perpetuu prin care organizația își sprijină angajații în a obține performanțe.

Întâlnirile pentru evaluarea performanței trebuie planificate periodic, fără ca acestea să impună un formalism strict, însă astfel încât toți cei prezenți să fie pregătiți pentru a dezbate cel puțin 30 - 45 de minute rezultatele obținute.

Pregătirea interlocutorului

Anunțați-vă subalternul asupra tuturor detaliilor întâlnirii: data, ora, locația;

- ✓ Sugerati-i să își analizeze propria activitate;
- ✓ Rugați-l să se gândească ce își dorește să realizeze în plan profesional în perioada imediat următoare;

Pregătirea întâlnirii de evaluare:

- ✓ Stabiliți-vă obiectivele! *Un obiectiv tipic pentru o discuție legată de evaluarea performanțelor ar fi: Identificarea a 2 acțiuni care să ducă la îmbunătățirea nivelului de performanță ale angajatului și reconsiderarea suportului de dezvoltare acordat acestuia.*





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- ✓ Pregătirea materialelor:
 - Ați citit informațiile furnizate de colegi, clienți în legătură cu activitatea angajatului?
 - Ați parcurs fișa postului sau, știți când a fost actualizată? Dar obiectivele și planul de lucru convenit?
 - Știți ce direcții de dezvoltare a propus anul anterior și ce a realizat?
- ✓ Asigurați un mediu destins, fără factori perturbatori (telefoane, vizite inopinate);
- ✓ Pregătiți-va să luați notite;
- ✓ Structurați-va întâlnirea, o sugestie poate fi desfășurătorul de mai jos:

INTRODUCERE

- ✓ Incepeți printr-o discuție colegială;
- ✓ Impartășiți-i amical opinia despre scopul discuției și marcați natura colaborativă a acesteia;
- ✓ Încurajați-l să se folosească de toate notele pe care și-lea pregătit
- ✓ Alcatuiți o agendă comună a elementelor de acoperit în cursul discuției.
- ✓ Reiterați durata și asigurați-l de deplină confidențialitate a întâlnirii.

PARTEA PRINCIPALĂ A DISCUȚIEI

- ✓ Parcurgeți realizările persoanei în discuție, raportându-le la obiectivele convenite anterior.
- ✓ Discutați evoluția postului ocupat de angajat (dacă au intervenit modificări esențiale)
- ✓ Analizați punctele forte, slăbiciunile, oportunitățile și problemele.
- ✓ Discutați ideile de schimbare ale persoanei, precum și opiniile sale cu privire la alte evoluții postului;
- ✓ Identificați și explorați domeniile în care persoana este îngrijorată de lipsa unui sprijin corespunzător;
- ✓ Discutați ce anume va fi menținut și ce va fi îmbunătățit în cursul anului următor;
- ✓ Identificați împreună cu angajatul cum ar putea proceda mai bine în unele situații cu care se confruntă;
- ✓ Identificați planurile profesionale pe termen mediu și lung ale angajatului;
- ✓ Conveniți asupra unui parcurs de dezvoltare profesională
- ✓ Concluzionați asupra obiectivelor pentru următoarea perioadă de evaluare.
- ✓ Stabiliți împreună cum și când se vor măsura rezultatele;





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

ÎNCHEIEREA

- ✓ Faceti un sumar al celor convenite în cadrul discuției.
- ✓ Rezumați cine este responsabil de care acțiuni și până la ce dată.
- ✓ Acordați feedback descriptiv, pe priorități și constructiv asupra discuțiilor purtate;
- ✓ Consemnați în scris măsurile convenite.

În mod special pentru întâlnirile asupra unor probleme de performanță trebuie să aveți în vedere următoarele aspecte:

- ✗ Identificați împreună sursa – problema care a generat această discuție: analizați atât opinia angajatului cât și feedback-ul obținut de la clienți, subalterni, colegi;
- ✗ Luați în considerare factorii care au determinat non-performanța și dacă aceștia puteau fi influențați de către angajat;
- ✗ Semnalati-i impactul negativ al comportamentului său;
- ✗ Semnalati-i clar și concret motivul îngrijorării sau cauza neperformanței și conveniți asupra unei soluții de corectare, acordând și suportul necesar aplicării acesteia;
- ✗ Aplicați doar măsurile disciplinare care nu necesită investigații și anchete amanunțite – pentru acestea adresați-vă Compartimentului de Resurse Umane;
- ✗ Informați-l despre termenele pentru re-evaluare;
- ✗ Reevaluați-i performanța conform standardelor convenite în termenele convenite.
- ✗ Dacă observați că s-a ajuns la un nivel multumitor de performanță și comportament, felicitați-l discret pe angajatul respectiv.
- ✗ Dacă progresul este nesatisfăcător, consultați procedurile disciplinare;





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Activitate practica 1.15

Studiu de caz:

Primaria Rusca si DGASPC deruleaza in comun un proiect pentru furnizarea de servicii la domiciliul batranilor abandonati de familii. In prezent sunt deserviti 10 batrani abandonati, iar sprijinul financiar pentru proiect este asigurat prin colaborarea cu un ONG local specializat in asistenta batranilor.

In acest proiect rolul de coordonator al proiectului revine lui Dan D., angajat al DGASPC, care nu a detinut o functie manageriala.

Echipa de proiect este alcatuita din 2 angajati ai primariei amintite, George B. si Camelia C. si un angajat al DGASPC, Radu R..

George si Camelia au rolul de a operationaliza programul de deservire a batranilor, asigurandu-se ca acestia au hrana de baza si medicamentele necesare saptamanal la domiciliu si deasemenea ca acestia sunt vizitati cel putin de 2 ori pe luna de catre medicul de familie la domiciliu.

Radu s-a ocupat de comunicarea cu ONG-ul si monitorizeaza periodic evolutia cazurilor de batrani abandonati si tine legatura cu reprezentantii primariei pentru a actualiza datele despre beneficiarii programului si pentru a furniza coordonatorului de proiect date relevante despre numarul de persoane asistate si costurile programului.

In acest an Primaria Rusca si-a propus sa beneficieze de experienta acumulata in acest proiect si sa atraga si alte fonduri pentru inca 2 proiecte locale destinate copiilor ai caror parinti sunt plecati in strainatate la munca si deasemenea unui grup de 20 de persoane cu handicap locomotor sever domiciliat in localitate. In acest scop au fost alocate si resurse financiare proprii, insa nu exista personal instruit in acordarea de asistenta sociala acestor categorii de beneficiari.

In vederea realizarii gestionarii performantei echipei coordonatorul acesteia urmeaza sa stabileasca:

- *Definirea rolului*
- *Obiectivele si termenele de indeplinire*
- *Standardele de performanta*
- *Modalitatile de masurare a performantei*
- *Planul de dezvoltare a colaboratorilor.*

Cerinte:

1. *Realizati un acord de performanta care sa includa toate elementele necesare initierii procesului de management al performantei pentru echipa.*
2. *Planificati intalnirile periodice de revizuire a obiectivelor;*
3. *Sustineti o sesiune de 15 minute de evaluare a performantelor unuia dintre cei trei colaboratori;*





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Managementul performantei in sistemul administratiei publice

In administratia publica din Romania evaluarea performantelor are la baza o examinare anuala prin care se stabileste gradul de pregatire profesionala. Calificativele obtinute la evaluarea profesionala sunt avute in vedere la:

- ✓ avansarea in treptele de salarizare;
- ✓ promovarea intr-o functie publica superioara;
- ✓ eliberarea din functia publica.

Prin integrarea unor concepte aplicabile in managementul performantei atat in mediul privat, cat si in mediul public state precum Marea Britanie si Irlanda au aplicat mecanisme de evaluare a performantei bazate pe indicatori individuali de performanta.

Dintre elementele avute in vedere in fundamentarea gestionarii performantei in sistemele de management public modern enumeram:

- ✓ Eficacitatea – (effectivnes) – reprezintă măsura în care organizația își îndeplinește obiectivele propuse fiind cel mai critic atribut al managementului. Se caracterizează prin acuratețea cu care se stabilesc obiectivele organizației, managerul eficace selectând doar obiective operante, stabilind apoi ce trebuie să se facă și cum trebuie să se acționeze, concentrând resursele în direcțiile respective.
- ✓ Eficiența – (efficiency) – sau randamentul poate fi definit cantitativ ca rezultat al utilizării unei cantități cât mai reduse de resurse – materii prime, energie, forță de muncă – pentru a realiza un volum prestabilit de bunuri.
- ✓ Productivitatea este definită ca un raport simplu între output-ul și input-ul unei activități. Plata și sistemele de evaluare a personalului, instruirea și perfecționarea, selecția, stimulentele sunt determinate direct de productivitate. Fluctuația pe post și absenteismul pot influența productivitatea. Productivitatea comporta trei dimensiuni individuala, organizationala si nationala; fiecare se reflecta intr-un calcul de randament al activitatii desfasurate;
- ✓ Inovarea este o altă formă importantă a performanței obținută în numeroase domenii și constă în noi metode de a face munca, în noi produse sau servicii. Multe organizații dezvoltă inovarea ca o cale sigură de atingere a succesului. Inovarea cere un comportament creativ. Stimularea și menținerea inovației este obiectivul central pentru toate organizațiile ce se confruntă cu mediul concurențial în continuă schimbare.
- ✓ Loialitatea - determină, dar și explică, performanța atât de mult dorită de manageri. Deși există multe limite practice ale loialității, o persoană loială este un câștig pentru organizație. O sănătate economică pe termen lung depinde în multe organizații de stabilitatea și calificarea personalului. Loialitatea este elementul ce dă stabilitate personalului. Există mai multe definiții ale loialității, dar noi o utilizăm cu sensul de *încredere și totală dăruire organizației*.
- ✓ Plata pentru performanta – armonizarea sistemelor de remunerare cu rezultatele si performanta sistemului public (NPM – New Public Management);





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



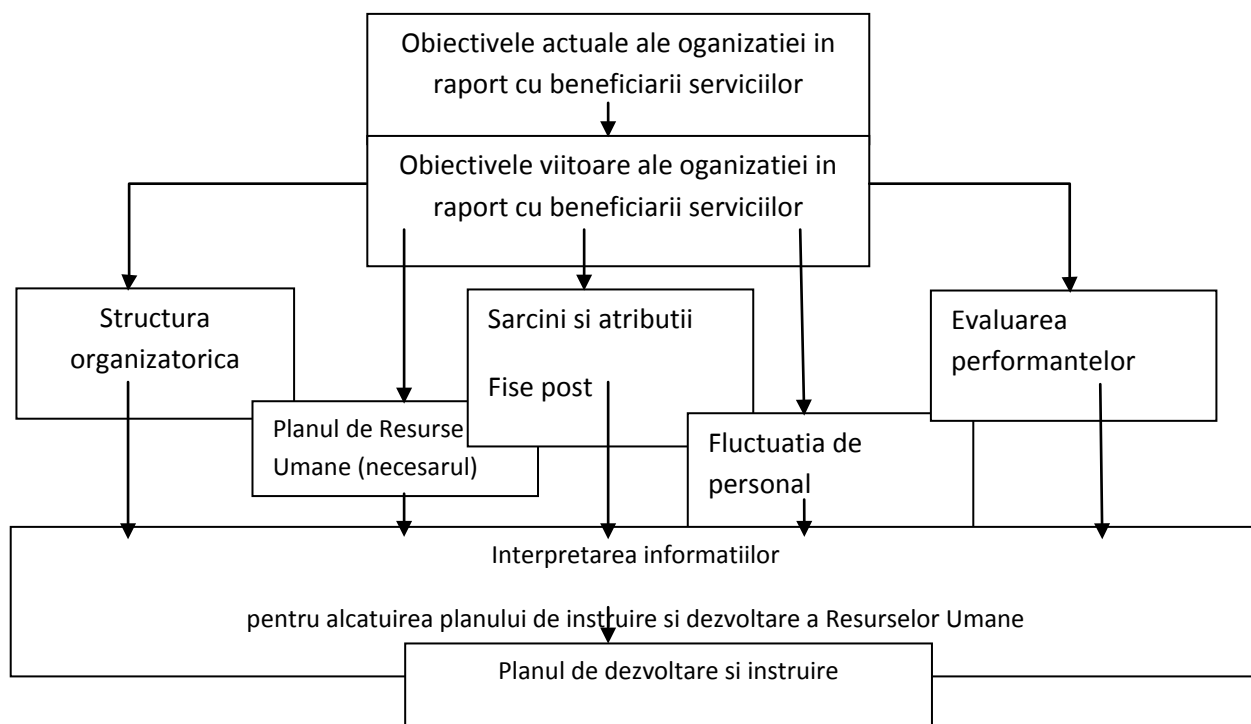
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Instruirea si dezvoltarea abilitatilor personalului

Succesul organizatiei depinde in mare masura de capacitatea sa de a deservi o masa critica de beneficiari, de a indeplini asteptarile acestora. Astfel intregul lant de procese de resurse umane, de la selectie si orientare si pana la managementul performantei este strans legat de procesul de instruire si dezvoltare a resurselor umane (corespunzator schemei de mai jos).



Astfel scopul procesului de dezvoltare si instruire este :

- ✂ Sa dezvolte aptitudinile si competentele angajatilor;
- ✂ Sa asigure bazinul de competente necesar atingerii obiectivelor organizatiei in viitor;
- ✂ Sa reduca costurile adaptarii noilor angajati;
- ✂ Sa reduca costurile cu recrutarea unui personal cu competente specializate prin promovarea din interiorul organizatiei;

In practica organizatiilor din Romania, fie ele publice sau private, nu au fost integrate in totalitate dimensiunile unei “organizatii care invata” sau “invatarea pe tot parcursul vietii”.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Conceptul de învățare comportă dimensiuni diferite într-o organizație:

- ✓ Orientarea angajaților – la angajare
- ✓ Instruirea (formarea) angajaților - continuă
- ✓ Dezvoltarea abilităților - continuă
- ✓ Transferul de cunoștințe în interiorul organizației – permanent.

Pentru a înțelege dimensiunile acestui concept al “organizației care învață”, este nevoie ca termenii legați de instruire să fie utilizați corect și coerent, tabelul de mai jos explică termenii, care de cele mai multe ori creează confuzii în alegerea tehnicilor utilizate în acest domeniu.

| Educația | Orientarea | Instruirea | Formarea aptitudinilor | Dezvoltarea |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Activitatea de învățare pe termen lung finalizată cu dobândirea unor cunoștințe necesare îndeplinirii unui rol, unei profesii; - Este centrată pe individ și necesitățile sale; | <ul style="list-style-type: none"> - Transmiterea către angajați într-un mod structurat și planificat a unor informații legate de activitatea concretă desfășurată în cadrul unei organizații; - Acomodarea angajaților cu procedurile și cerințele interne ale organizației, cu elemente de cultură organizațională (obiceiuri și practici comune grupurilor); - este centrată pe rolul angajatului în organizație; | <ul style="list-style-type: none"> - Dobândirea unor cunoștințe și competențe în legătură cu sarcini/atribuții care îi revin/ii vor reveni angajatului în cadrul organizației; - alternează stiluri de învățare teoretică cu stiluri de învățare aplicativă; - Este centrată pe obiectivele actuale și viitoare ale postului ocupat de angajat; | <ul style="list-style-type: none"> - Formarea unor deprinderi necesare desfășurării activității în mediul organizațional; - Este centrată pe comportamentul individului în raport cu grupul în care se integrează; - Se desfășoară în paralel cu orientarea; | <ul style="list-style-type: none"> - Asigură pregătirea angajaților pentru promovarea în cadrul organizației, dar și evoluția personală a individului; - Este centrată pe nevoile organizației; - Procesul de dezvoltare include instruirii formale și activități experimentale; - Urmărește generarea unui climat de evoluție profesională interdisciplinar pentru angajați, favorizând o evoluție într-un nivel superior de management sau pe orizontală prin largirea ariei de competențe și atribuții. |





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Activitate practica 1.16

1. Mentionati care este forma de instruire si dezvoltare cea mai utilizata de catre institutia in care activati, identificati avantaje si dezavantaje ale acesteia:

| Avantaje | Dezavantaje |
|----------|-------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Ce optiuni au organizatiile pentru asigurarea formarii?

Instruirea si dezvoltarea profesionala are ca beneficiari directi:

- ✓ Noii angajati
- ✓ Angajatii cheie care isi propun sa evolueze impreuna cu organizatia;
- ✓ Angajati care indeplinesc temporar atributii specifice in organizatie;
- ✓ Organizatia ca grup cultural (care impartaseste comportamente si valori comune).





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Abordarea sistemică a formării și dezvoltării implică următoarea succesiune a activităților:

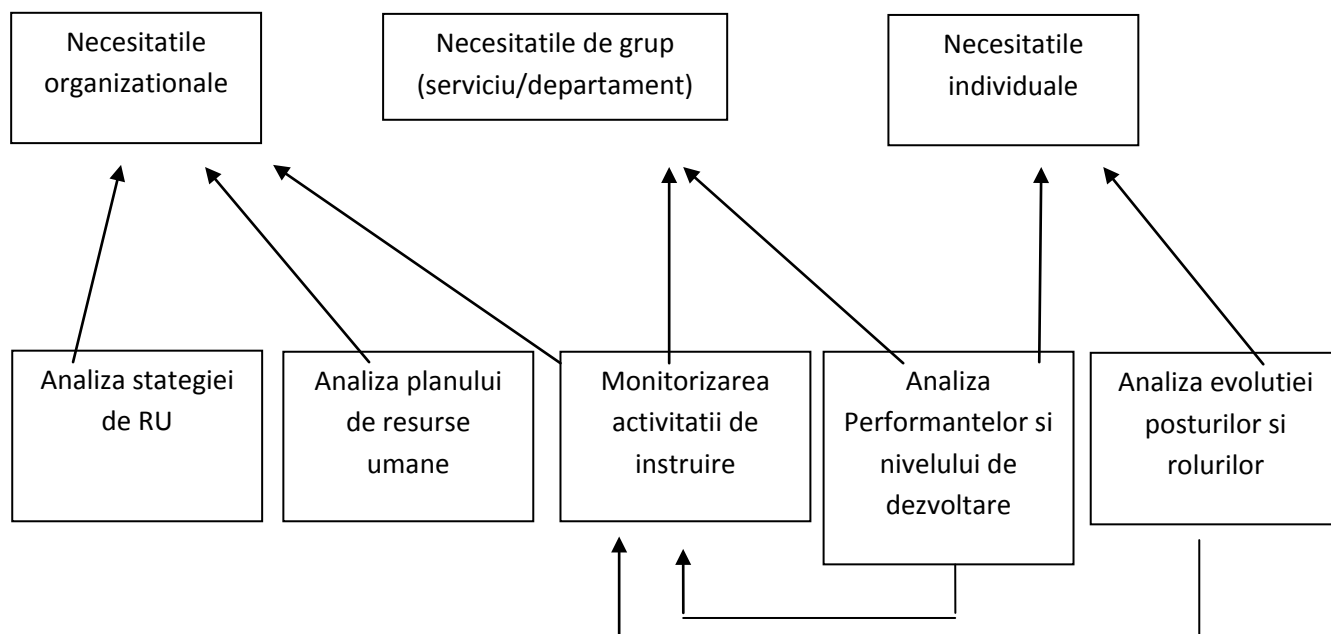
Desfășurarea procesului este influențată de modul în care politica de formare a fost aliniată sub aspectul obiectivelor organizației, de modul în care această activitate a fost bugetată, de prioritizarea nevoilor de formare între componentele funcționale ale organizației (servicii/departamente/compartimente).

ANALIZA NEVOILOR DE FORMARE

Analiza nevoilor de instruire se referă la identificarea decalajului între competențele existente în prezent și cele necesare atingerii obiectivelor, identificarea unui parcurs de învățare pe termen mediu care să asigure evoluția angajatului în cadrul organizației.

În general, identificarea nevoilor de training este realizată de către departamentul de resurse umane al organizației. Acesta evaluează nivelul actual de performanță și stabilește de ce abilități, cunoștințe sau atitudine este nevoie pentru a ajunge la nivelul dorit. În situațiile cele mai fericite, în acest proces este implicată și compania de training. Această activitate aduce o valoare în plus, implică o opinie obiectivă și ajută organizația în a clarifica așteptările de la procesul de formare

În evaluarea necesităților de dezvoltare sunt luate în considerare:



Autorități Responsabile !
Comunități Implicate !





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Metodele de evaluare a necesitatilor de formare sunt bazate pe analiza :

- Observarea
- Aplicarea chestionarelor;
-
- Intervievarea persoanelor cheie/ feedback de la persoanele cheie;
- Sumarizarea informatiilor culese prin
 - Discutiile de grup
 - Testele de abilitati
 - Testele de cunostinte
 - Rapoarte, inregistrari interne de evaluare a performantei
 - Planul de dezvoltare personala.

ETAPELE ACTIVITĂȚII DE INSTRUIRE

1. proiectarea programului
2. pregătirea programului
3. organizarea seriei
4. evaluarea rezultatelor

1. PROIECTAREA PROGRAMULUI

- Identificarea cerințelor de instruire
- Stabilirea obiectivelor instruirii
- Stabilirea conținutului de învățare
- Organizarea modulelor / temelor de instruire
- Stabilirea tehnologiei didactice
- Elaborarea orarului cadru
- Întocmirea dosarului program propus
- Evaluare / avizare dosar program
- Elaborare dosar program final

2. PREGĂTIREA PROGRAMULUI

- elaborarea planurilor de curs
- elaborarea materialului didactic ajutător
- actualizarea materialelor didactice scrise anterior
- elaborare mapă program

- evaluare / avizare mapă program

3. ORGANIZAREA SERIILOR

- încheiere contract curs
- elaborare orar serie
- asigurare necesar material didactic
- elaborare dosar serie
- desfășurare serie
- evaluare serie

4. EVALUAREA REZULTATELOR

- evaluare proiectare program de instruire
- evaluare pregătire program
- evaluare organizare serie
- evaluare cursanți
- stabilire cerințe noi





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

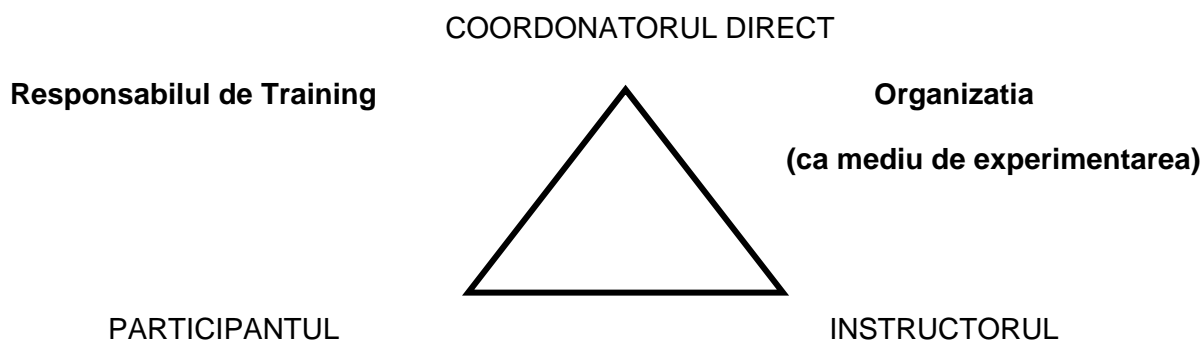


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



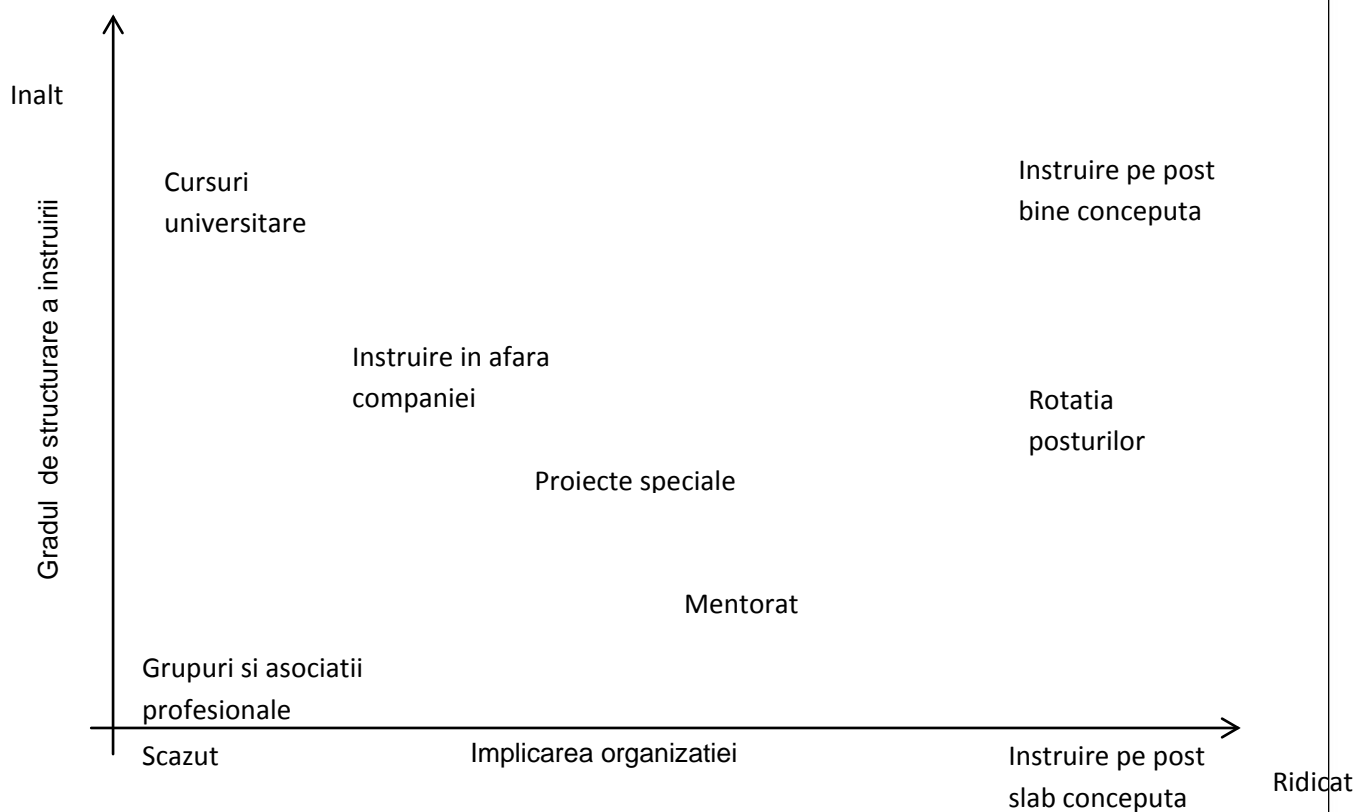
Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Factorii implicați în procesul instruirii



Alegerea opțiunilor de formare are în vedere opțiunea între cele două categorii având în vedere caracteristicile evidențiate în tabelul următor și în funcție de metodele de învățare specifice adulților:

- ✓ Utilizarea formatorilor interni
- ✓ Utilizarea unui furnizor extern





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

Caracteristicile opțiunilor de instruire

În trecut:

- Necesitățile de instruire erau în totalitate funcționale, raportate la abilitatea de a îndeplini o anumită funcție sau sarcină;
- Erau determinate chiar de respectiva funcție sau sarcină sau de preferința patronului;
- Instructorul cunoștea parametrii între care trebuia să-și desfășoare activitatea de instruire.

Tehnicile de instruire:

- “Spune-le”
- “Ține-te de Nellie”

În prezent:

- instructorul modern trebuie să se raporteze la necesitățile *reale* ale organizației și ale celor ce beneficiază de instruire;
- instruirea devine participativă, instructorul are tot mai mare nevoie să interacționeze cu participanții;
- trebuie să cunoască relația care există între:
 - instruire și strategia organizației;
 - cerințele departamentului și așteptările ori aspirațiile la nivel individual;
 - ce anume creează instruirea oferită în privința respectivelor așteptări.

Invatarea adulților

Din perspectiva evoluției individului putem identifica nouă stadii în cadrul ciclului de viață al carierei:

| | |
|---------|-------------------------------|
| 0 - 21 | Creștere, fantezii, explorare |
| 16 - 25 | Intrarea în lumea muncii |
| 16 - 25 | Educația de bază |
| 17 - 30 | Etapa de început a carierei |
| 25 + | Etapa de mijloc a carierei |
| 35 - 45 | Criza de mijloc a carierei |
| 40 + | Etapa de final a carierei |
| 50 + | Declin, pensionare |





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

În funcție de stadiul în care se afla, individul poate combina stilurile de învățare, care se potrivesc experienței acumulate pe parcursul vieții, specificităților sale biologice.

1. METODE DE ÎNVĂȚARE

➔ INVĂȚAȚI DIN EXPERIENȚĂ

- ✓ Instruirea la locul de muncă
- ✓ Rotația cadrelor
- ✓ Sarcini noi

➔ REFLECTAȚI ASUPRA EXPERIENȚEI

- ✓ Revizuirea performanțelor
- ✓ Asistarea
- ✓ Consilierea

➔ PRINCIPII GENERALE

- ✓ Instruirea în afara orelor de program
- ✓ Lectura
- ✓ Asociații profesionale

➔ EXPERIMENTAREA

- ✓ Încercare și greșeala
- ✓ Echipele de rezolvare a problemelor

➔ METODA CLASICĂ DE ÎNVĂȚARE

După 3 zile se rețin:

10% din ce citim

20% din ce auzim

30% din ce vedem

50% din ce vedem și auzim

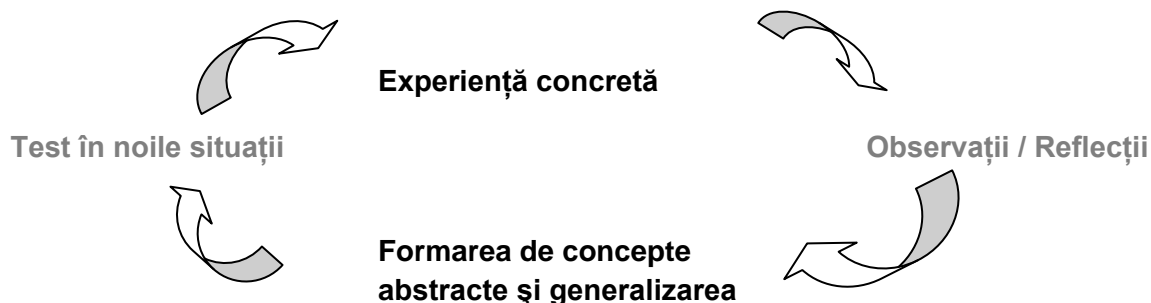
70% din ce spunem

90% din ce spunem și facem

Ciclul învățării implică patru pași distincți:

1. Experiența.
2. Reflecția.
3. Formarea de concepte.
4. Testarea.

Modelul Kolb





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

➔ METODA DE ÎNVĂȚARE ÎN ACȚIUNE

- 74% din instruire este obținută prin muncă
- 19% din instruire este obținută în afara muncii
- 7% din instruire este obținută prin stagiile de formare.

Definiție:

Învățarea în acțiune este o abordare a studiului fenomenelor sociale aflate în plină schimbare, plecând de la situații sociale concrete, în care sunt implicați actori reali aflați într-un proces de îmbogățire a cunoștințelor, de reorientare a acțiunilor lor și de cunoaștere (după Gélians și Brière, 1985)

Aplicatie practica 1.17

Care este stilul dumneavoastră de a învăța?

CHESTIONAR:

- În tabelul de mai jos se află 9 grupe de câte 4 propoziții. Ordonăți fiecare grupă (de la 4 la 1), acordând 4 propoziției care caracterizează cel mai bine stilul dumneavoastră de a învăța și 1 aceleia care îl descrie cel mai puțin. Atribuiți un rang diferit fiecăreia dintre cele 4 propoziții ale fiecărei grupe.
- Nu există răspunsuri bune sau rele. Acest diagnostic descrie modul dumneavoastră de a învăța. El nu evaluează ușurința cu care învățați.

| | | | | |
|----|-----------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. | ▪ fac alegeri | ▪ fac încercări | ▪ mă angajez | ▪ sunt practic |
| 2. | ▪ sunt receptiv | ▪ mă străduiesc să fiu pertinent | ▪ analizez | ▪ sunt imparțial |
| 3. | ▪ resimt | ▪ observ | ▪ mă gândesc | ▪ acționez |
| 4. | ▪ accept situația | ▪ îmi asum riscuri | ▪ evaluez situația | ▪ am ochii deschiși |
| 5. | ▪ procedez prin intuiție | ▪ obțin rezultate | ▪ procedez logic | ▪ pun întrebări |
| 6. | ▪ prefer abstractul | ▪ prefer observația | ▪ prefer lucrurile concrete | ▪ prefer acțiunea |
| 7. | ▪ sunt orientat către prezent | ▪ reflectez | ▪ sunt orientat spre viitor | ▪ sunt pragmatic |
| 8. | ▪ fac alegeri | ▪ observ | ▪ conceptualizez | ▪ experimentez |
| 9. | ▪ mă bazez pe suma experiențelor trăite | ▪ sunt circumspect | ▪ sunt rațional | ▪ îmi asum responsabilitățile |





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

| | | | | |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | Total de: 2, 3, 4, 5, 7, 8 | Total de: 1, 3, 6, 7, 8, 9 | Total de: 2, 3, 4, 5, 8, 9 | Total de: 1, 3, 6, 7, 8, 9 |
| | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| | EC = | OG = | CA = | EA = |

EC = experiență concretă/ OG = observație gândită (reflexivă)/ CA = conceptualizare abstract/ EA = experimentare activă

Activitate practica 1.18

Studiu de caz:

In cadrul DGASPC s-a alocat un buget de 300.000 EUR pentru sustinerea unui serviciu specializat de asistenta a copiilor suferinzi de autism prin sustinerea unor programe suplimentare de terapie ABA si PECS. Aceasta decizie a determinat

- *Interventia compartimentului de asistenta copii in vederea implementarii serviciului;*
- *Elaborarea unor proceduri de selectie a beneficiarilor;*
- *Interventia departamentului de resurse umane pentru stabilirea cerintelor unor noi locuri de munca;*
- *Interventia responsabilului cu formarea care avea sarcina sa dezvolte sau sa initieze noii angajati in programul de asistenta;*

Pentru analiza nevoilor de formare s-au cules informatii despre competentele existente in centrele specializate ale directiei, despre bugetul alocat formarii personalului nou recrutat, implicatiile colaborarii cu serviciile de evaluare si monitorizare a cazurilor. S-au identificat nevoile de formare pe baza unei discutii cu managerul de program, dupa cum urmeaza:

- *Orientarea a 3 noi angajati care vor avea rol de asistent social;*
- *Obtinerea de catre 2 psihologi a certificatelor pentru terapia ABA si PECS;*
- *Formarea a unei persoane in managementul serviciilor de asistenta sociala printr-un stagiu de formare la o institutie internationala.*

S-au organizat activitatile de contractare a formarii, s-a comunicat participantilor programul de formare, s-au planificat activitatile si s-a evaluat planul de formare.

Cu toate acestea dupa 6 luni de la implementarea serviciului, doar 1 psiholog a continuat activitatea, iar managerul programului a fost asaltat de disfunctionalitatile intervenite intre serviciile de evaluare si monitorizare, de lipsa de profesionalism a echipei de psihologi, de costurile excesive ale programului si reclamatile familiilor, de cererile pentru servicii venite din partea familiilor cu copii cu autism.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Cerinte:

1. *Discutati in grupul de lucru care au fost erorile intervenite in procesul de instruire;*
2. *Cum a-ti fi procedat intr-o astfel de situatie? Reluati procesul si trasati planul de instruire pe care l-ati fi aplicat pentru a asigura succesul programului de servicii.*
3. *Care poate fi contributia managerului de departament la dezvoltarea si instruirea angajatilor?*

Motivarea

Motivarea reprezintă suma tuturor forțelor, energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul uman în vederea obținerii unui scop sau obiectiv, în vederea împlinirii unor necesități/așteptări.

Măsura în care un efort susținut este dirijat în realizarea unui scop.

TEORIILE MOTIVĂRII

Abordarea obișnuită a studiului motivării se bazează pe înțelegerea proceselor de cunoaștere internă. În esență, aceasta se exprimă prin "cum gândesc oamenii" și "ce simt oamenii". Înțelegerea acestora ar sprijini managerii în procesul de predicție a comportamentului uman în anumite situații date. Mecanismele teoriilor de motivare

sunt, de obicei, împărțite în două abordări: teoriile de motivare a muncii și teoriile de proces ale motivării.

Teoria ierarhiei necesităților – teoria lui Maslow

După Maslow, ființele umane au cinci seturi de nevoi care sunt aranjate într-o ierarhie pe cinci niveluri. Aceste nevoi cuprind:

- **Nevoi fiziologice.** Acestea sunt nevoile care trebuie satisfăcute pentru ca persoana să poată supraviețui (hrană, adăpost, apă). Factorii organizaționali care ar putea să satisfacă aceste nevoi includ un salariu minim și condiții de muncă care să permită existența.
- **Nevoi de siguranță.** Acestea includ nevoi de securitate, stabilitate și un mediu structurat și ordonat. Condițiile organizatorice care ar putea să satisfacă aceste nevoi includ condiții de lucru sigure, reguli și regulamente realiste, siguranța postului, un mediu de lucru confortabil, plata peste nivelul minim de supraviețuire și libertatea de a se sindicaliza.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

ACTIVITATE:

Exemple din organizatia dumneavoastra

- **Nevoi de apartenență.** Acestea includ nevoi de interacțiune socială, afecțiune, companie și prietenie. Factorii organizaționali care ar putea satisface aceste nevoi cuprind posibilitatea de a interacționa cu alții la locul de muncă, supraveghere amicală și dispusă la ajutor, șansa de a lucra în echipă, posibilitatea de a dezvolta noi relații sociale.

ACTIVITATE:

Exemple din organizatia dumneavoastra





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- **Nevoi de stimă.** Acestea includ nevoia sentimentului de a fi potrivit, competent, independent, puternic și încrezător ca și aprecierea și recunoașterea acestora de către alții. Factorii organizaționali care ar putea satisface aceste nevoi includ oportunitatea de a stăpâni sarcini ce conduc la sentimente de realizare și responsabilitate. De asemenea premii, promovări, o denumire prestigioasă a postului, recunoașterea profesională.

ACTIVITATE:

Exemple din organizatia dumneavoastra

- **Nevoi de autoîmplinire.** Ele implică dorința de a dezvolta potențialul real al persoanei până la posibilitățile lui maxime exprimând abilitățile, talentele și emoțiile acesteia într-un mod care să o mulțumească cât mai mult. Condițiile organizatorice care ar putea asigura autoîmplinirea includ posturi care să aibă un mare potențial de creativitate și creștere ca și o relaxare a structurii pentru a permite autodezvoltarea și progresul personal.

ACTIVITATE:

Exemple din organizatia dumneavoastra





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

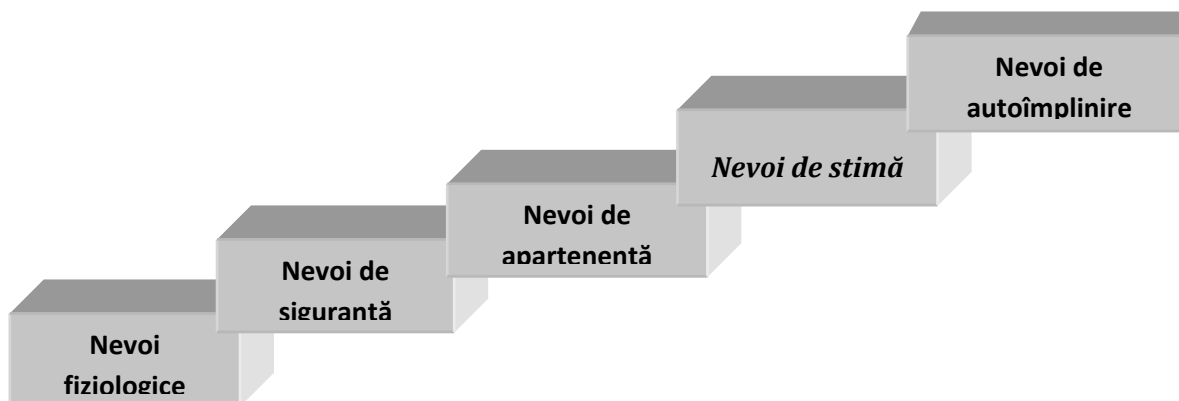


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Piramida trebuintelor a lui Maslow



Teoria celor doi factori – teoria lui Herzberg

Studiul lui Herzberg a constat în interviuarea a 203 persoane, alese datorită importanței lor în lumea afacerilor. Subiecții au fost solicitați să se exprime cu privire la ce le place sau le displace la munca lor de la actualul sau anteriorul loc de muncă. Răspunsurile au relevat existența a două seturi de factori: de igienă și de motivare.

- **Factorii de igienă** sau menținere se referă la contextul muncii, se preocupă de "îmbogățirea" postului și la postul în sine. Acești factori servesc la prevenirea insatisfacției. În condițiile în care lipsește unul din factori se poate produce insatisfacția muncii. Factorii de igienă sunt:
 - ◆ Condițiile de muncă
 - ◆ Relațiile interpersonale
 - ◆ Salariul
 - ◆ Supervizarea
 - ◆ Securitatea muncii
 - ◆ Politicile și administrarea companiei





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
“Dezvoltarea Capacității
Administrative”

ACTIVITATE:

Exemple din organizatia dumneavoastra

- **Factorii de motivare** sau de “creștere” servesc la motivarea indivizilor pentru performanță și un efort superior. Factorii de motivare sunt:
 - ◆ Realizare
 - ◆ Recunoaștere
 - ◆ Munca propriu-zisă
 - ◆ Responsabilitate
 - ◆ Promovare





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

ACTIVITATE:

Exemple din organizatia dumneavoastra

TEORIA ECHITĂȚII – TEORIA LUI ADAMS

Teoria echității este o teorie procesuală care afirmă că motivația își are sursa în compararea eforturilor pe care cineva le face într-un anumit post și a recompenselor pe care le obține, cu eforturile și recompensele altei persoane din grup. Când aceste raporturi sunt egale, lucrătorul ar trebui să simtă că există un schimb corect între el și organizație. Când raporturile nu sunt egale, muncitorii percep existența inechității, se confruntă cu insatisfacția muncii, cel puțin în cazul în care schimbul îi pune în dezavantaj față de ceilalți.

Inechitatea este neplăcută și producătoare de tensiuni și oamenii vor consuma o energie considerabilă pentru a reduce inechitatea și a realiza echitatea. Tacticile de reducere a inechității au fost sugerate de psihologul Stacey Adams și acestea constau în :





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- Distorsionarea percepției asupra propriilor eforturi și recompense.
- Distorsionarea percepției asupra eforturilor și recompenselor persoanei sau grupului cu care se face comparația.
- Alegerea unei alte persoane sau grup pentru comparație.
- Modificarea eforturilor și recompenselor personale.
- Părăsirea relației de schimb.

Activitate practica 1.19

Studiu de caz

Pentru a clarifica implicațiile motivaționale ale teoriei inechității vom lua în considerare cazul lui Mugurel, un manager de nivel mediu. El are cinci ani vechime, o diplomă în management și consideră că lucrează bine. Salariul său este de 32 milioane lei pe an. Mugurel constată că Mirela, o colegă de muncă cu care se identifică câștiga același salariu ca și el. Ea nu are decât un an experiență și o diplomă de subinginer, iar Mugurel consideră activitatea ei mai degrabă medie decât bună.

După părerea lui Mugurel, el este plătit mai puțin decât merită și probabil că simte inechitatea. Ce ar trebui să facă pentru a rezolva această inechitate? Psihologic, el poate distorsiona recompensele pe care le primește, presupunând că el este luat în considerare pentru o promovare care îi va aduce retribuția la un nivel corespunzător eforturilor. Comportamental, el ar putea încerca să-și amplifice recompensele (solicitând o creștere de salariu imediată) sau să își reducă eforturile. Reducerea eforturilor ar putea include o descreștere a muncii depuse sau un absentism excesiv. În final, Mugurel ar putea să demisioneze din organizație pentru a se angaja în altă parte pe un post pe care el îl percepe mai echitabil.

Privind cealaltă față a medaliei, Mirela vede relația de schimb în același fel cu Mugurel, cu aceleași eforturi și aceleași recompense. Ea sesizează inechitatea din perspectiva unei supra retribuiri. Probabil că Mirela nu va căuta să găsească echitatea mergând la șeful de birou și solicitând o reducere de salariu. Totuși, ea ar putea să-și crească eforturile lucrând mai mult sau înscriindu-se la un curs de management. Sau ar putea să-și distorsioneze viziunea asupra performanței lui Mugurel pentru a o face să pară mai apropiată de a sa.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

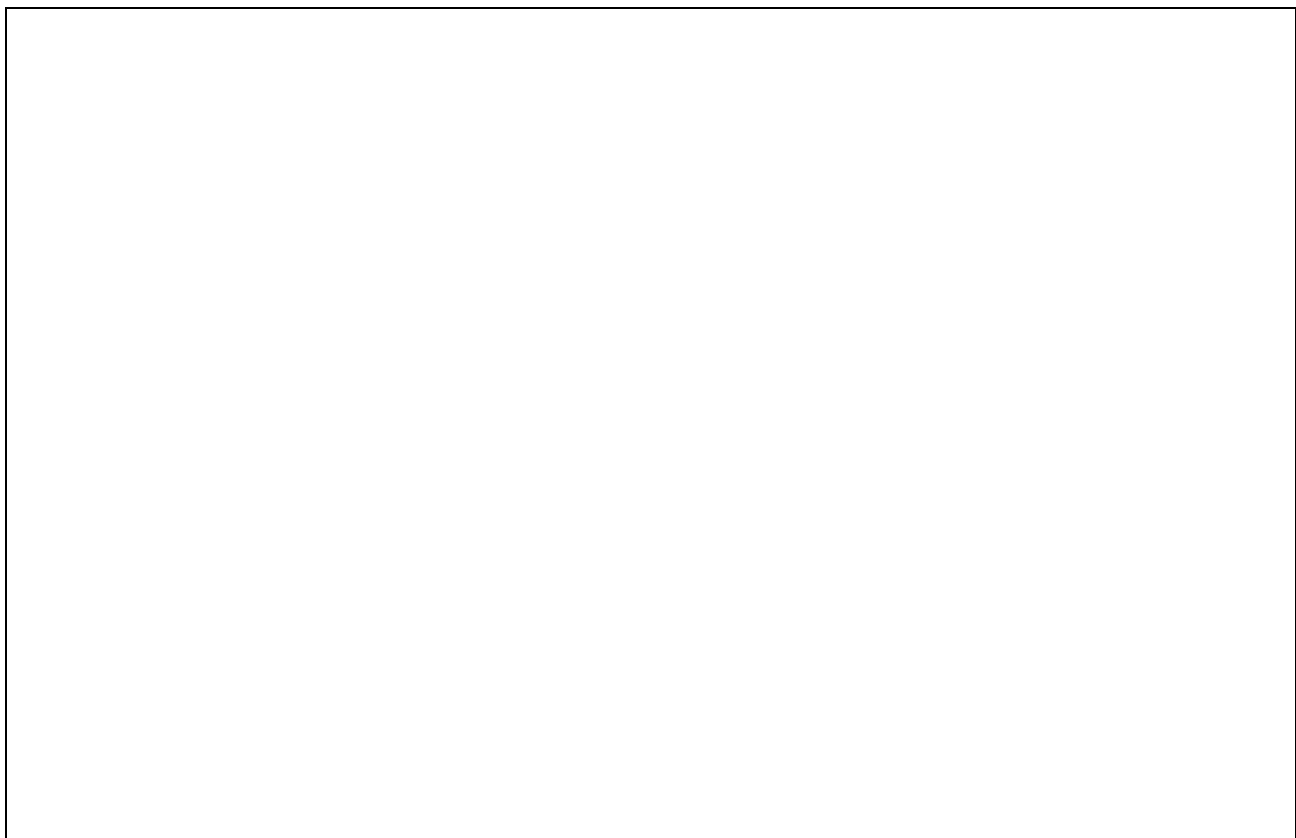
Cerinte

Identificati implicatiile teoriei echității:

- ◆ *În momentul perceperii unei sub-retribuirii, ea va avea o varietate de consecințe motivaționale pentru organizație, incluzând productivitatea mică, calitatea redusă, furtul și/sau fluctuația de personal.*
- ◆ *a încerca să rezolve problemele organizaționale prin supra-retribuire (mituire deghizată) s-ar putea să nu aibă efectul motivațional dorit.*

Cum se poate obține echilibrul?

Managerii trebuie să înțeleagă că sentimentele legate de echitate își au originea într-un proces de comparare socială bazat pe percepție și în care lucrătorul "stăpânește ecuația". Angajații decid ce trebuie considerat relevant în ceea ce privește eforturile, recompensele





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

DELEGARE SI COACHING

De ce delegare si coaching?

1. Realizați mai mult pentru organizația dumneavoastră
2. Economisiți timp și bani
3. Contribuiți la dezvoltarea și motivarea resursei umane din organizație

“**A delega** înseamnă să conferiți autoritate și responsabilitate unei alte persoane, pentru realizarea unei sarcini clar definite și convenite de comun acord, sub controlul dumneavoastră, cu asumarea de către dumneavoastră a deplinei responsabilități privind succesul îndeplinirii sarcinii respective.”

“**Coaching** înseamnă să oferiți îndrumare și încurajare, pentru a ajuta oamenii să învețe făcând un anume job.”

Delegare + Coaching = WIN-WIN-WIN !

| Beneficii ☺ | Dezavantaje ☹ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pentru Manageri (WIN1) | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Economie de timp; diminuarea stresului • Realizări directe (personale) și indirecte (prin subordonați) • Îmbogățirea stimei față de propria persoană (costuri!) • Punerea în lucru a două competențe Manageriale esențiale, critice în organizații moderne • Timp și energie pentru activități și mai interesante! | <ul style="list-style-type: none"> • Pierd de sub control activitățile care le plac! • Riscul pierderii controlului asupra întregului proces • Pot face ei mai repede și mai bine! • Consumă timp! • Teama! |
| Pentru angajați (WIN2) | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Oportunități de dezvoltare • Se simt bine, pur și simplu! • Activitatea se îmbogățește, devine mai interesantă • Oferă potențial pentru dezvoltarea inițiativei | <ul style="list-style-type: none"> • Angajații nu este suficient de capabil și-sau experimentat • Consumă timp! (atenție la realocarea task-urilor) • Teama! • Sentimentul că ei, ca angajații, fac munca ta, ca Manager • Angajații pot cere creșterea salariilor (bonus – da, dacă este posibil, dar în funcție de rezultate și nu de efort) • Angajații pot ridica obiect |





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

| Pentru companie (WIN3) | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Reducerea costurilor (delegarea și coaching-ul – componenta subtilă a creșterii productivității și reducerii costurilor) • Echipele devin mai flexibile • Se dezvoltă/perfecționează lucrul în echipă • Se echilibrează încărcarea cu effort • Contribuie la menținerea celor performanți și dezvoltarea celor mai puțin performanți (economii HR) • Dezvoltă o forță de muncă mai puternică • Contribuie la îmbunătățirea comunicării • Ajută la descentralizarea teritorială, geografică (*) • Crește eficiența componentei "customer service" | <p>? *)Dumneavoastră ce părere aveți?</p> |

Morala (simplă...): Să obții rezultate prin ceilalți; să le observai dezvoltarea și evoluția în carieră sub îndrumarea dumneavoastră!

Ce SĂ DELEGAȚI?

- sarcini de rutină
- sarcini autonome (independente)
- sarcini consumatoare de timp, dar necesare
- sarcini cu frecvență de repetiție mare
- sarcini pe care subordonații le pot face mai bine (eficient) decât dumneavoastră
- participarea la activități (ședințe) de rutină
- activități pe care preferați să le țineți pentru dumneavoastră, deși n-ar trebui!
- servituți personale, care pentru alții n-ar fi o corvoadă
- proiecte sau task-uri de anvergură ce pot fi divizate în subproiecte (subtask-uri), mai ales dacă se pune problema unor termene de execuție/livrare "strânse"
- "deplasarea" de la planificare/luarea deciziei, către implementare





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Ce să **NU DELEGAȚI**?

(Principiu de bază: **nu se delegă**
atribute intrinseci rolului dumneavoastră de Manager)

- ◆ briefing-uri la nivelul companiei (e.g., Comitet Director), cu excepția situațiilor când nu puteți fi prezent fizic
- ◆ situații de criză reală, care au nevoie de prezența și autoritatea dumneavoastră pentru a fi ținute sub control și soluționate urgent
- ◆ task-uri cu specificații/cerințe prost definite, în care ceilalți ar pierde prea mult timp (cu excepția cazului în care aveți încredere deosebită în respectivele persoane)
- ◆ momente neplăcute pe care trebuie să le luați în piept "bărbătește" (e.g., măsuri disciplinare etc.)
- ◆ sarcini aflate peste capacitatea de execuție a celorlalți, chiar și în regim de *coaching*
- ◆ activități ce țin de responsabilitatea dumneavoastră personală (e.g., evaluările de personal)
- ◆ chestiuni confidentiale sau de sensibilitate ridicată, sau chestiuni despre care angajații au dreptul să ceară să fie "tratate" de dumneavoastră (e.g., premii pentru contribuții deosebite; recunoașteri publice; momente de rămas-bun cu ocazia încheierii activității în companie etc.)
- ◆ chestiuni de nivel strategic (viziune; misiune; valori; politici)
- ◆ chestiuni vitale, pe care doar dumneavoastră le puteți rezolva în timp util
- ◆ sarcini în fața cărora persoana desemnată pentru delegare rezistă cu putere (investigare atentă a motivelor reale ale acestei rezistențe !)

Ce **N-AR TREBUI DELEGAT, de asemenea?**

(domenii Manageriale tradiționale, pe care de multe ori le expediem altora,
deși nu este recomandat ☺)

- fixarea obiectivelor departamentului propriu
- postura "umăr la umăr" cu subordonații dumneavoastră ("walking the talk...")
- creșterea și protejarea propriei echipe
- asumarea criticilor și nereușitelor, în numele echipei
- monitorizarea rezultatelor echipei și planificarea procesului perfecționării continue
- planificarea dezvoltării echipei





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Coaching-ul, ca Stil de Management

• Ingredientele unui proces de calitate:

- o relație "unu-la-unu" între partenerii procesului
- încredere și respect reciproc
- perseverența de a consuma timp în acest proces
- acordul ca părțile să se comporte la cel mai ridicat nivel al competenței profesionale pentru reușita proiectului

• Factori de care depinde un bun coaching

- abilități, competențe și experiența profesională
- atitudinea (pozitivă sau negativă) către *coaching* și învățare
- așteptări
- stiluri de învățare preferate
- complexitatea sarcinii
- urgența

Coaching...

EXPLICAȚI DE CE,
mai mult decât să SPUNEȚI CE ANUME
ASCULTAȚI,
mai mult decât să VORBIȚI
OBSERVAȚI,
mai mult decât să FACEȚI
ÎNTREBAȚI,
mai mult decât să RĂSPUNDEȚI
CĂLĂUZIȚI,
mai mult decât să CONTROLAȚI
PUNCTAȚI PROBLEME,
mai mult decât să le REZOLVAȚI
LĂUDAȚI,
mai mult decât să CRITICAȚI
SUGERAȚI,
mai mult decât să SPUNEȚI
și...

Oferiți FEEDBACK: LA OBIECT; POZITIV; CLAR!





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

COACHING-UL, CA PROCES...

Observați! Ascultați! Întrebați! Încurajați!

ÎNAINTE...

- Identificați oportunități de *coaching* (un nou venit; o funcție nouă; un nou soft; un nou proiect, sistem, proces; o problemă critică; bugetul anual; o performanță individuală sub standarde...)
- Gândiți asupra celor mai adecvate stiluri de învățare (activist; reflexiv; teoretic; pragmatic...)

ÎN TIMPUL...

- Explorați împreună chestiuni conexe sarcinii (comunicați; creați siguranța că nu rămân "suspendați", "izolați"; v. delegarea ca proces...)
- Conveniți, de comun acord, obiective (legate de sarcina specifică; legate de ce doriți să se învețe)
- Delegați sarcini (v. delegarea ca proces)
- ASUMAȚI-VĂ ROLUL PROACTIV (coaching-ul, ca stare interioară...)
- "Păstrați mingea în terenul celuilalt" (lăsați-i să facă!)
- Evaluați împreună (întrebați, faceți-i să găsească soluțiile ei înșiși; încurajați; comentați succesele și erorile)
- Oferiți-vă reciproc feedback
- Revedeți împreună etapele proiectului
- Rafinați (dacă este nevoie) obiectivele (lăsați spațiu pentru reglaj fin)

DUPĂ...

- Evaluați (rezultate, metode...; evaluați calitatea produsului final; evaluați și calitatea procesului învățării)
- Recapitulați (ce a mers, ce n-a mers...)
- ÎNVĂȚAȚI!

Învățați din greșeli! Evaluați consecințele! Lăudați!





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

TEHNICI DE COACHING

1. ÎNTREBĂRI

- ◆ **Întrebări "deschise"** (*Ce s-a întâmplat? Îmi poți da un exemplu? Ce altceva s-ar mai putea face?...*)
- ◆ **Întrebări "închise"** (răspunsuri "da/nu"; obținerea unor informații specifice; confirmarea unei soluții; eliminarea unei opțiuni; insistarea pe detalii)
- ◆ **Întrebări exploratorii** (*Ce poți face tu pentru a rezolva această situație? Ce spuneai despre livrări? X a exclus orice discuție ulterioară sau a lăsat vreo porțiță deschisă?*)
- ◆ **Întrebări ipotetice** (*Ce-ai face diferit data viitoare? Să presupunem că ai proceda astfel. Care ar fi consecințele pentru departament? n.b. - se recomandă utilizarea lor cu atenție*)
- ◆ **De evitat: întrebări tendențioase** (*Nu crezi că... Presupun că vei proceda la... Ești de acord cu mine că...*)
- ◆ **De evitat: întrebări multiple** (*Crezi într-adevăr că vor fi de acord cu acest contract sau vor face concesii în punctele c, e, h?...*)
- ◆ **De evitat: întrebări sentențioase** (*N-ai vrut sau n-ai putut să spui ce-ar fi trebuit spus? Îți dai seama cât ne costă această soluția propusă de tine?*)

2. ASCULTARE ACTIVĂ

- ◆ Tăceri
- ◆ Parafrazări
- ◆ Sintetizarea cu cuvinte proprii
- ◆ "Limbajul trupului"
- ◆ Exclamări
- ◆ Menținerea contactului vizual
- ◆ Repetarea unor cuvinte-cheie
- ◆ Întreruperea interlocutorului când nu înțelegeți sau ați pierdut firul

3. OBSERVARE

- ◆ Rezultate
- ◆ Proces
- ◆ Comportamente

4. ACORDUL ASUPRA OBIECTIVELOR CONVENITE

- ◆ **CE?** (sarcina de executat)
- ◆ **CUM?** (procesul, metoda)
- ◆ **CÂND?** (termenul de predare)





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

5. INTERVIEWARE

6. NEGOCIERE

7. CONVINGERE

8. RECOMPENSARE

- ◆ Recunoașterea meritelor (în public; în particular; în scris; simbolic...)
- ◆ Mulțumiri
- ◆ Cadouri simbolice
- ◆ Timp liber

9. ATITUDINE PERSONALĂ

- ◆ Respect
- ◆ Încredere
- ◆ Sinceritate
- ◆ Entuziasm
- ◆ Asertivitate
- ◆ Empatie
- ◆ Interes
- ◆ Răbdare
- ◆ Generozitate

10. FEEDBACK...

NU UITATI!

- Depasiti orice retincenta in a delega. Nu puteti face totul de unul singur!
- Dumneavoastra si echipa trebuie sa stabiliti punctele de control, astfel incat erorile sa poata fi depistate inainte de a provoca probleme reale.
- Fiind deschis la reactiile personalului cand discutati atribuirea sarcinilor, veti putea depista neintelegerile inainte ca ele sa afecteze executia.
- Cand aveti prioritati in conflict, reganditi-le ordinea importantei. Diplomatia si discutia deschisa cu toate partile implicate va vor ajuta sa ajungeti la compromisuri functionale.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Spre incheiere....

Sa conduci oamenii este o treaba care nu se face doar apeland la bunul simt. Ea cere planificare, organizare si dirijare a unui grup eterogen de fiinte umane, avand fiecare punctele sale forte si slabiciuni. Liderii buni invata sa cunoasca fiecare dintre barbatii si femeile din subordinea lor, precum si modalitatile prin care sa asigure un climat adecvat pentru ca fiecare membru al organizatiei sa fie incurajat sa-si faca propria analiza a problemelor, sa sugereze solutii, sa participe la luarea deciziilor si sa realizeze sarcinile in acord cu standardele si obiectivele agreeate.

