

Cursuri de instruire din cadrul Programului „EDUCAȚIE ANTREPRENORIALĂ”

Modulul 6: MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

**Formator: Todos Irina,
dr. in economie, conf.univ.,**

Data: 10.03.2023

Agenda cursului de instruire:

Luni,, 2023	
14:00-16:15 (3 ore academice)	Sesiunea/Tema 1: Managementul resurselor umane în cadrul afacerii. Linkul de acces:
Marți,, 2023	
14:00-16:15 (3 ore academice)	Sesiunea/Tema 2: Recrutarea corectă-succesul companiei asigurat Linkul de acces:
Miercuri,, 2023	
13:00-14:30 (2 ore academice)	Sesiunea/Tema 3: Sisteme de recompensa și motivare financiară
14:30-14:50	Pauză
14:50-16:20 (2 ore academice)	Sesiunea/Tema 4: Motivarea non-financiara – calea spre loialitatea și înaltă productivitate a echipei Linkul de acces:
Joi,, 2023	
14:00-16:15 (3 ore academice)	Sesiunea/Tema 5: Managementul performantei Linkul de acces:
Vineri,, 2023	
14:00-15:30 (2 ore academice)	Sesiunea/Tema 6: Cultura organizațională - atuul companiilor cu scopuri ambițioase
15:30-15:50	Pauză
15:50-16:35 (1 oră academică)	Sesiunea/Tema 7: Aspecte juridice în managementul resurselor umane Linkul de acces:

TEMA 1: MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL AFACERII

- 1.1. Importanța managementului resurselor umane pentru afacere**
- 1.2. Principalele activități ale managementului resurselor umane**
- 1.3. Strategii și politici în domeniul managementului resurselor umane**
- 1.4. Competența managerului resurselor umane**

OBIECTIVELE PRECONIZATE:

- *Să determine importanța managementului resurselor umane.*
- *Să identifice activitățile managementului resurselor umane.*
- *Să determine principiile de bază ale managementului resurselor umane.*
- *Să interpreteze funcțiile managementului resurselor umane.*
- *Să identifice tipurile strategiilor din domeniul resurselor umane.*
- *Să aplice principiile planificării și implementării strategiilor de personal.*
- *Să argumenteze importanța competențelor managerului privind resursele umane.*

1.1. Importanța managementului resurselor umane

Aurel Manolescu

*„Investiția în oameni s-a dovedit a fi calea cea mai sigură de a
garanta supraviețuirea unei organizații sau de a asigura
competitivitatea și viitorul acesteia,...”*

Noțiunea „*Managementul Resurselor Umane*”

este un termen relativ recent introdus în uzanța de specialitate,

care anterior a fost întâlnit sub următoarele denumiri:

managementul personalului, conducerea activităților de personal,

administrarea personalului ș.a.

**Managementul Resurselor Umane
expresie a practicii de personal
existente**

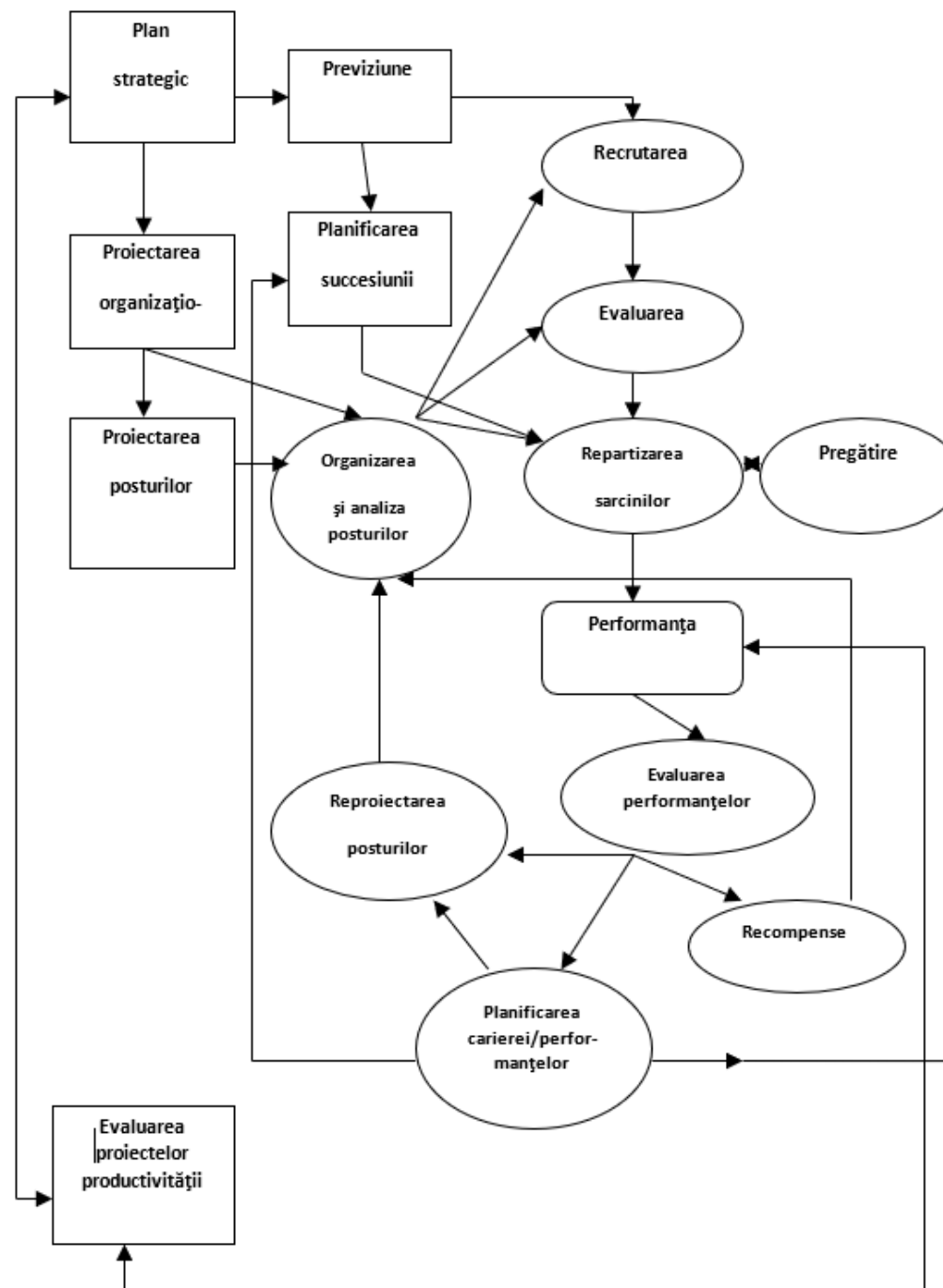
**Managementul Resurselor Umane o
nouă disciplină managerială**

**Managementului Resurselor
Umane**

**Managementul Resurselor Umane
model bazat pe resurse**

**Managementul Resurselor Umane
funcțiune strategică și internațională**

Sistemul integrat al resurselor umane, după Peterson T



1.2.Principalele activități ale managementului resurselor umane

Domenii de activitate pentru managementul resurselor umane

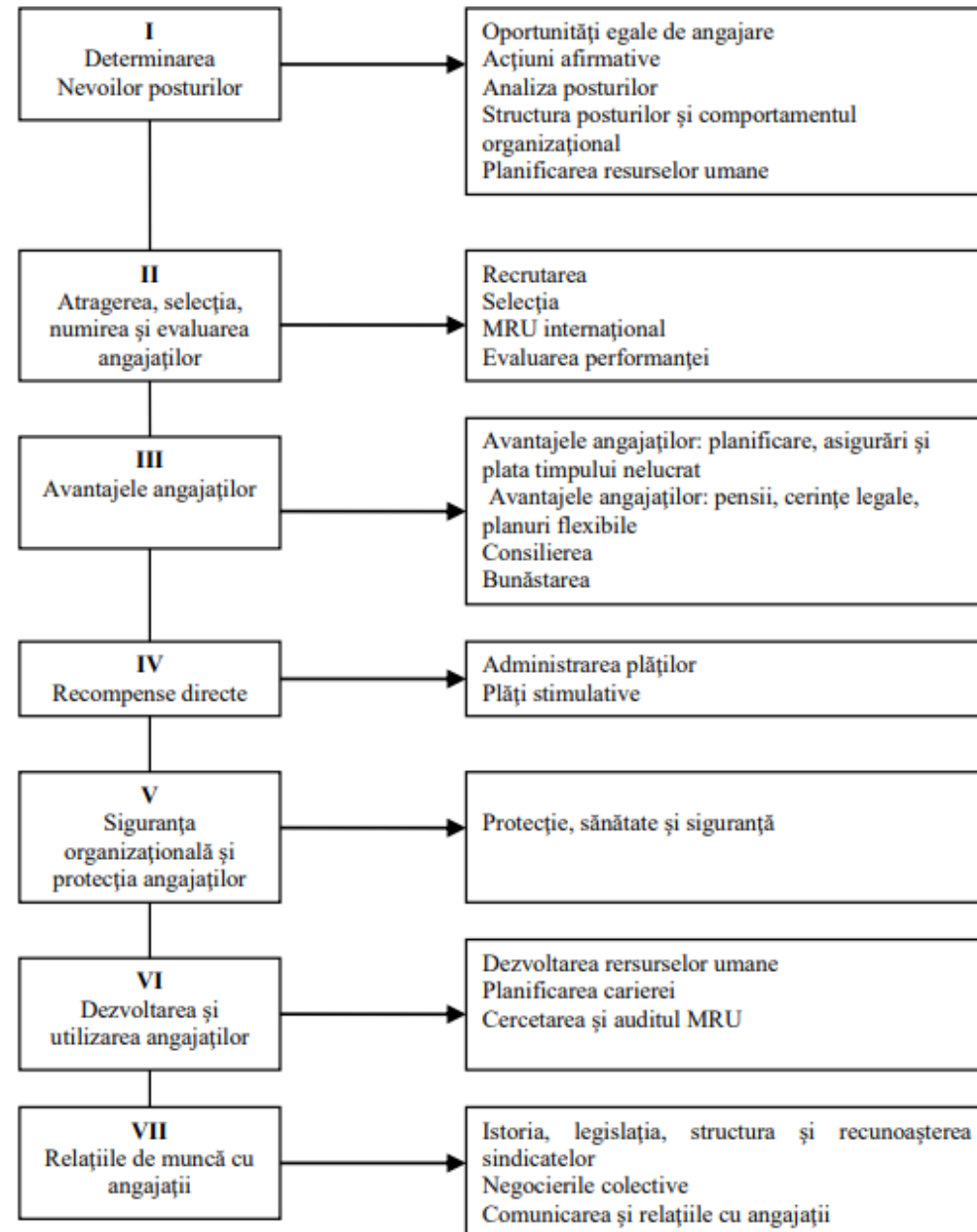
- Managementul strategic al resurselor umane;
- Oportunități egale de angajare;
- Managementul resurselor umane internațional sau multinațional;
- Planificarea carierei;
- Comportamentul organizațional;
- Negocierile colective;
- Programul de lucru;
- Disciplina și controlul;
- Evaluarea funcțiunii de resurse umane.

Societatea Americană pentru Pregătire și Dezvoltare

- nouă domenii principale de activitate pentru MRU



Activitățile managementului personalului, după Myers D.W



1.3. Strategii și politici în domeniul managementului resurselor umane

Strategia în domeniul resurselor umane

direcția orientării managementului instituției în fundamentarea ansamblului de activități legate de planificarea, recrutarea, perfecționarea, evaluarea și remunerarea personalului, precum și protecția și sănătatea acestuia.

Utilizarea strategiilor în următoarele domenii

După M.Armstrong	După Galbraith și Nathanson
• Asigurarea cu personal, • Dezvoltarea angajaților • Recompensarea angajaților • Relațiile cu angajații	• Selecția personalului • Evaluarea performanțelor • Recompensarea angajaților • Dezvoltarea angajaților

Strategii de personal, Rolf Buhner

- strategia de personal orientată spre investiții;
- strategia de personal orientată valoric;
- strategia de personal orientată spre resurse.

Strategii de personal, Mățăuan și Gheorghe

- strategia „de conciliere”;
- strategia „de supraviețuire”;
- strategia „în salturi” sau „hei-rup”;
- strategia „investițională”.

Strategii de personal

- strategia de „socializare”;
- strategia de „specializare”;
- strategia de „dezvoltare”;
- strategia de „valorizare”.

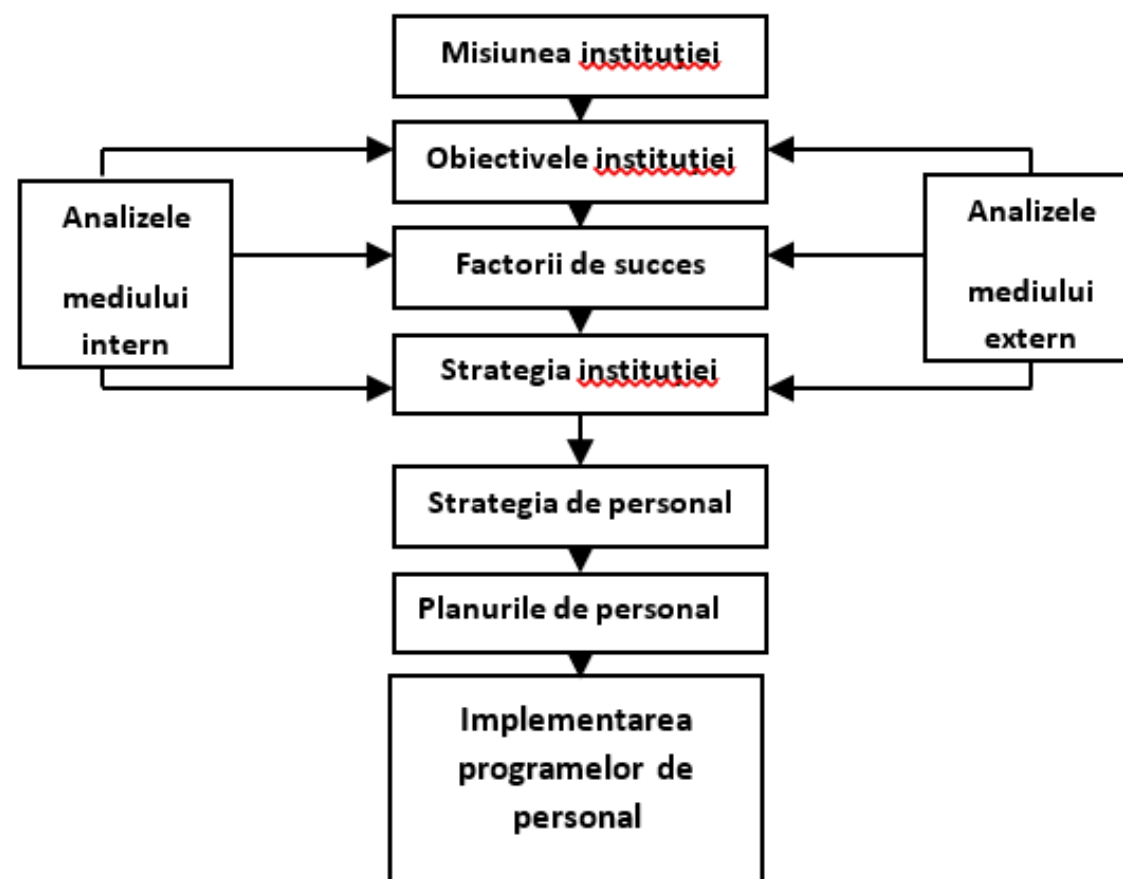
Sarcină:

- Identificați practica managerială din perspectiva strategiilor de personal utilizate în instituția dvs.?
- Ce măsuri ați întreprinde în vederea îmbunătățirii acesteia?

Modalitatea de formulare a strategiilor de personal

- *„Unde ne situăm în prezent ?”*
- *„Unde dorim să ajungem în următorii ani ?”*
- *„Cum trebuie să acționăm pentru a ajunge unde dorim ?”*

Modelul strategic de personal, după M. Armstrong



Matricea portofoliului de R.U., după Buhner

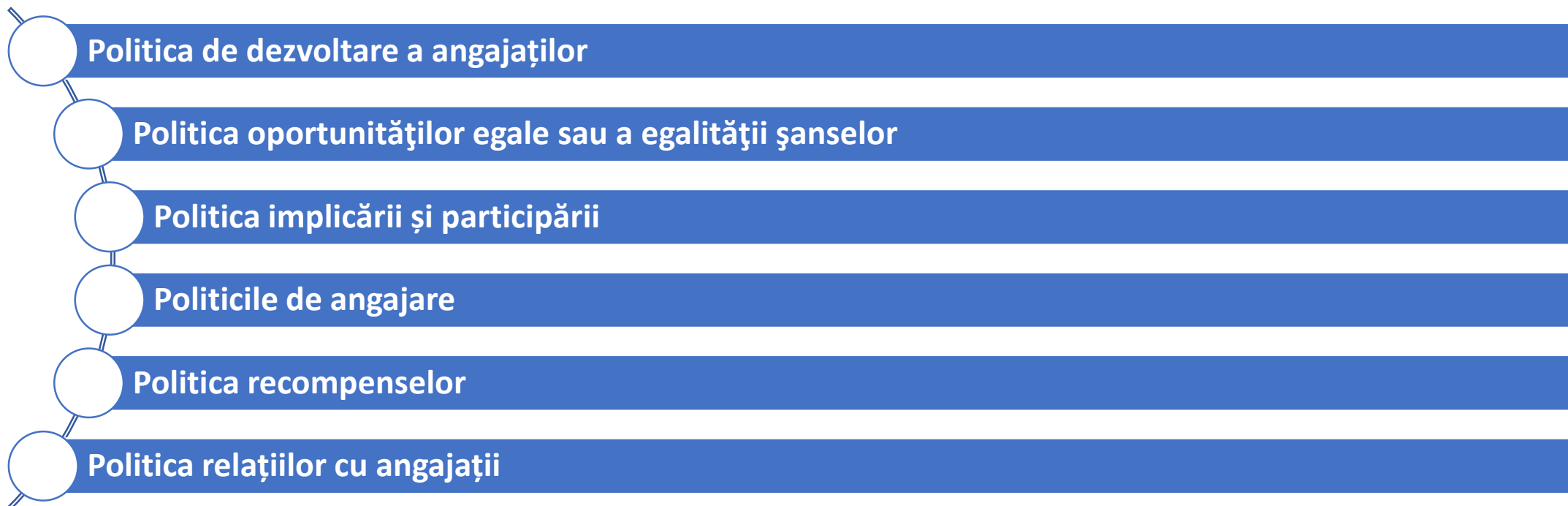
	Înalt			
	Potențialul de performanță și dezvoltare	?	Angajații cu performanțe foarte înalte	Înaltă
		Angajații- problemă	Angajații cu performanțe previzibile	
		Performanța actuală		

Politica în domeniul resurselor umane

modul în care organizația își îndeplinește responsabilitatea ei socială

față de angajați și descrie atitudinea organizației față de aceștia

Politici de resurse umane specifice



Sarcină:

- Ce politici de personal se utilizează în instituția dvs.?
- Ce măsuri ați întreprinde în vederea îmbunătățirii acesteia?

1.4. Competența managerului resurselor umane

Principalele responsabilități ale departamentului de resurse umane

- recrutarea și angajarea personalului pe bază de competență;
- elaborarea programelor de calificare și de perfecționare adecvate obiectivelor întreprinderii;
- elaborarea planurilor de stimulare prin salarizare, destinate să încurajeze realizări eficiente, la costuri scăzute;
- elaborarea sistemelor de stimulare nefinanciară, destinate să stimuleze interesul și entuziasmul întregului personal pentru propria activitate;
- elaborarea programelor de carieră pentru toți managerii întreprinderilor

Sarcină:

- Există în instituția dvs. O persoană responsabilă de resursele umane?
- Cu ce se ocupă ea?

TEMA 2. RECRUTAREA CORECTĂ – SUCCESUL COMPANIEI ASIGURAT

2.1. Recrutarea – activitatea de bază a procesului de asigurare cu personal

2.2. Selecția resurselor umane

2.3. Angajarea, adaptarea și integrarea personalului

2.4. Fișa de post

OBIECTIVELE PRECONIZATE:

- *Să definească noțiunile de angajare, adaptare și integrare profesională.*
- *Să posede abilități necesare selecției și angajării personalului.*
- *Să aplice criteriile și principiile de recrutare a resurselor umane.*
- *Să elaboreze o fișă de post*

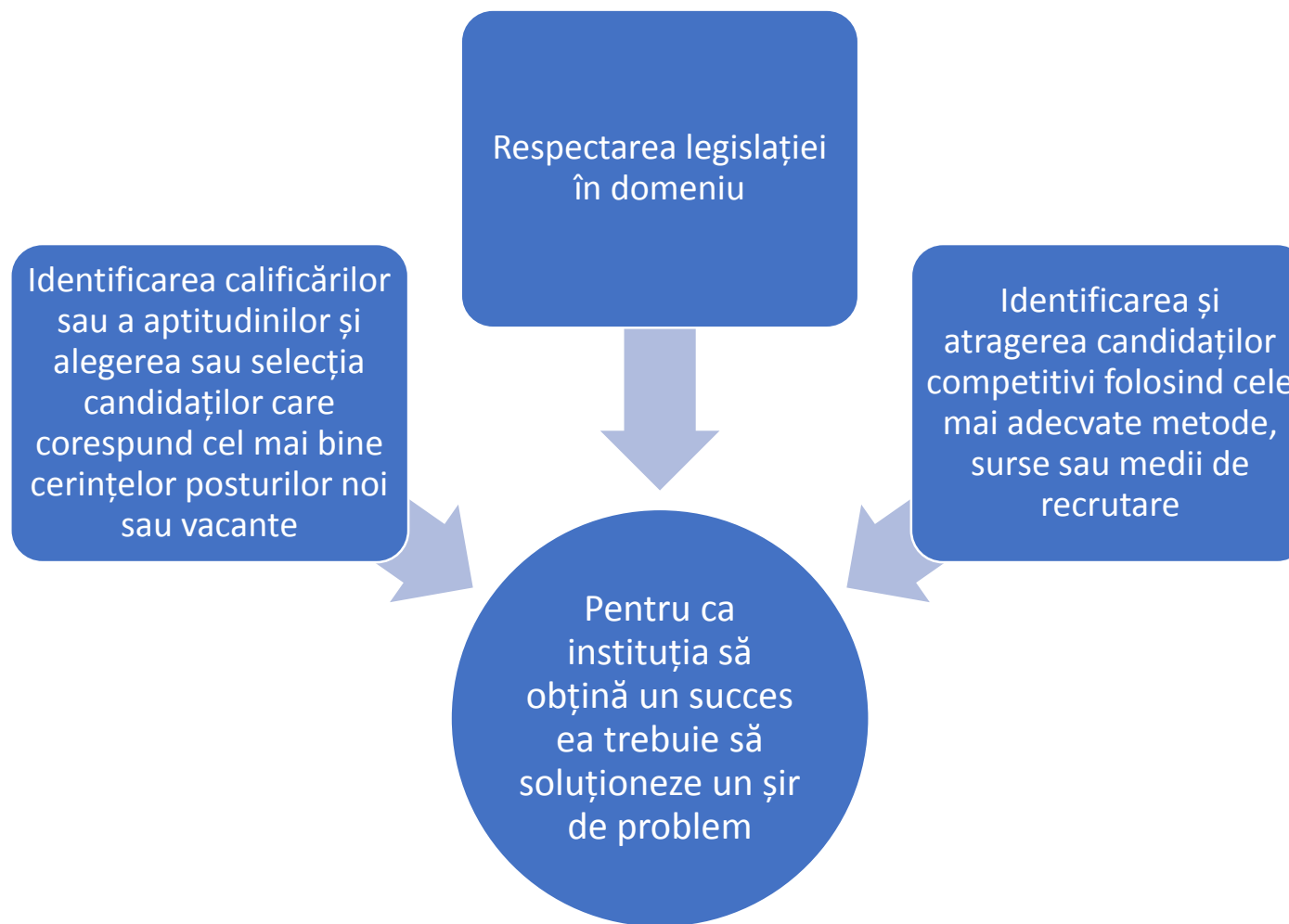
2.1. RECRUTAREA – ACTIVITATEA DE BAZĂ A PROCESULUI DE ASIGURARE CU PERSONAL

*SUCCESUL ȘI SUPRAVEȚUIREA **COMPANIEI** ESTE
ASIGURATĂ APROAPE ÎN TOTALITATE DE
CALITATEA FORȚEI DE MUNCĂ*

CE REPREZINTĂ RECRUTAREA ?

Recrutarea personalului

este procesul de asigurare a unui număr suficient de mare de candidați calificați din care să fie selectați cei care corespund cel mai bine pentru ocuparea funcțiilor necesare organizației.



Recrutarea resurselor umane

se referă la confirmarea necesității de a angaja personal, la unele schimbări în situația angajării cu personal, precum și la acțiunile întreprinse pentru localizarea și identificarea solicitanților potențiali și pentru atragerea unor candidați competitivi, capabili să îndeplinească cât mai eficient cerințele posturilor.

RECRUTAREA PROFESIONALĂ

*UN PROCES DE LOCALIZARE, IDENTIFICARE ȘI ATRAGERE DE POTENȚIALI
CANDIDAȚI PENTRU ANUMITE POSTURI*



RECRUTAREA PERSONALULUI

*PROCESUL DE ASIGURARE A UNUI NUMĂR SUFICIENT DE MARE DE
CANDIDAȚI CALIFICAȚI DIN CARE SĂ FIE SELECTAȚI CEI CARE
CORESPUND CEL MAI BINE PENTRU OCUPAREA FUNCȚIILOR NECESARE
ORGANIZAȚIEI*

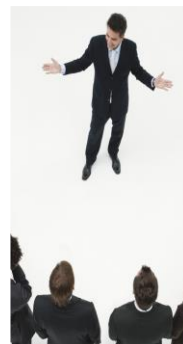


Nevoile de recrutare ale Întreprinderii pot fi



STRATEGICE

(DEOARECE RĂSPUND UNOR CERINȚE
PE TERMEN LUNG: CREAREA DE NOI
POSTURI, RESTRUCTURĂRI,
RETEHNOLOGIZĂRI)



**URGENTE TEMPORARE SAU CERINȚE
CONJUNCTURALE**(PĂRĂSIREA INSTITUȚIEI,
CONTINUAREA STUDIILOR, SATISFACEREA
SERVICIULUI MILITAR, ÎMBOLNĂVIRI, DECES,
INVALIDITATE)

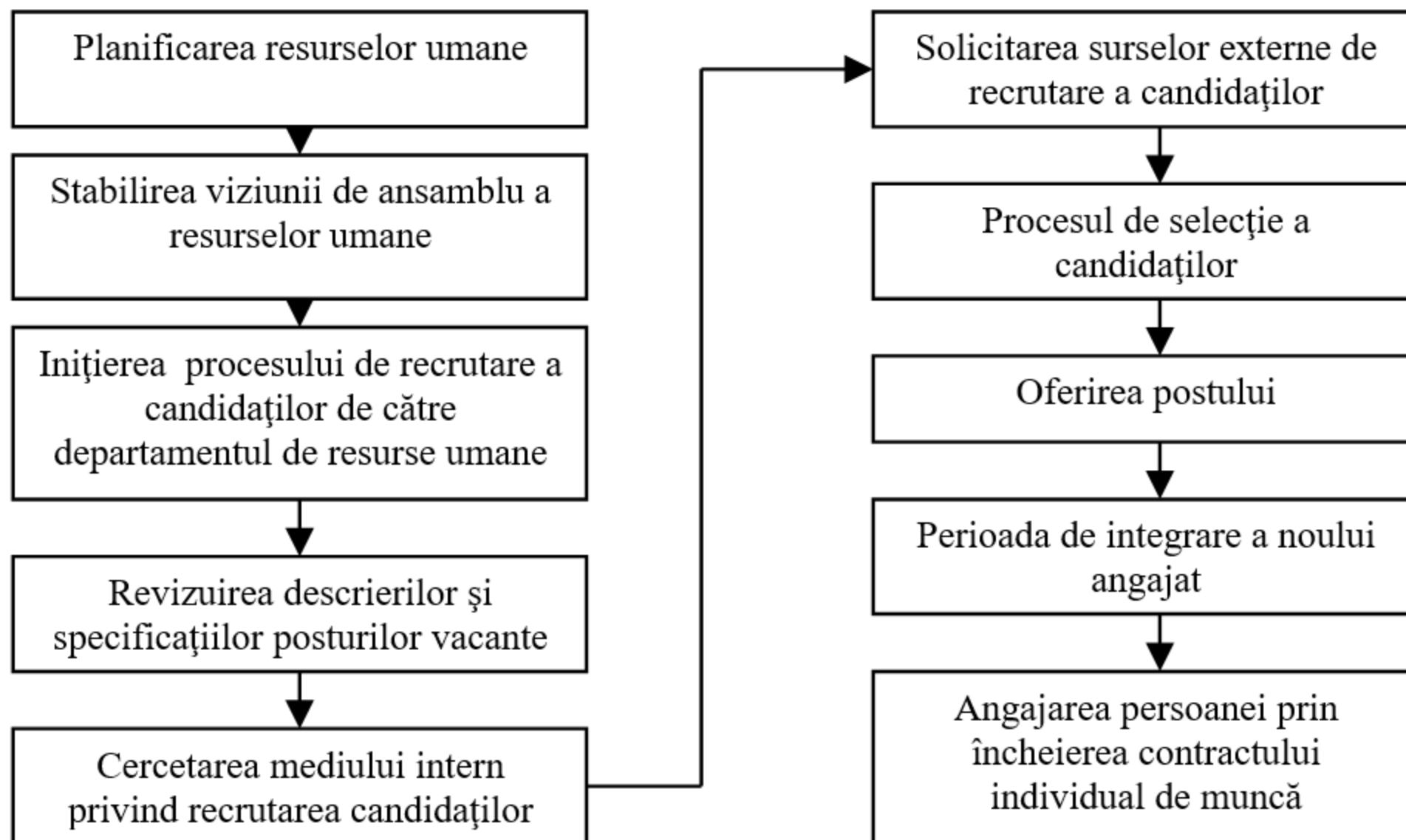


SPONTANE

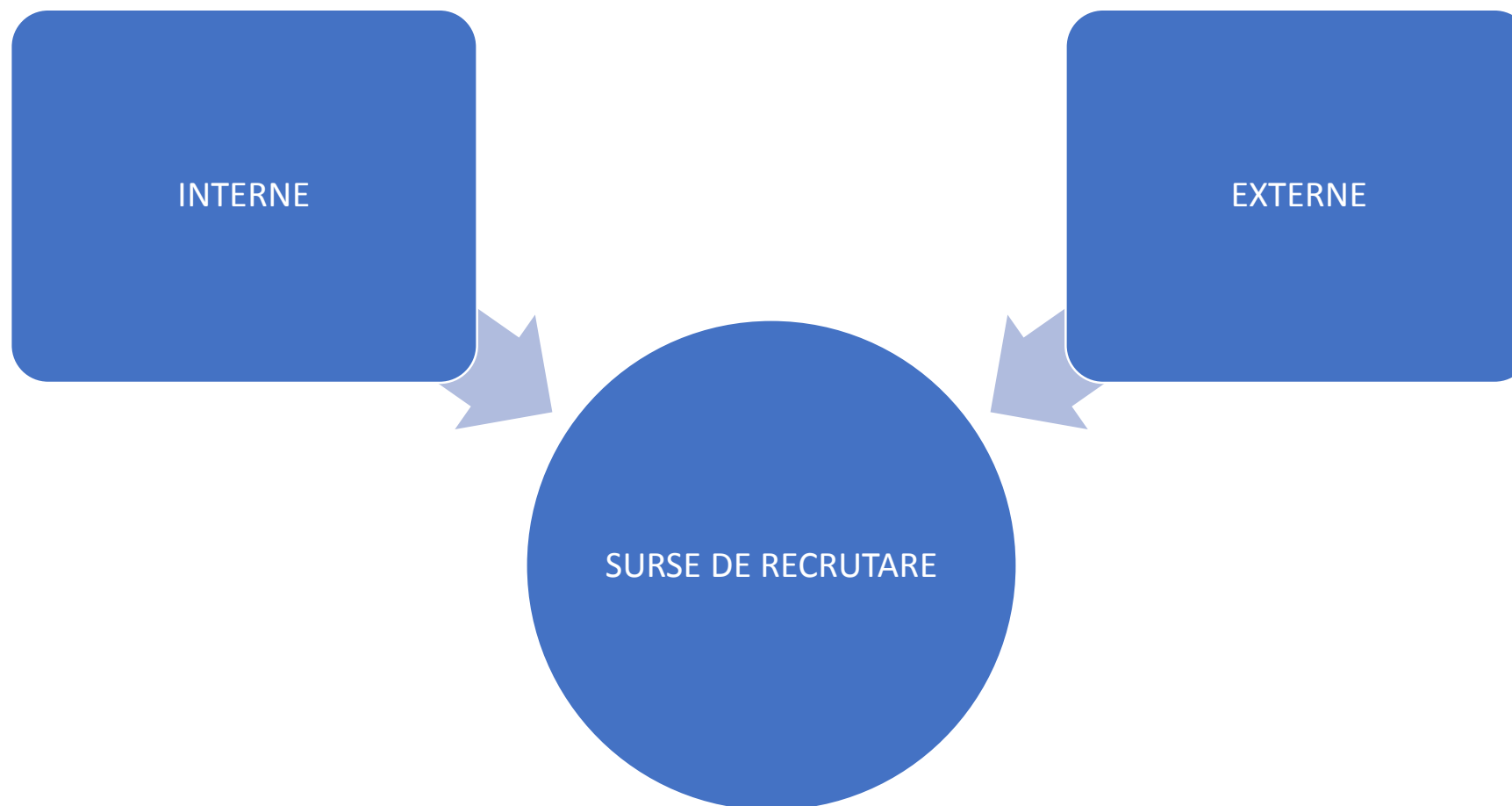
(CÎND INDIVIZII SE
ORIENTEAZĂ CĂTRE O ALTĂ
INSTITUȚIE: DEMISIE,
CONCEDIERE)



PROVOCATE



Procesul de angajare a resurselor umane



RECRUTAREA INTERNĂ

presupune oferirea posturilor libere angajaților din instituție, care percep
promovarea ca un important element stimulat

SURSE INTERNE DE RECRUTARE

ANGAJAȚII ACTUALI AI
ORGANIZAȚIEI

CUNOȘTINȚELE ȘI
RUDELE
ANGAJAȚILOR

PERSONALUL ÎN
FORMARE

ANGAJAȚII
DISPONIBILIZAȚI

PERSOANELE CARE
AU PARTICIPAT
ANTERIOR ȘI N-AU
FOST ANGAJAȚI

RECRUTAREA INTERNĂ

- este bine cunoscută competența persoanei care ocupă postul;
- recrutarea este mai rapidă și cu costuri mai mici;
- timpul necesar trainingului este mai redus, deoarece candidatul cunoaște organizația;
- crește motivația angajaților în vederea viitoarelor promovări;
- scad șansele de părăsire a organizației de către angajații competenți și serioși.



- se creează un efect de „propagare” de posturi libere în momentul promovării sau transferării unui angajat;
- se pot manifesta favoritisme;
- la un ritm rapid de extindere a organizației, posibilitățile de completare a posturilor din personalul deja existent pot fi depășite;
- s-ar putea face promovări înainte ca cel promovat să fie pregătit pentru noul post;
- dacă toate recrutările se fac numai din surse interne, putem asista la o pierdere de flexibilitate din partea angajaților.

RECRUTAREA EXTERNĂ

apelează la surse din afara organizației

SURSE EXTERNE DE RECRUTARE

ABSOLVENȚII
INȘTIȚUȚIILOR DE
ÎNVĂȚĂMÂNT

FIRMELE
SPECIALIZATE DE
RECRUTARE

OFICIILE FORȚEI DE
MUNCĂ

PIAȚA FORȚEI DE
MUNCĂ

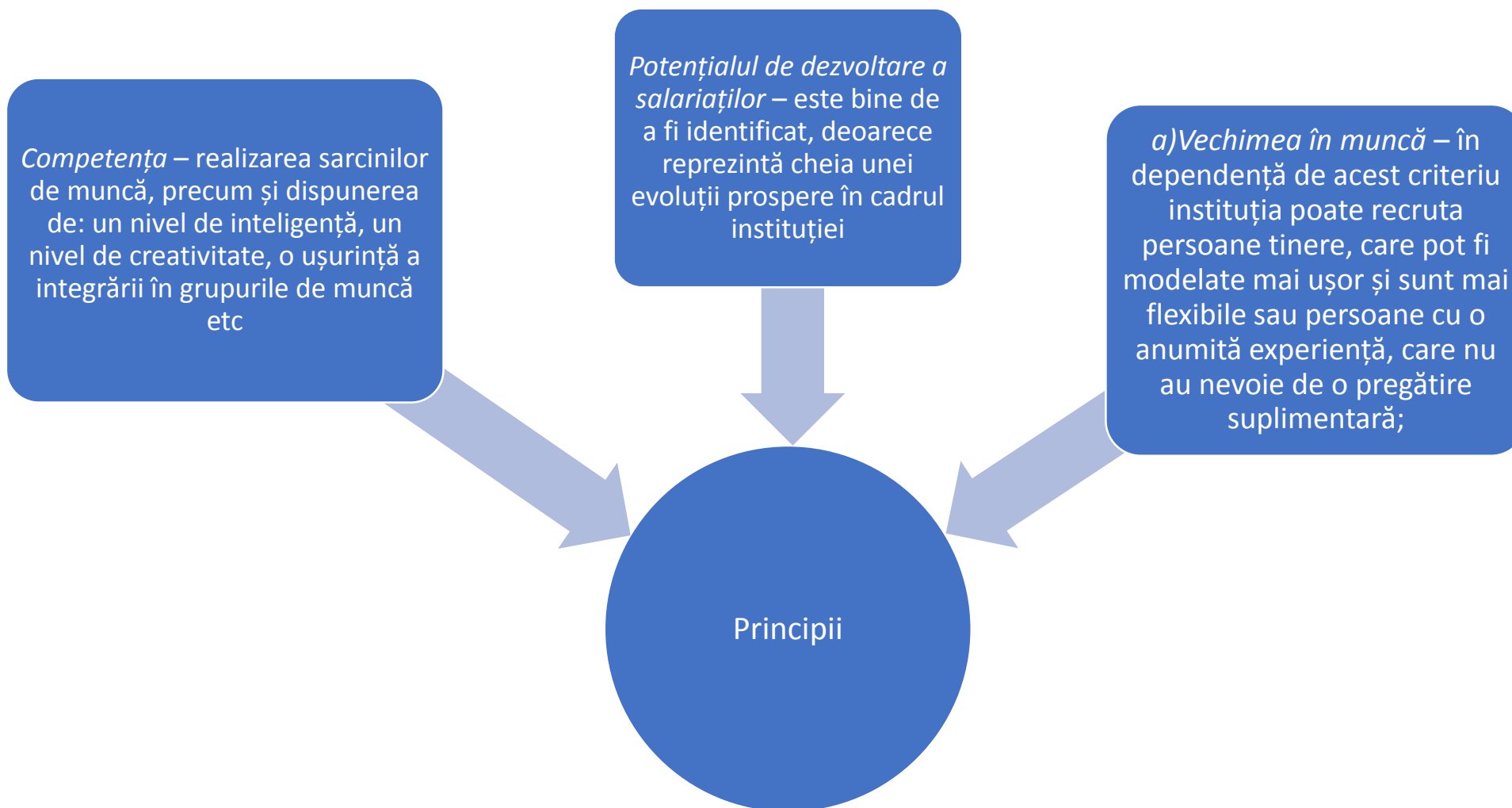
TÎRGURILE
LOCURILOR DE
MUNCĂ

RECRUTAREA EXTERNĂ

- se evită efectul „propagării” postului liber;
- se aduc noi idei și puncte de vedere;
- se realizează economii în costurile de pregătire, deoarece vin persoane gata pregătite;
- persoanele din afară pot fi mai obiective.



- deoarece piața externă este mult mai largă și mai dificil de cercetat costurile sunt mai mari pentru organizație;
- evaluările celor recrutați sunt bazate pe surse mai puțin sigure;
- descurajează angajații permanenți, deoarece se reduc șansele de promovare.



Prin urmare, este necesar ca instituția în procesul de recrutare să aplice criterii și principii obiective și să evite discriminarea potențialilor candidați în funcție de sex, vârstă etc., precum și formularea unor condiții false sau exagerate în cuprinsul materialelor de recrutare.

Lucrul în grup



Sarcina 1(3 grupuri)

Durata: 15 min lucru în grup + 5 min pentru prezentare

- Fiecare echipă are drept sarcină să elaboreze:

Grupa 1: ANUNȚUL DE :::::::::::

Grupa 2: ANUNȚUL DE :::::::::::

Grupa 3: ANUNȚUL DE :::::::::::

2.2 SELECȚIA RESURSELOR UMANE



SCOPUL – IDENTIFICAREA CELOR MAI POTRIVIȚI CANDIDAȚI PENTRU POSTURILE VACANTE

PROCESUL PRIN CARE SE ALEGE, CONFORM UNOR CRITERII STABILITE ÎN PREALABIL, CANDIDATUL CARE CORESPUNDE CEL MAI BINE DUPĂ CALITĂȚILE PROFESIONALE POSTULUI VACANT

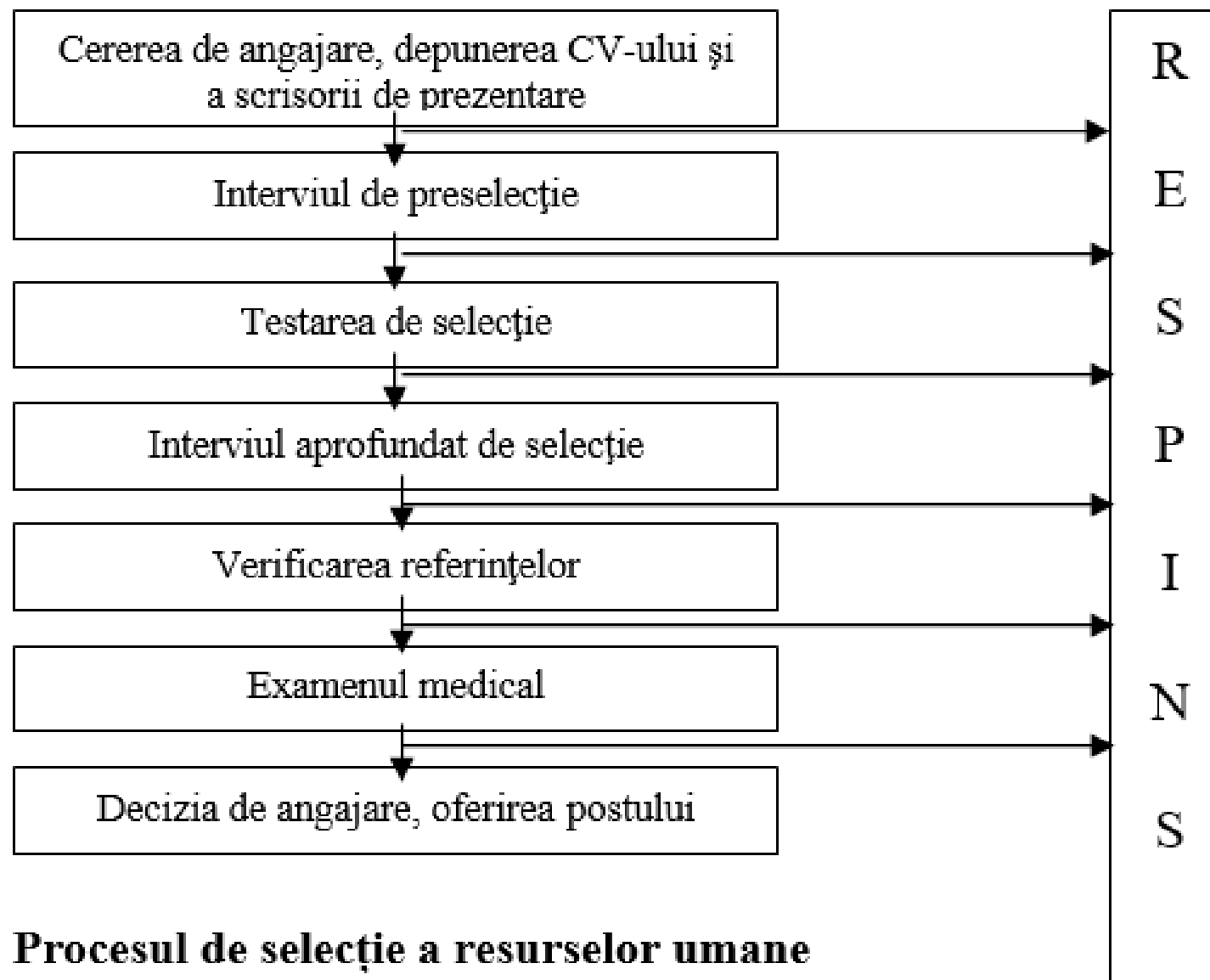
PRIN SELECȚIE SE REALIZEAZĂ O TRIERE A CANDIDAȚILOR PENTRU UN ANUMIT POST, PE BAZA UNEI EVALUĂRI CARE ȚINE SEAMA DE PREGĂTIREA PROFESIONALĂ, APTITUDINILE ȘI CAPACITATEA DE MUNCĂ A FIECĂRUI CANDIDAT.

Selecția prin Metoda empirică – este aplicată pentru posturile inferioare sau non-manageriale și se realizează pe baza recomandărilor, a CV-urilor, a scrisorilor de prezentare, a modului de prezentare la discuții a candidaților



Selecția prin Metoda științifică – este aplicată pentru selecția candidaților la posturile de conducere sau pentru posturile cu un grad înalt de specializare și presupune utilizarea unor criterii științifice, a unor mijloace sau metode și tehnici specifice de evaluare a candidaților

Selecția resurselor umane



Procesul de selecție a resurselor umane

Lucrul în grup

Sarcina 2(3 grupuri)



Durata: 15 min lucru în grup + 5 min pentru prezentare

Fiecare echipă are drept sarcină să

Grupa 1:

Grupa 2:

Grupa 3:

Cererea de angajare

Reprezintă un formular tipizat, elaborat de către instituție și el diferă de la instituție la instituție, în funcție de informațiile pe care angajatorul dorește să le afle despre candidat. Cererea de angajare trebuie să fie scurtă, concisă și redactată într-un stil direct sau la obiect. Pentru a ușura comparația se recomandă ca cererile de angajare să ofere același tip de informații în același loc. Este binevenit ca instituția să utilizeze mai multe tipuri de formulare de cerere.

Decizia de angajare

Este luată după finalizarea procesului de selecție a candidaților.

În cazul în care numărul solicitanților coincide cu numărul posturilor vacante sunt angajate toate persoanele. Dar, dacă numărul candidaților este mai mic decât numărul posturilor vacante, atunci pentru organizație acest proces de recrutare și selecție se va dovedi un eșec, deoarece întreaga activitate a impus un consum mare de timp și resurse financiare.

2.3. ANGAJAREA, ADAPTAREA ȘI INTEGRAREA PERSONALULUI

- Problema angajării în câmpul muncii este în general una de natură juridică.
- Angajarea oricărei persoane trebuie să se facă în acord cu legislația în vigoare.
- La angajare între instituție și angajat se încheie un contract de muncă ce specifică condițiile angajării, drepturile și obligațiile părților, care țin seama și de elementele stabilite în timpul interviului.
- Orice modificare a condițiilor și clauzelor contractuale trebuie să fie adusă la cunoștința angajatului în termen de o lună.

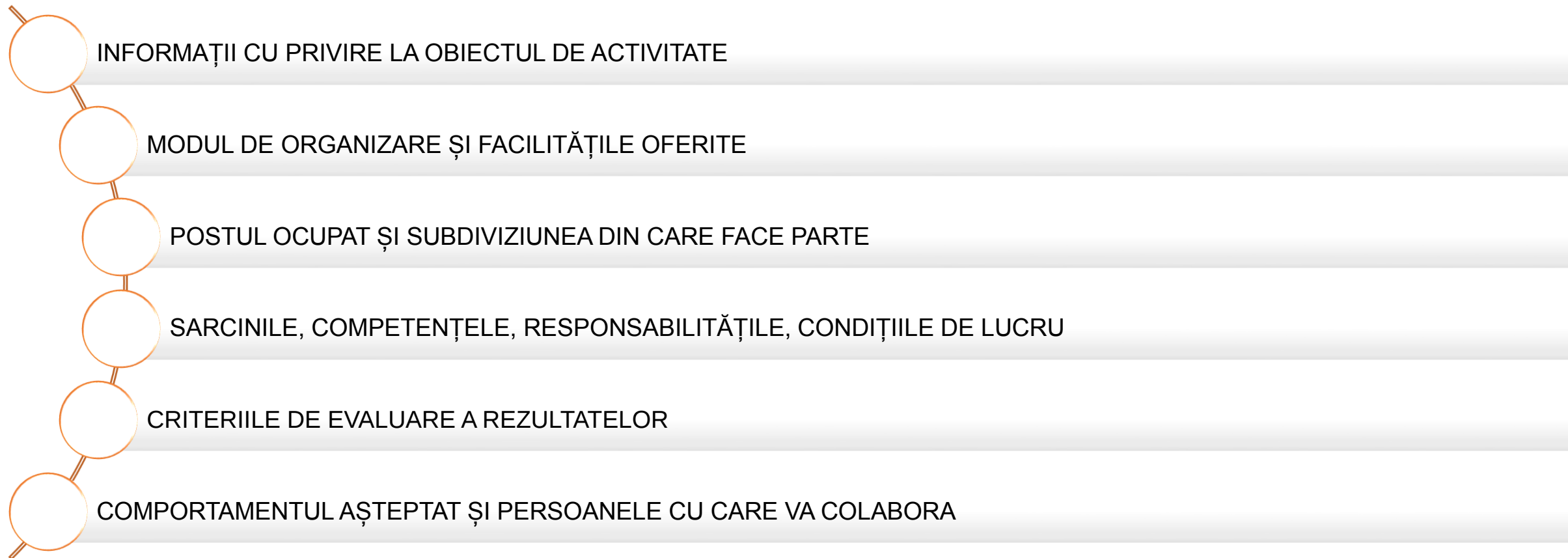
Integrarea socio-profesională

procesul de asimilare a unei persoane în mediul profesional, de adaptare a acesteia la cerințele de muncă și comportament ale colectivului în cadrul căruia lucrează, de adecvare a personalității sale la cea a grupului.

Scopul integrării

Este de a ajuta noii angajați să se adapteze cît mai bine și cît mai rapid la condițiile și mediul de muncă, și de a spori acceptarea interpersonală, care are în vedere facilitarea intrării noului angajat în grupul de muncă în care urmează să activeze

Pentru o integrare rapidă și eficientă, noul angajat trebuie să primească



Lucrul în grup

Sarcina 3(5 grupuri)

Durata: 15 min lucru în grup + 5 min pentru prezentare
Fiecare echipă are drept sarcină să:

□

4. Fișa postului

este un **ghid** în care angajatului i se oferă o descriere detaliată a postului în termeni de responsabilități pe care trebuie să și le asume la nivelul organizației

Document operațional important

Toate elementele necesare unui angajat pentru a putea exercita în condițiuni normale postul atribuit

O anexă a contractului individual de muncă

Oglindește situația la zi a elementelor de detaliu ale structurii organizatorice

ACTIVITATE INDIVIDUALĂ

Sarcina 4



Tema 3: SISTEME DE RECOMPENSĂ ȘI MOTIVAREA FINANCIARĂ

3.1. Motivarea: esență, tipuri și teorii

3.2. Sisteme de recompense și sancțiuni

3.3. Motivarea financiară

OBIECTIVELE PRECONIZATE:

- *Să descrie și să explice tipurile de motivație, și strategiile de implementare a lor;*
- *Să menționeze principiile generale ale sistemului de salarizare;*
- *Să explice tipurile de stimulente și sancțiuni.*

3.1. Motivarea: esență, tipuri și teorii

Etimologia *motivării* provine de la „**movere**” - ceea ce înseamnă ***deplasare***.



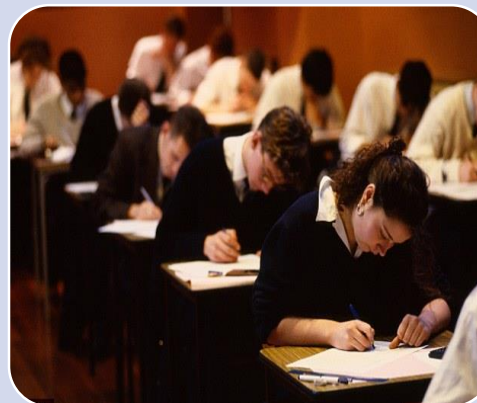
Motivația

Suma forțelor energiei interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul uman spre un scop anumit



Motivele

Stau la baza comportamentului uman, ce sînt resimțite ca expresie a *nevoilor și așteptărilor* umane, precum și *recompensele sau stimulentele*



Nevoile

lipsuri pe care le resimte la un moment dat individul



Așteptări

crediințele indivizilor în existența unor șanse ce pot fi obținute printr-un nivel al eforturilor și performanței

Din punct de vedere al ariei de cuprindere:

Nevoi individuale care se manifestă ca cerințe directe ale fiecărui membru al colectivității

Nevoi generale care reprezintă un ansamblu de cerințe individuale, manifestate nu direct de fiecare membru al societății (colectivității) ci, indirect, ca cerințe ale întregii societăți (colectivități).

Nevoile individuale

Primare

- (fiziologice) care sunt indispensabile vieții, cum ar fi: hrana, îmbrăcămintea, încălțăminte etc.

Secundare

- (spirituale) care sunt necesare pentru instruirea și educarea speciei umane, dar nu indispensabile pentru a supraviețui (cultură, artă, învățământ)

Sociale

- care sunt determinate de interesul fiecărui individ și al societății de a conserva sănătatea și de a da longevității și vieții un sens pozitiv (odihnă, recreare, ocrotirea sănătății etc.)

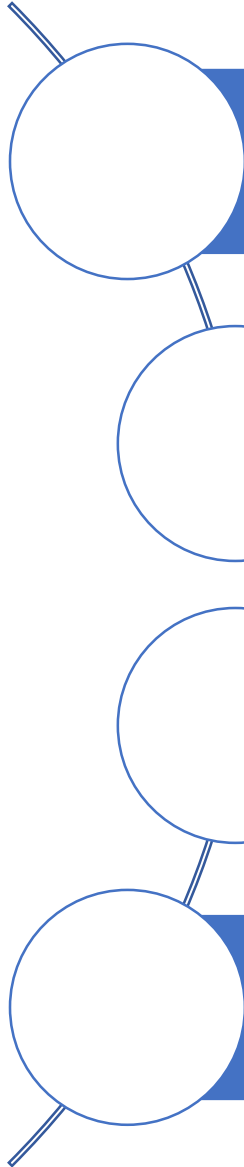
În funcție de modul de condiționare a satisfacțiilor personalului de rezultatele obținute

Motivarea pozitivă

- se bazează pe amplificarea satisfacțiilor din participarea la muncă ca rezultat al realizării sarcinilor atribuite. Se pune accentul pe recompensă, laudă, recunoaștere, stimă.

Motivarea negativă

- se bazează pe amenințarea în reducerea satisfacțiilor, dacă nu sînt realizate întocmai obiectivele și sarcinile atribuite. În organizațiile moderne se utilizează motivarea pozitivă



Motivația intrinsecă sau directă - este generată de surse interne, obținerea satisfacției din activitatea desfășurată. Satisface aspirații și așteptări individuale din muncă

1.Motivația extrinsecă sau indirectă este generată de surse exterioare și presupune obținerea unor beneficii economice, sociale (formale sau informale) din partea organizației. În organizații predomină anume astfel de motivație.

1.Motivația afectivă – este motivația la baza careia stau nevoile de a obține recunoștința celorlalți

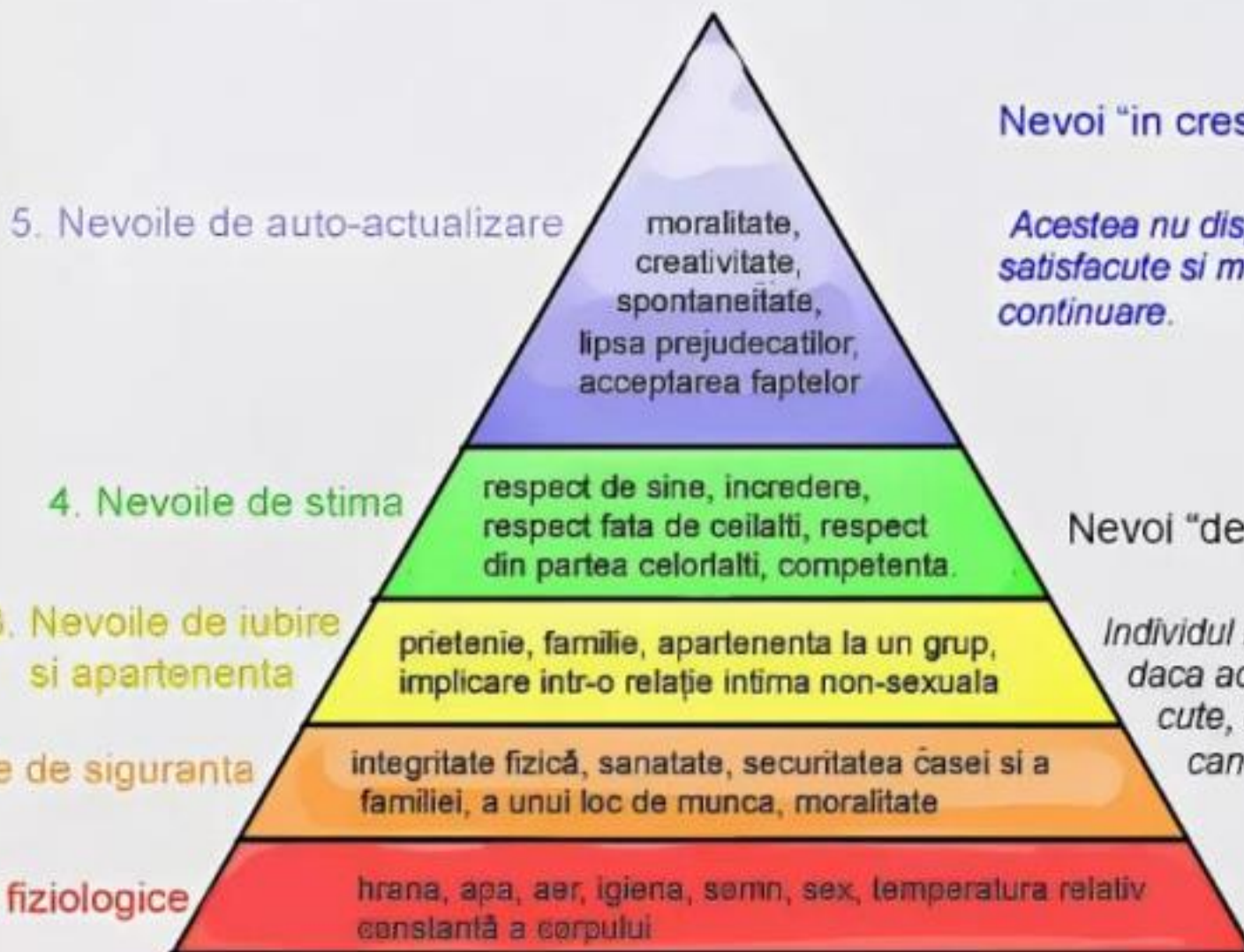
Motivația cognitivă apare din nevoia de a ști, din curiozitate față de nou

Teoriile conceptuale

ale motivării se bazează pe identificarea necesităților care impun oamenii să acționeze într-un anumit mod.

- *Teoria ierarhiei nevoilor a lui Maslow.*
- *Teoria nevoilor achiziționate a lui McClelland.*
- *Teoria factorilor duali a lui Herzberg.*
- *Teoria ERG a lui Alderfer.*

Piramida lui Maslow - Nevoi instinctuale



Nevoi "in crestere" :

Acestea nu dispar cand sunt satisfacute si motiveaza individul in continuare.

Nevoi "deficiente" :

Individul nu simte nimic special daca aceste nevoi sunt satisfacute, dar simte Disconfort cand nu sunt satisfacute

Teoria ERG a lui Alderfer

Nevoi existențiale E

—

se satisfac prin
hrană, aer, apă,
salariu, locuință,
condiții de muncă

Nevoi relaționale R -
urmăresc obținerea
dragostei,
apartenenței,
stimei, afilierii la
grup, se satisfac
prin relații
interpersonale

*1. Nevoi de
dezvoltare și
împlinire G* - se referă
la creșterea
potențialului
individual. Sunt
satisfăcute prin
muncă cu caracter
creativ.

Teoria lui McClelland



Nevoia de putere

Motivarea se va face prin promovare – poziții înalte și autoritate. Persoane energice, doresc să controleze pe alții și influențeze



Nevoia de afiliere

Motivarea se va face din contul contactelor cu colegii. Persoane sociabile, nu trebuie să aibă locuri de muncă izolate

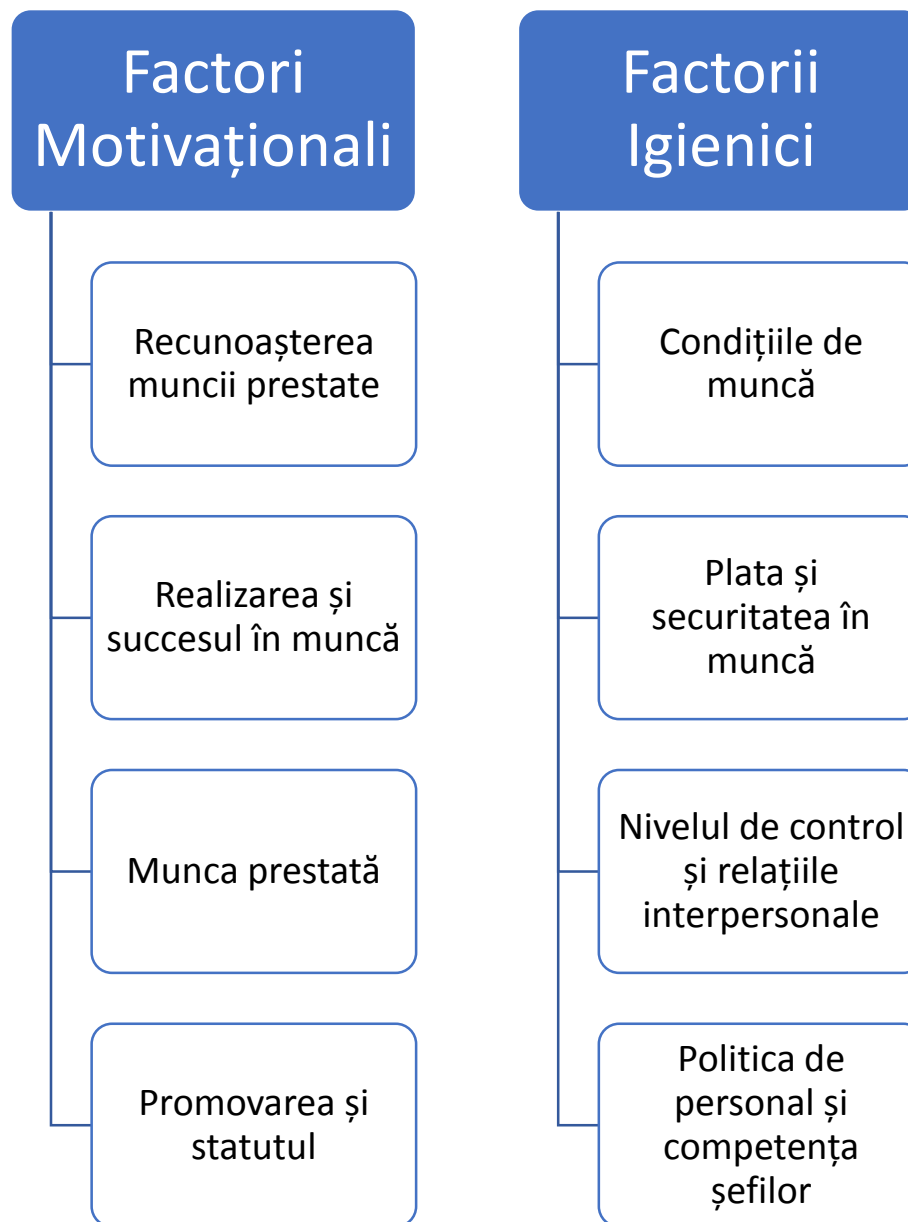


Nevoia de succes

Motivarea se face prin asumarea de responsabilități în găsirea soluțiilor la unele probleme. Aceste persoane obțin satisfacție nu de la statutul său, dar de la rezultatul obținut în procesul de lucru. Își propun obiective dificile și complexe. Preferă lucrul individual



Teoria lui Herzberg



Evaluare: 10 min

Ce am știut:

Ce am aflat:

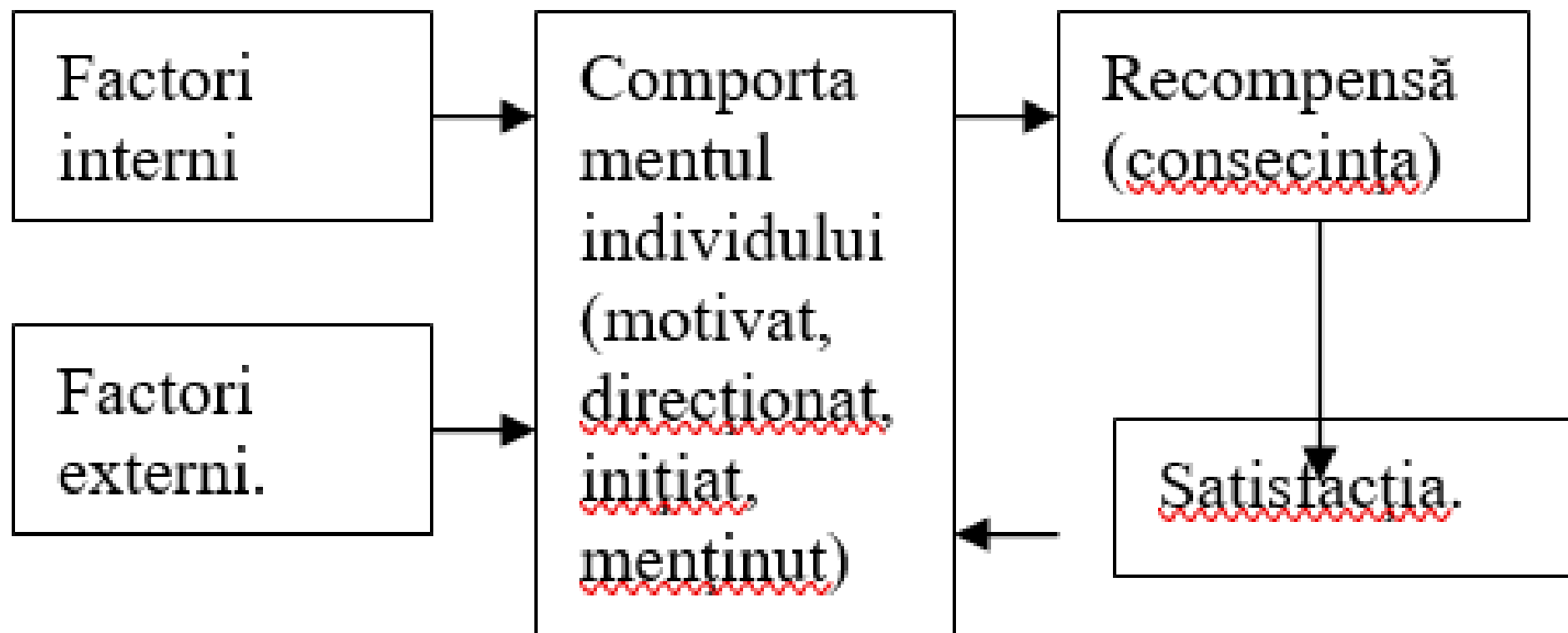
Ce voi utiliza:

3.2. Sisteme de recompense și sancțiuni

Recompensa este tot ce omul consideră a fi prețios pentru el.

Astfel pentru diferiți oameni recompensele sînt diferite. Recompensele sau stimulentele sînt de două tipuri: interne și externe.

- **Stimulentele interne(individuale)** sînt satisfacțiile primite de om de la procesul de realizare a unei activități și depind de sistemul de valori, interesele, atitudinile, comportamentele, percepția sarcinilor.
- **Stimulentele externe** sînt beneficiile obținute de om din partea organizației: sistemul de salarizare, sistemul de control-supraveghere, timpul liber, grupul de muncă, cariera, simboluri de statut și prestigiu.



Recompense și sancțiuni				
Formal economice	Formal moral- spirituale	Formal complexe	Informal economice	Informal moral- spirituale
<i>Salariul</i> <i>Prima</i> <i>Automobil de serv</i> <i>Locuință</i> <i>Penalizare</i> <i>Amendă.</i>	<i>Ordine, medalii</i> <i>Titluri</i> <i>Avertisment scris</i> <i>Mustrare scrisă</i>	<i>Promovare</i> <i>Suspendare temporară</i> <i>Retrogradarea din post</i> <i>Destituire</i>	<i>Cadou</i> <i>Masă festivă</i> <i>Bacsis</i>	<i>Laudă</i> <i>Mulumire</i> <i>Acordarea încrederii</i> <i>Disprețul</i> <i>Critica</i>

Reflecții și discuții: 20 minute

- Analizați teoriile motivaționale prezentate și indicați relevanța lor pentru
compania dvs.
- Identificați factorii interni și externi ce influențează recompensele angajaților
din compania dvs.

Tema 4: MOTIVAREA NON-FINANCIARA – CALEA SPRE LOIALITATEA ȘI ÎNALTĂ PRODUCTIVITATE A ECHIPEI

- 4.1. Importanța și conținutul motivării non-financiare**
- 4.2. Metode manageriale de stimulare a motivației non-financiare**
- 4.3. Strategii în motivarea non-financiară**

OBIECTIVELE PRECONIZATE:

- *Să descrie conținutul motivație non-financiare*
- *Să explice strategiile de implementare a motivație non-financiare*
- *Să menționeze metodele de stimulare a motivație non-financiare*

4.1. Importanța și conținutul motivării non-financiare

Motivarea non financiară

înseamnă stimularea angajatului să lucreze mai bine, mai mult, mai eficient, cu drag, cu tragere de inimă, fără să fie vorba la mijloc de stimulente financiare.

Motivarea
non-
financiară

- *implementarea unui sistem de Recompensă și Recunoaștere*

Scopul

- *este acela de a crește productivitatea firmei, de a-i îmbunătăți calitatea, de a avea angajați mulțumiți, lucru care duce direct la creșterea performanței angajaților.*

Programul
de R&R

- Respectarea unor reguli, elaborarea de criterii/reguli

Etapele programului R&R



Un exemplu de motivare a întregii echipe, fără a uita de performanțele individuale (și a se crea astfel frustrări între angajați) de care vreau să amintesc este a unui manager care, la sfârșitul unui proiect de succes, și-a recompensat echipa cu mici cadouri diferite, în funcție de performanțe, după cum am scris anterior, dar totuși de aceeași valoare. Personal, mi se pare un foarte bun exemplu de a încerca să mulțumești pe toată lumea și de a evita eventualele frustrări ale angajaților.

Discuții: 10 minute

- Care este practica dvs. în motivarea non-financiară?

Politica de construire a motivării non-financiare

revine departamentului de resurse umane sau managerului.

Aceasta nu este una standard, ea trebuie adaptată și ajustată la nevoile companiei și la obiectivele de dezvoltare a acesteia.

Cum aplicăm motivarea non-financiară?

- ❖ *prezența unui set de reguli foarte clare,*
- ❖ *premierea meritelor deosebite,*
- ❖ *respectarea angajaților, șefului în calitate de oameni, nu numai ca angajați,*
- ❖ *ședințe eficiente,*
- ❖ *sărbătorirea zilei de naștere a angajaților,*
- ❖ *atmosfera colegială dintre angajați,*
- ❖ *respectul între angajați,*
- ❖ *să ai un nivel de autoritate satisfăcător,*
- ❖ *să existe un sistem salarial transparent,*
- ❖ *să-ți fie ascultate părerile,*
- ❖ *să ai colegi care-și fac treaba bine.*
- ❖ *șeful tratează în mod corect angajații,*
- ❖ *șeful repartizează clar sarcinile,*
- ❖ *șeful fixează obiective realiste,*
- ❖ *șeful aplică măsuri stimulative,*
- ❖ *șeful acordă încredere angajaților,*
- ❖ *șeful nu-i minte,*
- ❖ *existența unui sistem de promovare transparent la care orice angajat poate avea acces,*
- ❖ *să ai posibilitatea ca angajat să înveți lucruri noi,*
- ❖ *să fi apreciat pentru ceea ce faci,*
- ❖ *să fi criticat doar cu motiv întemeiat,*
- ❖ *să știi clar ce sarcini ai de îndeplinit,*

4.2. Metode manageriale de stimulare a motivației non-financiare



Comunicarea în
procesul de motivare



Managementul prin
obiective



Delegarea



Managementul
participativ

4.3. Strategie în motivarea non-financiară

Indicatori ca programul ar putea avea nevoie de o evaluare sunt:

- *Lipsa de încântare*
- *Participarea scăzută*
- *Glume și plangeri*

Sfaturi cheie pentru a motiva Non-Financiar angajații

- *Primești ceea ce recompensezi*
- *Oameni diferiți, motivații diferite*
- *E nevoie de bani putini sau chiar deloc pentru cele mai motivante recompense*
- *Fiecare dintre noi își dorește să fie recompensat*
- *Comportamentele sunt controlate de consecințele lor*
- *Managementul este ceea ce faci cu angajații, nu ceva ce le faci angajaților*
- *Bunul simț nu e intotdeauna o practică comună*

Idei de motivare non-financiară

- *Felicitări scrise de mână de către managerul firmei;*
- *Mici cadouri, de aceeași valoare, dar diferite, oferite variat în funcție de performanțe;*
- *Abonament pe un an la internet la domiciliu;*
- *O zi liberă;*
- *Pune o stelută aurită pe computerul angajatului care a avut un rezultat bun împreună cu un bilet de mulțumire;*
- *Un billet/poster la intrarea în birou cu numele colegului care trebuie recompensat;*
- *Un picnic cu toți colegii din echipă;*
- *Biletele de mulțumire scrise de mână (managerului);*
- *Anunț în newsletter-ul companiei;*
- *Pizza party cu tot departamentul;*
- *Să citești scrisori de la clienții mulțumiți în fața angajaților;*
- *Un program de recunoaștere în public;*
- *Inghețată/cafea/etc dăruite de către manager personal;*
- *Recunoaștere one-on-one: întâlnire între manager și angajatul de recompensat;*
- *Tricouri cu logo-ul firmei.*

Discuții: 10 minute

- Ce practici de motivare non-financiară din cele prezentate
veți prelua în compania dvs.?

Tema 5: MANAGEMENTUL PERFORMANTEI

5.1. Legătura între motivare și performanță

5.2. Evaluarea performanțelor angajaților

OBIECTIVELE PRECONIZATE:

- *Să definească conceptul de performanță din perspectiva personalului*
- *Să posede abilități necesare pentru a face distincție între competențe profesionale și lipsă de motivare a personalului.*
- *Să aplice criteriile și principiile **Balanced Scorecard**.*
- *Să distingă tipurile de evaluări ale performanțelor angajaților.*

5.1. Legătura între motivare și performanță

Performanță înseamnă *atât calitatea bună cât și volum mare de muncă*, înseamnă *păstrarea clienților vechi și câștigarea altora noi*, sau poate însemna pur și simplu *mulțumirea clienților*.

Un **indicator ferm al performanței** este dat *de raportul costuri beneficii*.
Cu cât avem un raport mai bun cu atât înseamnă că avem de-a face cu performanță.

Prin **performanță** se *evaluează obiectivele individuale și ale echipei, care sunt în concordanță cu obiectivele strategice ale companiei.* Pentru ca firma să câștige acel avantaj competitiv pe o piață în continuă evoluție trebuie să valorifice talentele umane pe care le deține.

Competența profesională scăzută se observă mai ales în cazul în care fiind pus în fața unor sarcini dificile, angajatul poate dovedi o "insuficiență" a competenței profesionale, ale cărei cauze pot fi:

- cunoștințe de specialitate reduse,
- lipsa de experiență,
- atitudine nepotrivită a angajatului (față de muncă, față de echipă, față de superiori),
- abilitate redusă în domeniul în care performanța nu a atins nivelul așteptat.

Cum punem diagnosticul corect?

1. Pentru a se stabili că, într-o anumită situație concretă, este vorba despre competență profesională scăzută, trebuie să se ia în considerare felul în care a acționat salariatul în trecut față de sarcini asemănătoare.
2. De asemenea se va lua în considerare și dificultatea sarcinii care a generat lipsă de performanță. Dacă avem de-a face cu sarcini care nu presupun un "consum" sporit de cunoștințe și deprinderi, lipsa oricărui progres în realizarea sarcinii dovedește lipsă de interes, deci lipsă de motivație.
3. Un alt punct care trebuie luat în seamă este observarea reacției salariatului în fața neindeplinirii sarcinii. Dacă acesta manifestă dezinteres față de nerealizarea adecvată a sarcinii, este din nou un semn al lipsei de motivație.

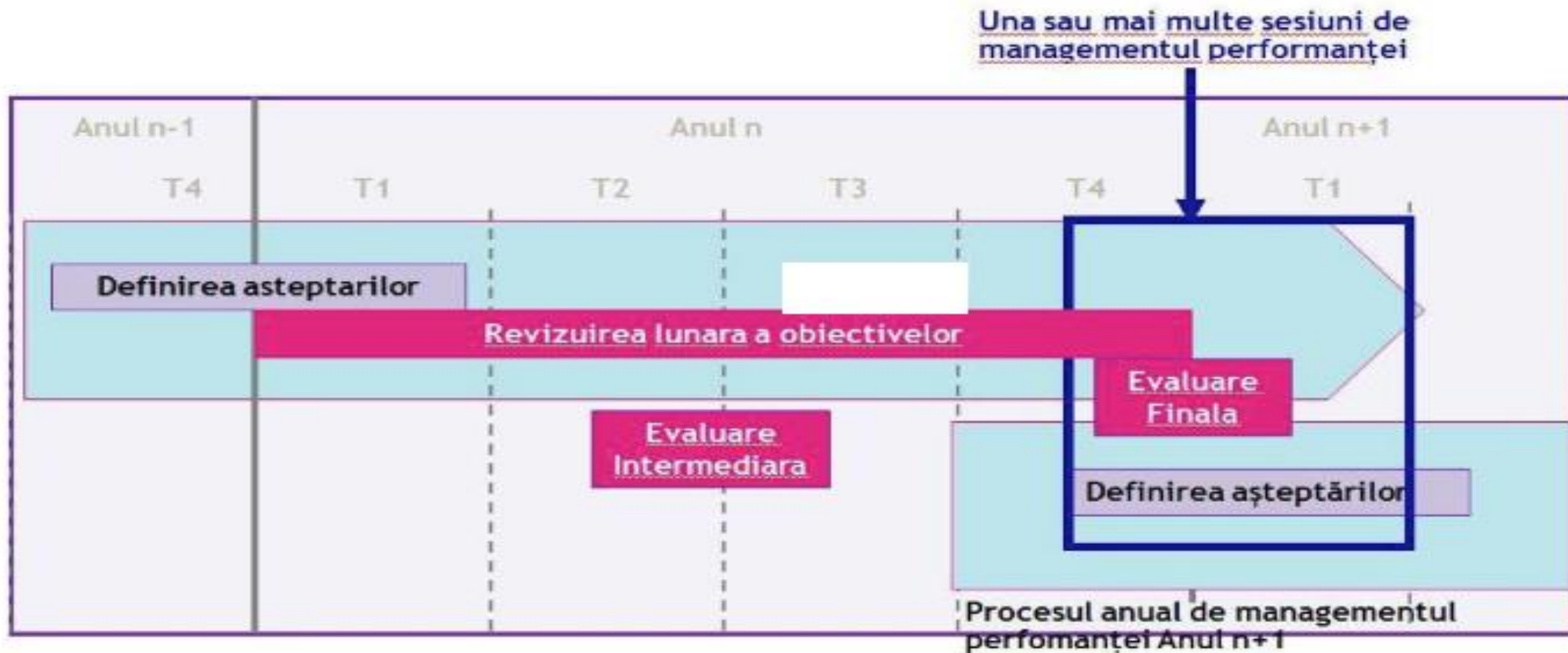
Cum îmbunătățim competențele?

- se va stabili ce curs de perfecționare trebuie să urmeze salariatul,*
- se vor identifica procedurile de lucru care-i sunt neclare angajatului,*
- se vor revizui aceste proceduri - se va explica inca o data cum trebuie urmată procedura de lucru pentru sarcina in care angajatul a dovedit competența profesională scăzută.*

Lipsa motivației unui salariat se poate recunoaște prin faptul că acesta:

- *nu cooperează atunci când este nevoie de un efort suplimentar,*
- *întârzie,*
- *pleacă mai devreme,*
- *își ia zile libere fără a da explicații satisfăcătoare,*
- *lungeste cât se poate de mult pauzele pentru a rămâne cât mai puțin timp de lucru,*
- *nu se oferă niciodată să efectueze ore suplimentare,*
- *nu respectă termenele limită,*
- *nu-și asumă răspunderea pentru lucrurile care merg prost*
- *nu urmează instrucțiunile care i se dau.*

Fazele procesului de managementul performanței



Managementul performanței are ca **scop** *creșterea responsabilității de a produce rezultate și de a-și îmbunătăți abilitățile și competențele.*

În cadrul companiei, managementul performanței a fost întotdeauna considerat un aspect pentru managementul resurselor umane pentru atingerea obiectivelor organizaționale, printr-o aliniere cu strategia organizației, valorile și cultura acesteia.

5.2. Evaluarea performanțelor angajaților

Evaluarea performanțelor este *procesul prin care este evaluată contribuția unui angajat al organizației pe durata unei anumite perioade de timp.*

Evaluarea resurselor umane presupune mai multe activități:

Evaluarea potențialului

- Evaluarea comportamentului

Evaluarea performanțelor

Există două tipuri de evaluare a performanțelor

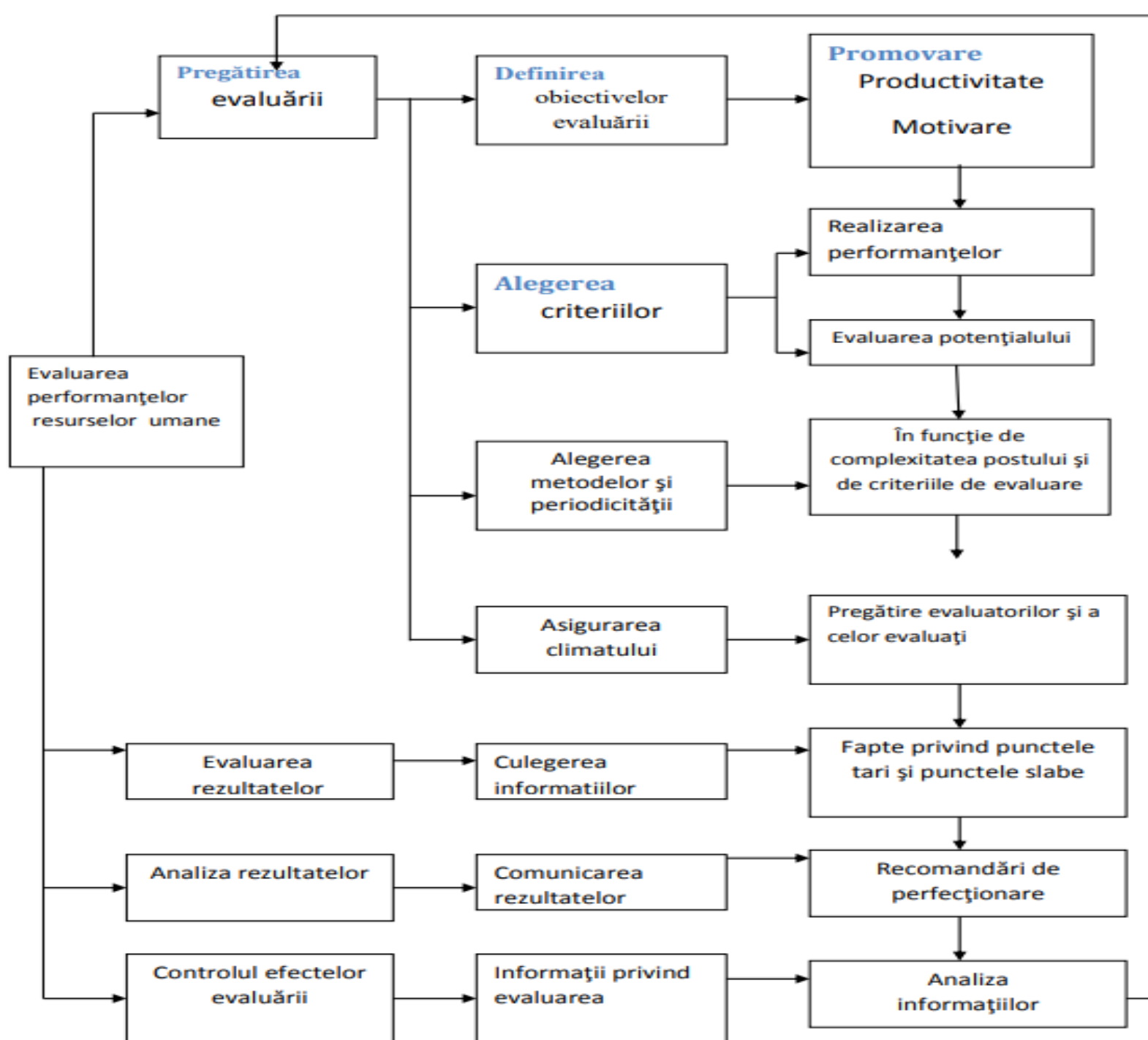
Neformală

- Este întreprinsă de fiecare dată când se consideră necesară

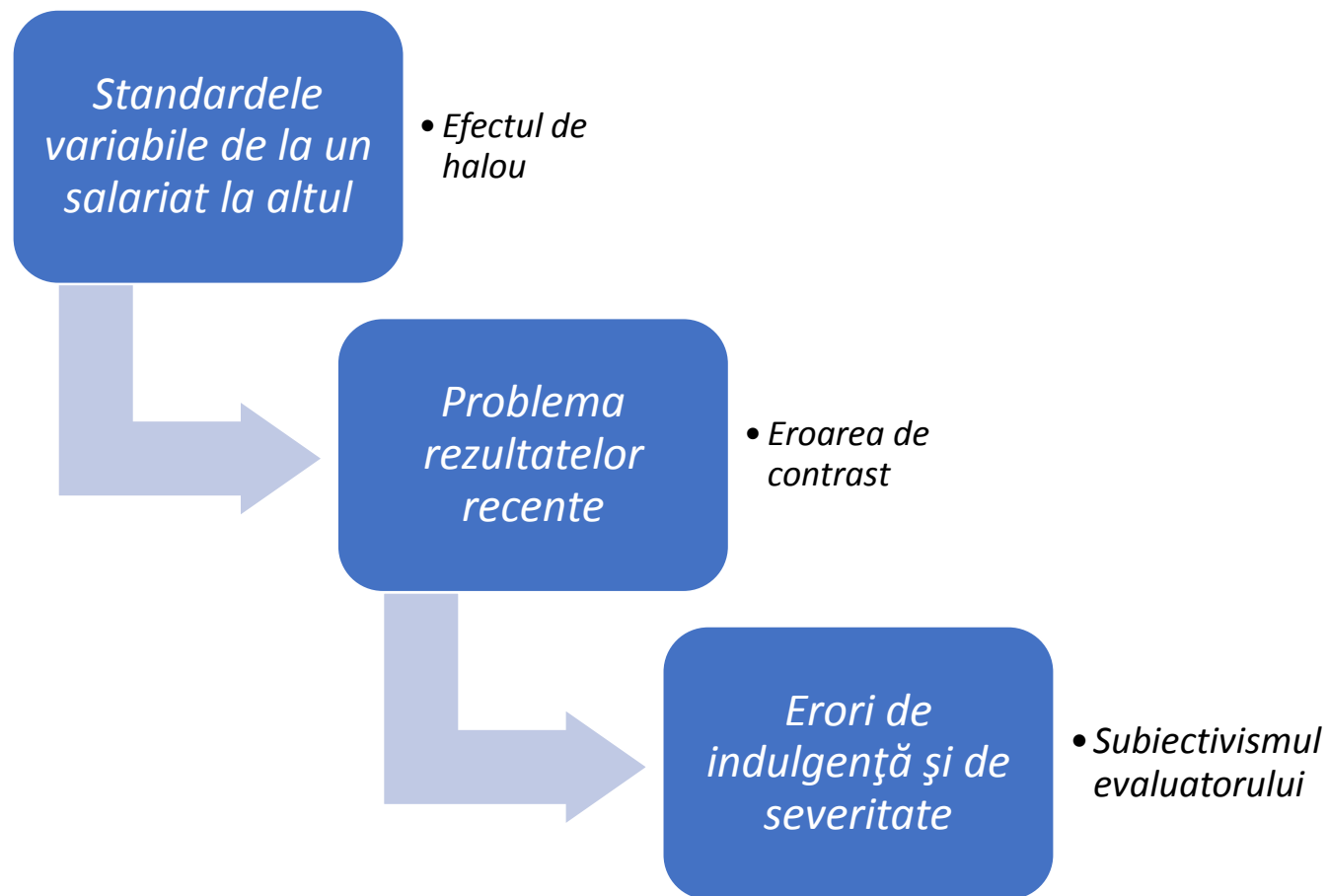
Sistematică

- Are un caracter formal și presupune uncontact oficial între manager și salariat

Procesul de evaluare a performanțelor reprezintă *un ansamblu de proceduri standardizate și prevede obținerea informațiilor privind comportamentul profesional al personalului firmei.*



Erori în procesul de evaluare a performanțelor



Cauzele care duc la **supraevaluarea performanțelor**:

- tendința managerilor de a evita prezentarea unor aspecte negative care ar putea afecta nefavorabil imaginea organizației;
- dorința managerilor de a câștiga bunăvoința subordonaților prin generozitate;
- incapacitatea evaluatorilor de a realiza evaluări diferențiate din punct de vedere al performanțelor;
- frica de represalii;
- lipsa de interes față de performanțele subordonaților.

Cauzele care duc la subevaluarea performanțelor:

- *preocuparea managerilor de a menține angajații cât mai aproape de realitate și de a-i atenționa în legătură cu necesitatea îndeplinirii sarcinilor;*
- *dorința managerilor de a părea mai autoritari în fața subordonaților;*
- *teama managerilor că angajații care obțin calificările excelente le-or putea afecta autoritatea proprie;*
- *percepția greșită a noțiunii de exigență;*
- *spiritul critic excesiv.*

Evaluare: 10 min

Ce am știut/fac:

Ce am aflat:

Ce voi utiliza/
face/implementa:

Tema 6: CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - ATUUL COMPANIILOR CU SCOPURI AMBIȚIOASE

6.1. Conceptul de cultură

**6.2. Evoluția, definirea, rolul și importanța culturii
organizaționale**

6.3. Tipologia culturii organizaționale

6.4. Conținutul culturii organizaționale

6.5. Factorii de influență ai culturii organizaționale

OBIECTIVELE PRECONIZATE:

- *Să determine importanța culturii organizaționale pentru firmă.*
- *Să identifice factorii de influență ai culturii organizaționale.*
- *Să determine principalele tipuri de cultură organizațională .*
- *Să elaboreze un raport despre structura CO în compania ce activează.*

6.1. Conceptul de cultură

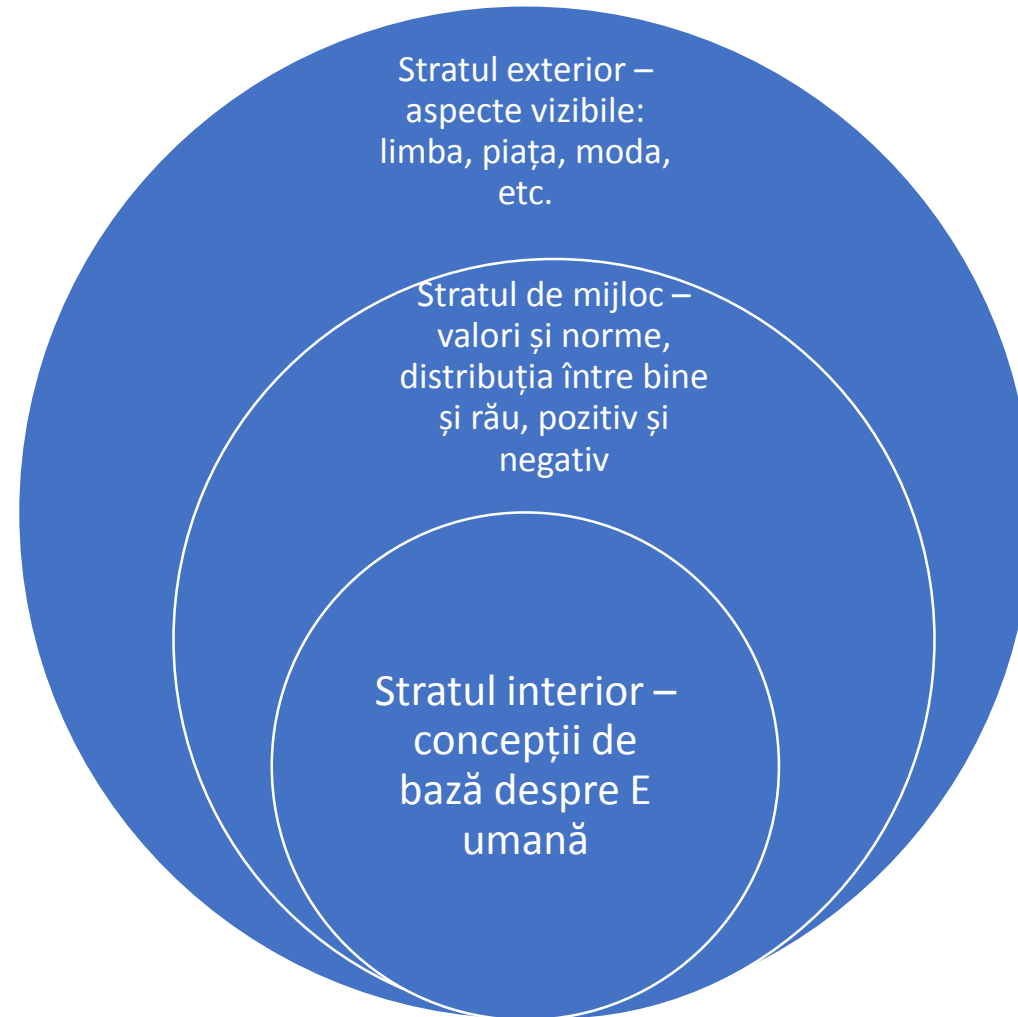
Cultura

o programare mentală colectivă care ne face să acceptăm ceva împreună, ca membri ai grupului/națiunii din care facem parte, dar nu cu componenții altor grupuri sau națiuni(Hofstede)

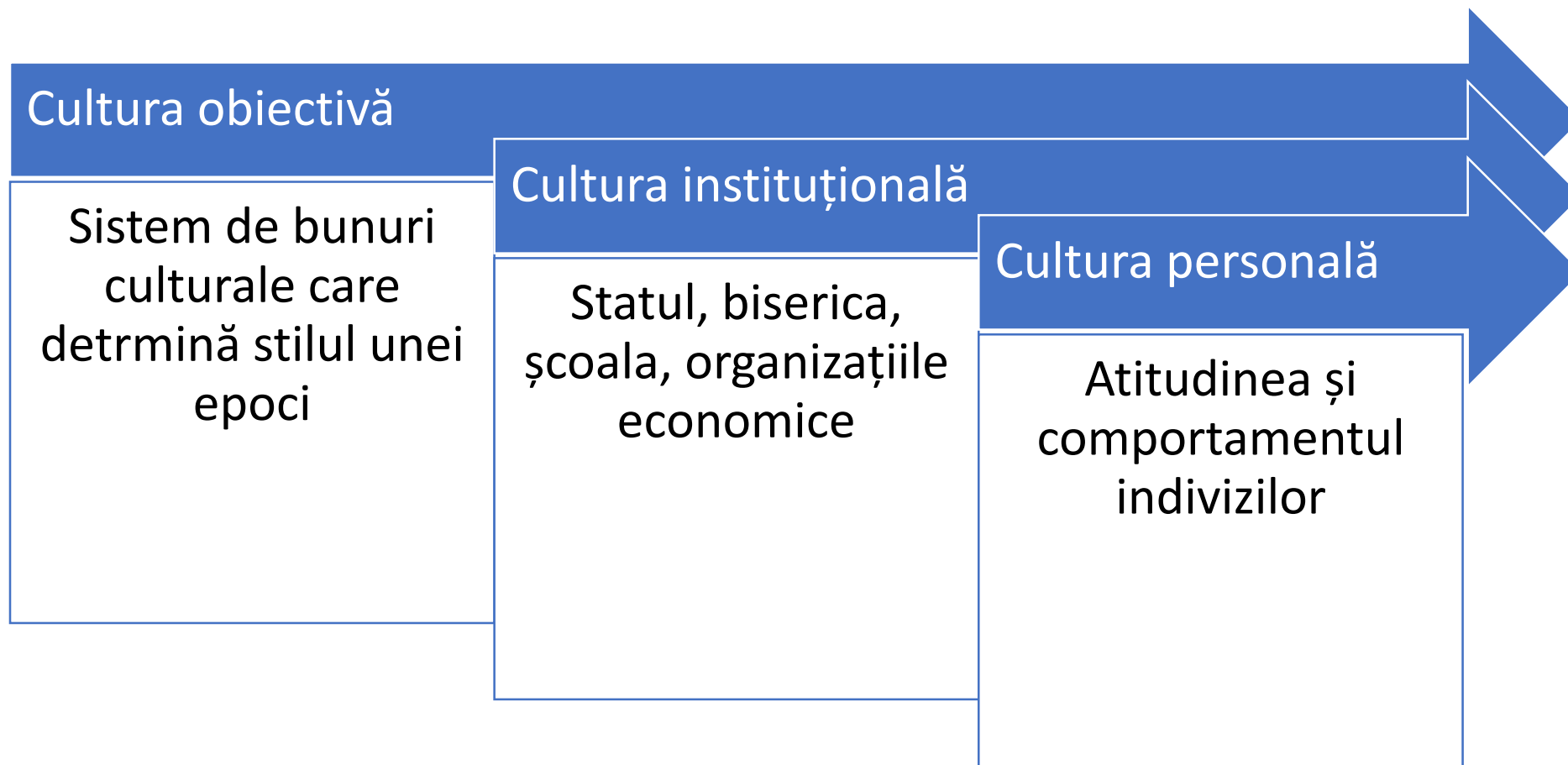
se dobândește prin educație și adaptare la mediul social, ea nu este moștenită genetic(Mockler)

➤ *fiind totalitatea cunoștințelor, aptitudinilor și modelelor obișnuite de comportament pe care le au în comun și pe care le transmit membrii unei societăți(Linter)*

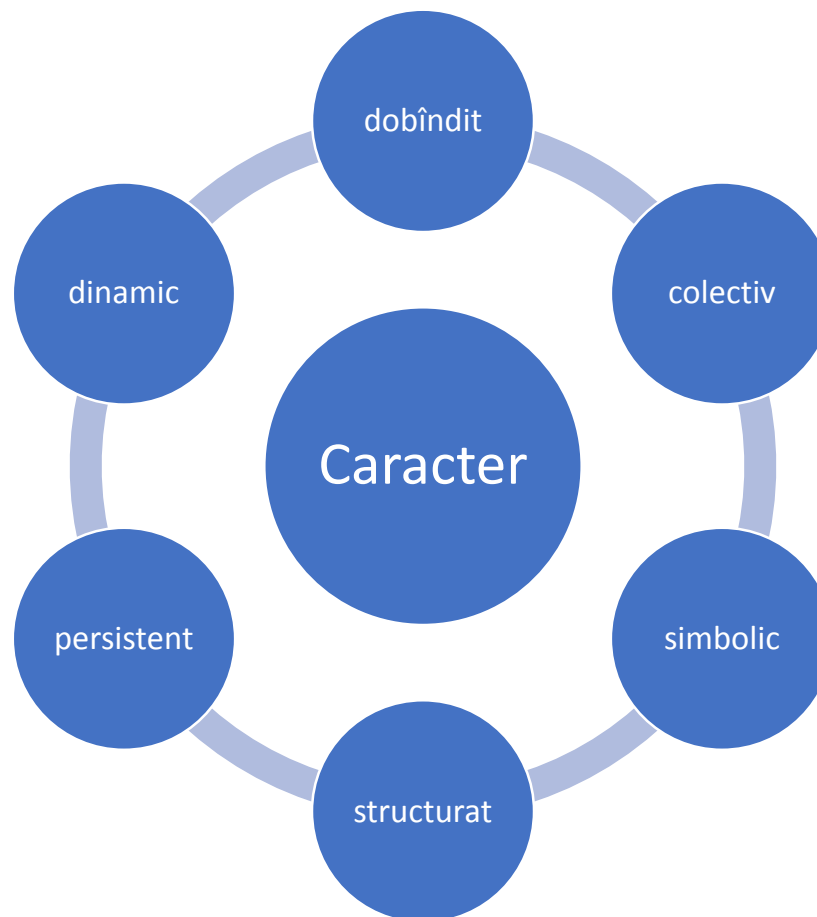
Straturi de sedimentare a culturii la indivizi, după Burduș



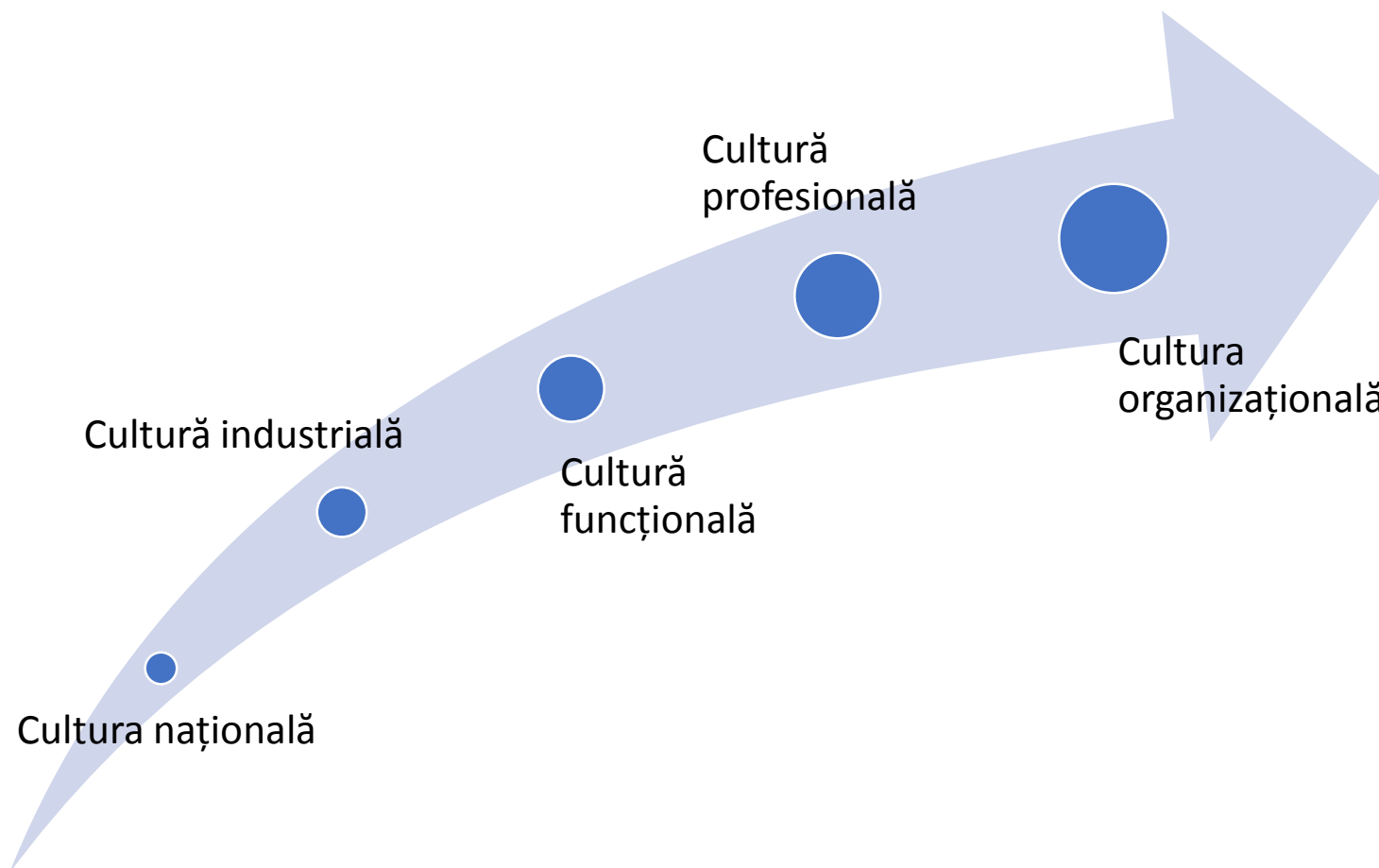
Caracteristici ale culturii, după Gusti



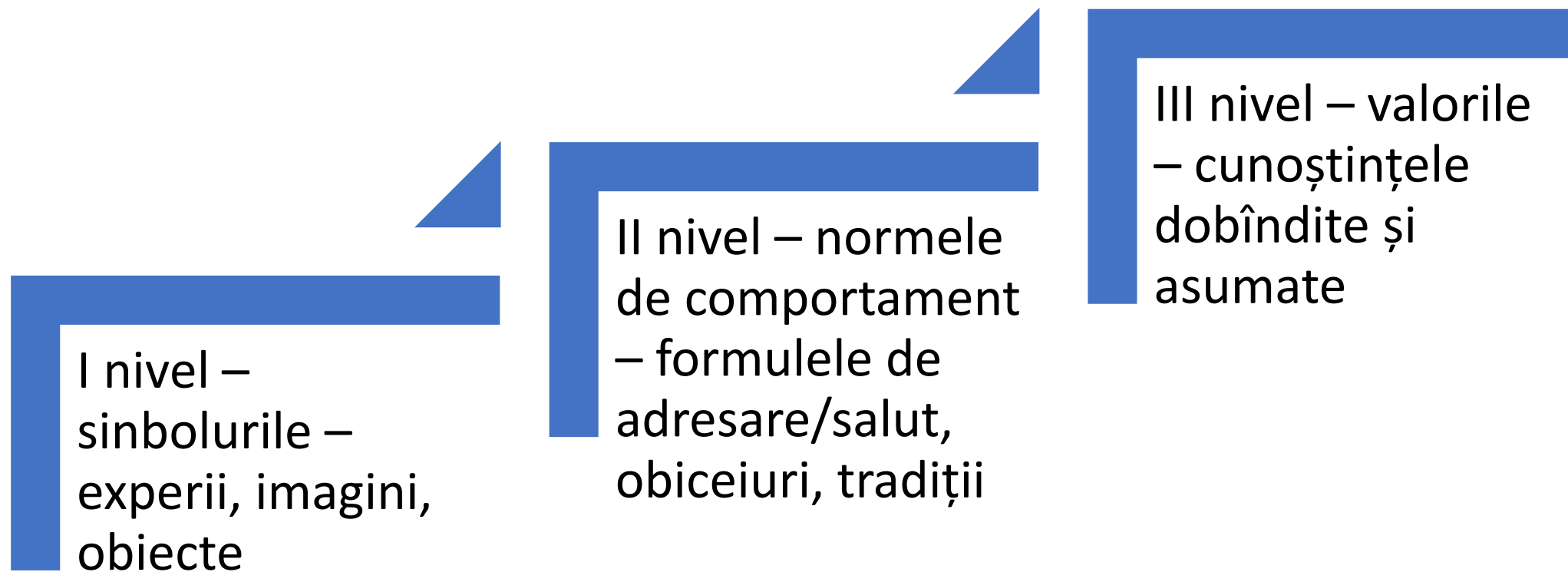
1. **Cultura** este un *fenomen intelectual colectiv*, în sensul că reflectă în plan spiritual modul specific de existență al unui grup uman, al unei comunități sau a unei națiuni.



2. **Cultura** este influențată de acțiunea mai multor factori, care delimitează clar sferele culturii:



3. Cultura trebuie privită ca un tot integrat, ca un sistem construit pe mai multe niveluri.



6.2. Evoluția, definirea, rolul și importanța culturii organizaționale

Cultura organizațională reprezintă un sistem de valori și de concepte partajate de toți lucrătorii unei organizații care determină comportamentul lor și caracterul activității firmei.

Caracteristicile culturii organizaționale sunt:

	I	• un adevărat mod de viață pentru membrii organizației, care consideră adeseori influența ei ca fiind înțeleasă de la sine
	II	• tinde să fie destul de stabilă în timp, ea poate persista în ciuda fluctuației personale, asigurând o continuitate socială.
	III	• conținutul unei culturi poate implica factori interni și externi

6.3. Tipologia culturii organizaționale



După contribuția la performanțele firmei

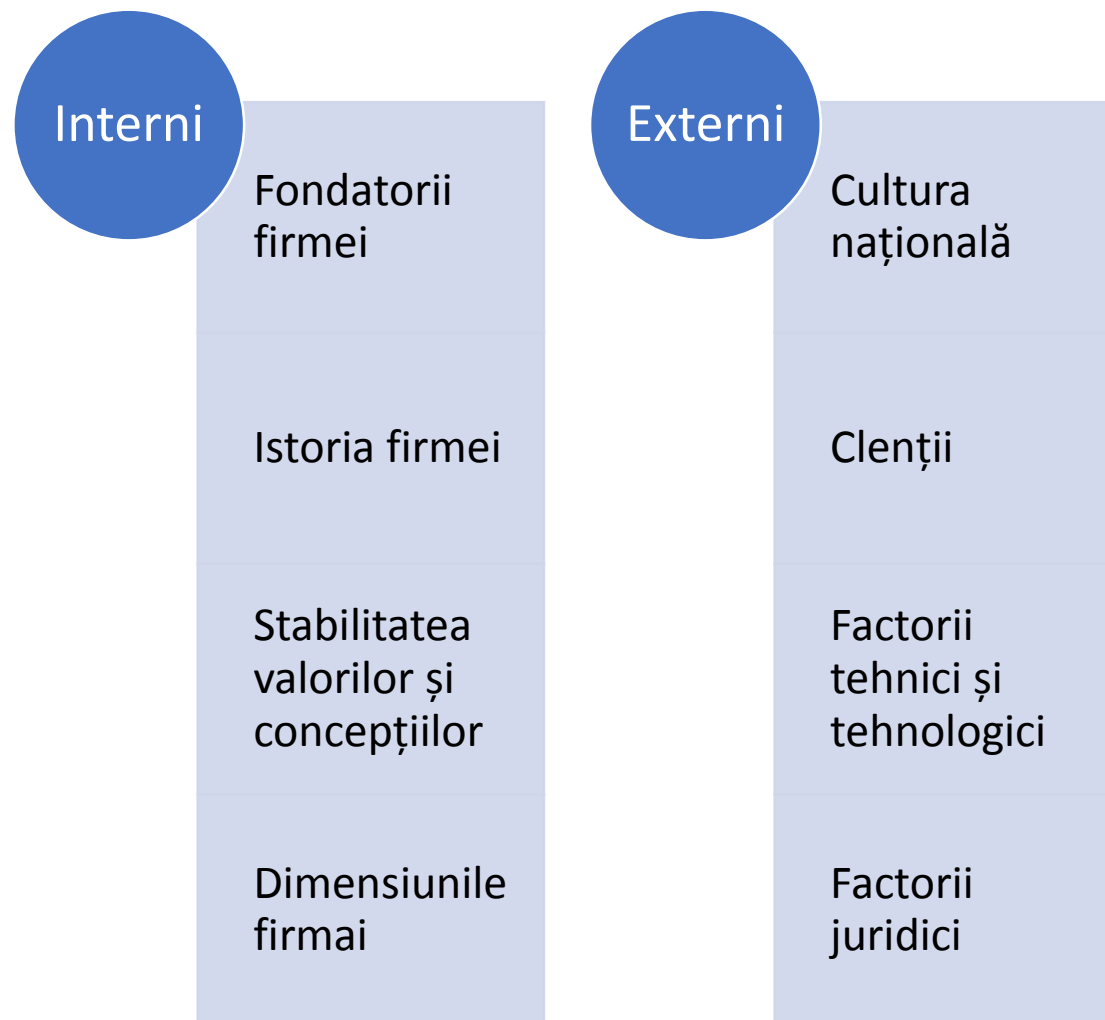


Culturi puternice sau pozitive



Culturi slabe sau negative

6.4. Factorii de influență ai culturii organiziționale



Tema 7: ASPECTE JURIDICE ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

- 7.1. Relații de muncă**
- 7.2. Drepturile salariaților**
- 7.3. Răspunderea juridică a salariaților**

OBIECTIVELE PRECONIZATE:

- *Să determine specificul relațiilor de muncă.*
- *Să identifice drepturile angajaților.*
- *Să determine principalele caracteristici ale răspunderii materiale a personalului.*

7.1. Relațiile de muncă

Contractul individual de muncă

Contractul individual de muncă este înțelegerea dintre salariat și angajator, prin care salariatul se obligă să presteze o muncă într-o anumită specialitate, calificare sau funcție, să respecte regulamentul intern al unității, iar angajatorul se obligă să-i asigure condițiile de muncă prevăzute de Codul muncii, de alte acte normative ce conțin norme ale dreptului muncii, de contractul colectiv de muncă, precum și să achite la timp și integral salariul.

Timpul de muncă

timpul pe care salariatul, în conformitate cu Regulamentul intern al unității, cu Contractul individual și cu cel colectiv de muncă, îl folosește pentru îndeplinirea obligațiilor de muncă.

Durata normală a timpului de muncă al salariaților din unități nu poate depăși 40 de ore pe săptămână.

Timpul de odihnă

- *Pauză de masă*
- *Repausul săptămânal*
- *Zile de sărbătoare nelucrătoare*

Disciplina de muncă

obligația tuturor salariaților de a se subordona unor reguli de comportare stabilite în conformitate cu Codul Muncii, cu alte acte normative, cu convențiile colective, cu contractele colective și cu cele individuale de muncă, precum și cu actele normative la nivel de unitate, inclusiv cu regulamentul intern al unității.

7.2. Drepturile salariaților

- ***Dreptul la muncă și salarizare echitabilă***
- ***Dreptul la condiții decente de muncă***
- ***Dreptul la protecție socială***

7.3. Răspunderea juridică a salariaților

Contractul individual și/sau cel colectiv de muncă pot specifica răspunderea materială a părților. În acest caz, răspunderea materială a angajatorului față de salariat nu poate fi mai mică, iar a salariatului față de angajator—mai mare decât cea prevăzută de Codul Muncii și de alte acte normative. Încetarea raporturilor de muncă după cauzarea prejudiciului material și/sau a celui moral nu presupune eliberarea părții contractului individual de muncă de repararea prejudiciului.



Vă mulțumim pentru atenție!