



Sistem performant de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne Cod MySMIS 130133, Cod SIPOCA 749

Componenta 1 Dezvoltarea și implementarea de politici și
instrumente unitare și moderne de management al resurselor umane

Curs Planificarea Resurselor Umane Modulul 1: Introducere în Planificarea Resurselor Umane

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





OBIECTIVELE PROIECTULUI

Obiectiv general:

- Dezvoltarea cadrului metodologic și procedural și formarea personalului Ministerului Afacerilor Interne în domeniul resurselor umane, ca parte a obiectivului mai larg de dezvoltare a unui sistem unitar, coerent, predictibil și sustenabil de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne.

Rezultate specifice:

- Procese și proceduri simplificate și optimizate de management al resurselor umane din cadrul MAI;
- Documentația conținând recomandări/informații tehnice necesare implementării sistemului informatic pentru managementul eficient al resurselor umane din cadrul MAI, în conformitate cu obiectivele proiectului, cu prevederile legislației în vigoare, cu reglementările în domeniu, cu standardele internaționale și cu ghidurile de bune practici;
- Competențe îmbunătățite ale personalului de conducere și de execuție din aparatul central al MAI și structurile aflate în subordinea sa în domeniul resurselor umane.



COMPONENTELE PROIECTULUI

- 1 Analiza sistemului de management al resurselor umane din cadrul MAI și identificarea modalităților de simplificare și eficientizare
- 2 Documentarea sistemului de managementul resurselor umane și de evidență informatizată a personalului în structuri similare din state ale UE
- 3 Definirea profilului competențelor de resurse umane necesare pentru îndeplinirea unei funcții de conducere și elaborarea propunerilor de integrare în procedurile de resurse umane
- 4 Realizarea ghidului metodologic cu privire la instrumentele de previziune a necesarului de personal și planificare a resurselor umane
- 5 Elaborarea și actualizarea procedurilor aplicabile în domeniul evidenței și gestiunii de personal
- 6 Elaborarea materialelor de curs în domeniul resurselor umane
- 7 Asigurarea unei soluții de susținere a cursurilor în format e-learning, care să conțină toate prerechizitele necesare desfășurării în condiții optime a acestora
- 8 Formarea personalului în domeniul resurselor umane
- 9 Managementul proiectului

INTRODUCERE ȘI OBIECTIVELE PROGRAMULUI

Îmbunătățirea competențelor în domeniul managementului resurselor umane, planificării resurselor umane și implementării instrumentelor specifice

Dezvoltarea abilităților de aplicare a instrumentelor din cadrul Ghidului metodologic conținând instrumente de previziune a necesarului de personal și planificare a resurselor umane

Conștientizarea beneficiilor și provocărilor aferente implementării unui proces de planificare a forței de muncă

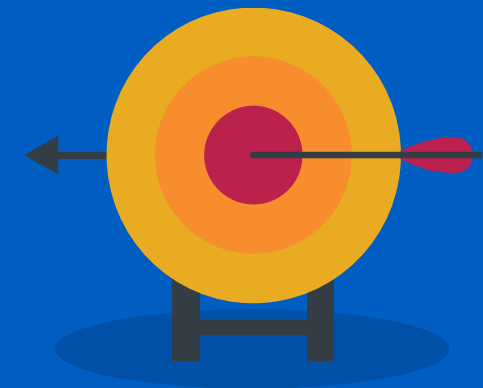
Conștientizarea factorilor intern și externi care trebuie avuți în vedere într-un proces de planificare a resurselor umane

Cunoașterea etapelor într-un proces de planificare a resurselor umane

Consolidarea cunoștințelor privind indicatorii de resurse umane

Familiarizarea cu profilul competențelor de resurse umane pentru personalul de conducere

Îmbunătățirea competențelor de cunoaștere a personalului, evaluare comportamentală, comunicare, negociere și mediere, gestionare a conflictelor





STRUCTURA PROGRAMULUI

- **Modulul 1 - Introducere în Planificarea Resurselor Umane**
- Modulul 2 - Înțelegerea contextului organizațional
- Modulul 3 - Oferta de personal - structura actuală și dinamica de personal
- Modulul 4 - Analiza decalajelor între ofertă și cerere de forță de muncă
- Modulul 5 - Abilități utile în derularea procesului de Planificare a resurselor umane



Să ne cunoaștem

Carte de vizită

- Nume
- Rol, unitate

Așteptări de la curs

- De la acest curs aș vrea să rămân cu...

Să ne cunoaștem mai bine

1. Locul meu preferat de vacanță este ...
2. Un lucru pe care nu știu să-l fac dar vreau să-l învăț este ...
3. Mâncarea mea preferată este ...
4. Jocul meu preferat când eram mic/mică era ...
5. Mă enervează foarte tare când cineva ...
6. Persoana publică pe care o admir foarte tare este ...
7. Tradiția mea preferată de Crăciun este...
8. Îmi plac vacanțele la mare pentru că...
9. Îmi plac vacanțele la munte pentru că...
10. Îmi place să îmi petrec timpul cu familia făcând...

Aspecte administrative

- Programul zilnic: 09.00-17.00
- Pauze:
 - 15 minute pauză
 - 1 oră pauza de prânz
- Materialele de training: platforma Moonstar
- Chestionare zilnice
- Finalizare cursuri în platforma Moonstar
- Test final



Regulile casei

- Suntem punctuali
- Ținem camerele video deschise tot timpul
- Păstrăm platforma de e-learning deschisă
- Participăm la exerciții
- Telefoanele sunt închise/puse pe modul silențios
- Nici o altă activitate desfășurată în paralel
- Punem întrebări ori de câte ori este nevoie
- 100% prezență



OBIECTIVELE MODULULUI

Familiarizarea cu obiectivele și componentele proiectului *Sistem performant de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne*

Conștientizarea importanței respectării principiilor orizontale în cadrul proiectelor POCA

Conștientizarea tendințelor generale care influențează piața muncii, caracteristicile forței de muncă și strategiile de RU

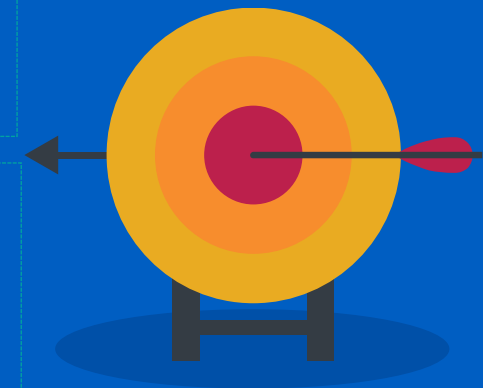
Consolidarea cunoștințelor privind conceptul de Planificare Strategică a Resurselor Umane

Conștientizarea beneficiilor și provocărilor aferente implementării unui proces de planificare a resurselor umane

Înțelegerea etapelor majore într-un proces de Planificare RU

Aprofundarea rolurilor și responsabilităților în proces

Familiarizarea cu Modelul de planificare a resurselor umane din cadrul Ghidului metodologic conținând instrumente de previziune a necesarului de personal și planificare a resurselor umane





PRINCIPII ORIZONTALE PROIECTE POCA

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



PRINCIPIILE ORIZONTALE POCA

EGALITATE DE ȘANSE ȘI NEDISCRIMINARE

- Baza unui sistem social stabil și sustenabil

DEZVOLTARE DURABILĂ

- Asigură un nivel decent de trai pentru generația actuală
- la în calcul nevoile generației următoare



EGALITATE DE ȘANSE ȘI NEDISCRIMINARE – DEFINIȚII

“ Egalitatea de șanse definește acea situație în care ierarhiile existente în societate sunt determinate de un proces competitiv la care toți membrii societății au acces în mod egal. ”

Sursă: Enciclopedia Stanford de Filosofie

“ Egalitatea de gen presupune un nivel egal de vizibilitate, afirmare și participare pentru ambele sexe în toate sferele vieții publice și private. Egalitatea de gen este opusul inegalității de gen, nu a diferențelor de gen, și urmărește promovarea participării depline a femeilor și bărbaților în societate. ”

Sursă: Consiliul European, Egalitatea de tratament între femei și bărbați, 1998

“ Fiecare om se poate prevala de toate drepturile și libertățile proclamate în prezenta Declarație fără nici un fel de deosebire ca, de pildă, deosebirea de rasă, culoare, sex, limbă, religie, opinie politică sau orice altă opinie, de origine națională sau socială, avere, naștere sau orice alte împrejurări ”

Sursă: Declarația Universală a Drepturilor Omului

“ Accesabilitate: ansamblul de măsuri și lucrări de adaptare a mediului fizic, precum și a mediului informațional și comunicațional conform nevoilor persoanelor cu handicap, factor esențial de exercitare a drepturilor și de îndeplinire a obligațiilor persoanelor cu handicap în societate. ”

Sursă: Legea nr. 448/2006, privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap

DEZVOLTARE DURABILĂ- DEFINIȚIE

“ Dezvoltarea durabilă este dezvoltarea care urmărește nevoile prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi.”

Sursă: Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare din cadrul Organizației Națiunilor Unite

ELEMENTE CHEIE

- Nevoi
- Limitări

DIMENSIUNI

- Ecologică
- Economică
- Socială

Respectarea principiilor orizontale în contextul proiectelor POCA

Proiectele finanțate FSE (POCA) contribuie direct și indirect la îndeplinirea obiectivelor privind **egalitatea de șanse** prin:

- contribuțiile directe și indirecte pentru promovarea unui comportament responsabil al beneficiarilor și îmbunătățirea gradului de conștientizare cu privire la acest aspect

Proiectele finanțate FSE (POCA), fie nu contribuie direct, fie au o contribuție directă nesemnificativă la îndeplinirea obiectivelor privind **protecția mediului**, în cadrul intervențiilor susținute. Respectarea principiului orizontal privind dezvoltarea durabilă în cadrul POCA va fi interpretat prin:

- contribuția indirectă a promovării unui comportament responsabil al beneficiarilor și îmbunătățirea gradului de conștientizare cu privire la acest aspect

Principiul egalității de șanse și al nediscriminării în cadrul proiectelor POCA

ETAPA	DESCRIERE
Elaborarea proiectului	<ul style="list-style-type: none">• Analiza modului în care problema identificată afectează grupurile vulnerabile (minorități religioase, etnice, persoane cu dizabilități, persoane care suferă de boli ce poartă stigmat social. - și/ sau cum afectează femeile)• Implicarea de consultanți, atât bărbați, cât și femei, precum și reprezentanți ai unor grupuri vulnerabile în identificarea și analiza problemei• Implicarea de experți în domeniul egalității de șanse și/ sau organizații/ instituții de profil (ONG-uri, instituții publice din domeniu- ANES, CONES, etc.)• Colectarea și analiza unui date relevante, din surse oficiale, defalcate pe gen sau grupuri vulnerabile
Definirea obiectivelor și planificarea activităților proiectului	<ul style="list-style-type: none">• Asigurarea că obiectivele proiectului nu contribuie de agravarea inegalităților existente• Propunerea de activități, planuri de acțiune care să aducă măsuri concrete pentru rezolvarea unor probleme specifice identificate în etapa de analiză a problemei• Integrarea în proiect a activităților specifice în vederea promovării egalității de șanse• Actualizarea regulamentelor interne de funcționare, astfel încât să nu persiste elemente discriminatorii• Îmbunătățirea condițiilor de la locul de muncă pentru a diminua riscul ca anumite grupuri dezavantajate să fie supuse discriminării/ hărțuirii și pentru preveni situațiile care încurajează perpetuarea stereotipurilor și a prejudecăților• Sesioni de informare/ conștientizare pentru grupul țintă și elaborarea de materiale specifice: broșuri, ghiduri, culegeri de bune practici• Formarea de experți în egalitate de șanse în cadrul instituției
Implementarea proiectului	<ul style="list-style-type: none">• Promovarea, respectarea principiului egalității de șanse și nediscriminare în elaborarea livrabilelor, rapoartelor, analizelor (în cazul serviciilor oferite cetățenilor, asigurarea că nu există grupuri vulnerabile care nu au acces la serviciile îmbunătățite prin intermediul proiectului)
Monitorizarea proiectului	<ul style="list-style-type: none">• Integrarea elementelor precum egalitatea de gen în echipa de management de proiect, egalitatea de gen și reprezentarea categoriilor vulnerabile în grupul țintă, numărul de acțiuni transversale privind egalitatea de șanse, etc. în monitorizarea proiectului
Evaluarea proiectului	<ul style="list-style-type: none">• Recomandabil evaluarea ex-post la 2-3 ani pentru a verifica sustenabilitatea proiectului din perspectiva egalității de șanse• Recomandabil ca în procesul de evaluare să fie cooptați experți în problematica egalității de șanse

Legislație relevantă în domeniul egalității de șanse și al nediscriminării

Nivel Național

Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse între femei și bărbați, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

Ordonanța de Guvern nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

Ordonanța de Urgență nr. 67/2007 privind aplicarea principiului egalității de tratament între bărbați și femei în cadrul schemelor profesionale de securitate socială;

Ordonanța de Urgență nr. 61/2008 privind implementarea principiului egalității de tratament între femei și bărbați în ceea ce privește accesul la bunuri și servicii și furnizarea de bunuri și servicii, republicată;

Legea nr. 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap, republicată;

Ordinul viceprim-ministrului, ministrul dezvoltării regionale și administrației publice nr. 189/2013 privind adaptarea clădirilor civile și spațiului urban la nevoile individuale ale persoanelor cu handicap

Nivel European

Carta drepturilor fundamentale a Uniunii Europene, art. 21 - Nediscriminarea și art. 23 - Egalitatea între femei și bărbați;

Directiva europeană 2000/78/EC privind crearea unui cadru general în favoarea egalității de tratament în ceea ce privește încadrarea în muncă și ocuparea forței de muncă;

Directiva europeană 2006/54/CE privind principiul egalității de șanse și al egalității de tratament între bărbați și femei în materie de încadrare în muncă;

Directiva europeană 2000/43/CE de punere în aplicare a principiului egalității de tratament între persoane, fără deosebire de rasă sau origine etnică.

Principiul dezvoltării durabile în cadrul proiectelor POCA

ETAPA	DESCRIERE
Elaborarea proiectului	<ul style="list-style-type: none">Analiza legăturii dintre problema identificată și dimensiunea dezvoltării durabileIdentificarea aspectelor ce țin de eficiența funcționării instituției / organizației beneficiare care au impact asupra utilizării neresponsabile a resurselorColectarea datelor cu privire la aspectele de sustenabilitate a serviciilor oferite (ce costuri de operare presupune oferirea unui anumit serviciu public? Ce resurse sunt utilizate în furnizarea aceluși serviciu (umane, materiale, etc.?)Date privind aspectele ce țin de dimensiunea dezvoltării durabile la nivelul instituției beneficiare (ex.: eficiență energetică, consum de energie electrică, consum de apă, cantitatea de hârtie consumată, alte materiale consumabile pe an/ proiect specific, etc.)
Definirea obiectivelor și planificarea activităților proiectului	<ul style="list-style-type: none">Includerea în proiect a elaborării de studii cu recomandări concrete privind economisirea resurselor utilizate, inclusiv prin utilizarea de soluții IT inovative sau prin contractarea de servicii de predare a hârtiei sau altor materiale uzate în scopuri de reciclareIncluderea în proiecte a unor activități specifice pentru promovarea dezvoltării durabile - sesiuni de instruire/conștientizare pentru grupul țintă și pentru angajații instituțieiPromovarea formării de experți în dezvoltare durabilă în cadrul instituției, cu scopul de a îmbunătăți procesul decizional și integrarea în analizele de impact a aspectelor ce țin de dezvoltarea durabilăConsultarea obiectivelor și a acțiunilor propuse cu experți în domeniul dezvoltării durabile, inclusiv organizații neguvernamentale și instituții academice de profil
Implementarea proiectului	<ul style="list-style-type: none">Organizarea pentru echipa de management a cel puțin o sesiune de instruire cu privire la problematica dezvoltării durabile și a modalităților concrete de economisire a resurselor utilizate în cadrul activității de management (utilizarea infrastructurii IT în gestionarea documentelor, evitarea imprimării documentelor pe hârtie sau utilizarea de hârtie reciclabilă, evitarea reuniunilor de proiect care presupun deplasarea membrilor echipei și a altor persoane implicate în favoarea susținerii reuniunilor în spațiul virtual)
Monitorizarea proiectului	<ul style="list-style-type: none">Includerea în etapa de monitorizare a elementelor ce țin de dezvoltarea durabilă: număr de acțiuni orizontale privind dezvoltarea durabilă - sesiuni de instruire / conștientizare, număr de participanți la sesiuni
Evaluarea proiectului	<ul style="list-style-type: none">Recomandabil evaluarea ex-post la 2-3 ani pentru a verifica sustenabilitatea proiectului din perspectiva dezvoltării durabile

Legislație relevantă în domeniul dezvoltării durabile

Nivel Național

Ordonanța de Urgență nr. 195/2005 privind protecția mediului

Hotărârea Guvernului nr. 1076/2004 privind stabilirea procedurii de realizare a evaluării de mediu pentru planuri și programe;

Ordinul nr. 995/2006 pentru aprobarea Listei planurilor și programelor care intră sub incidența HG nr. 1076/2004

Ordinul nr. 117/2006 pentru aprobarea Manualului privind aplicarea procedurii de realizare a evaluării de mediu pentru planuri și programe;

Legea nr. 350/2001 privind amenajarea teritoriului și urbanismul, cu modificările și completările ulterioare

Nivel European

Tratatul de funcționare al Uniunii Europene;

Regulamentul (UE) nr. 1303/2013 de stabilire a unor dispoziții comune privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european, Fondul de coeziune, Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime, precum și de stabilire a unor dispoziții generale privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european, Fondul de coeziune și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1083/2006 al Consiliului



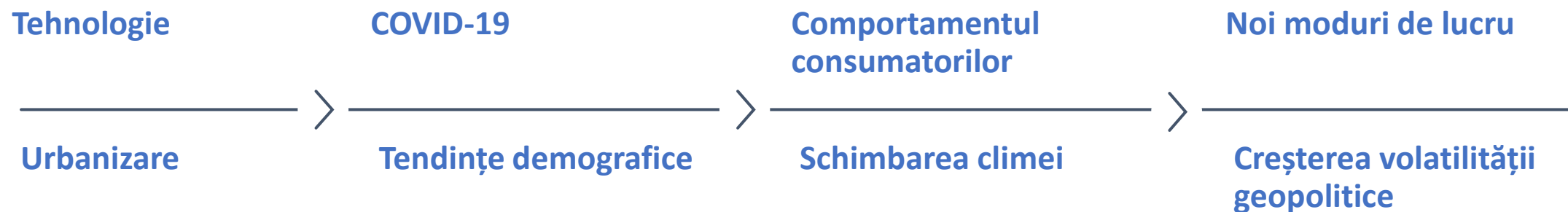
Tendențele generale cu impact asupra planificării resurselor umane

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

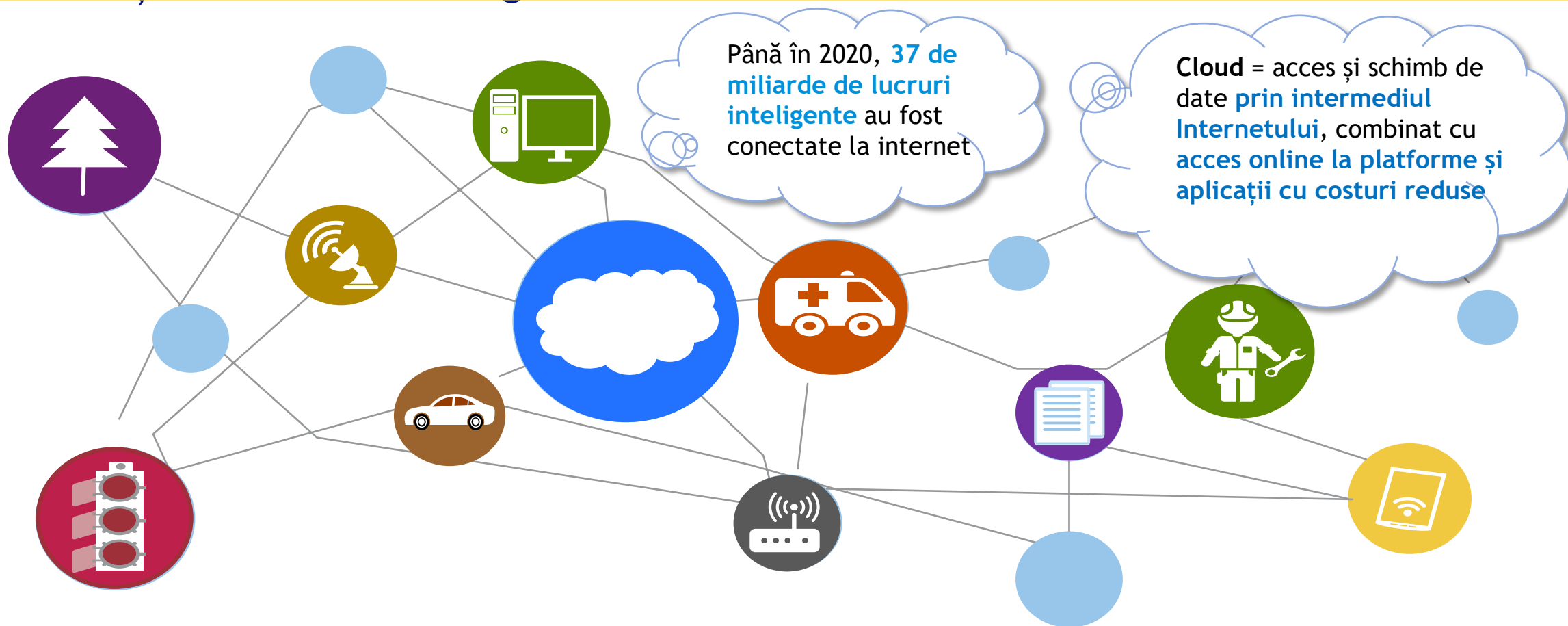


Tendențe macro

La nivel global, piața muncii trece printr-o perioadă de schimbări profunde sub impactul unor mega tendințe. Se anticipează că digitalizarea și tranziția la economia verde vor avea un impact semnificativ asupra piețelor muncii. Pandemia a accelerat și adopția de noi moduri de lucru, experiența pandemiei conducând la schimbarea așteptărilor angajaților cu privire la modelele de lucru flexibile, mai multă conectivitate și comunicare.



Tendințe macro - Tehnologie

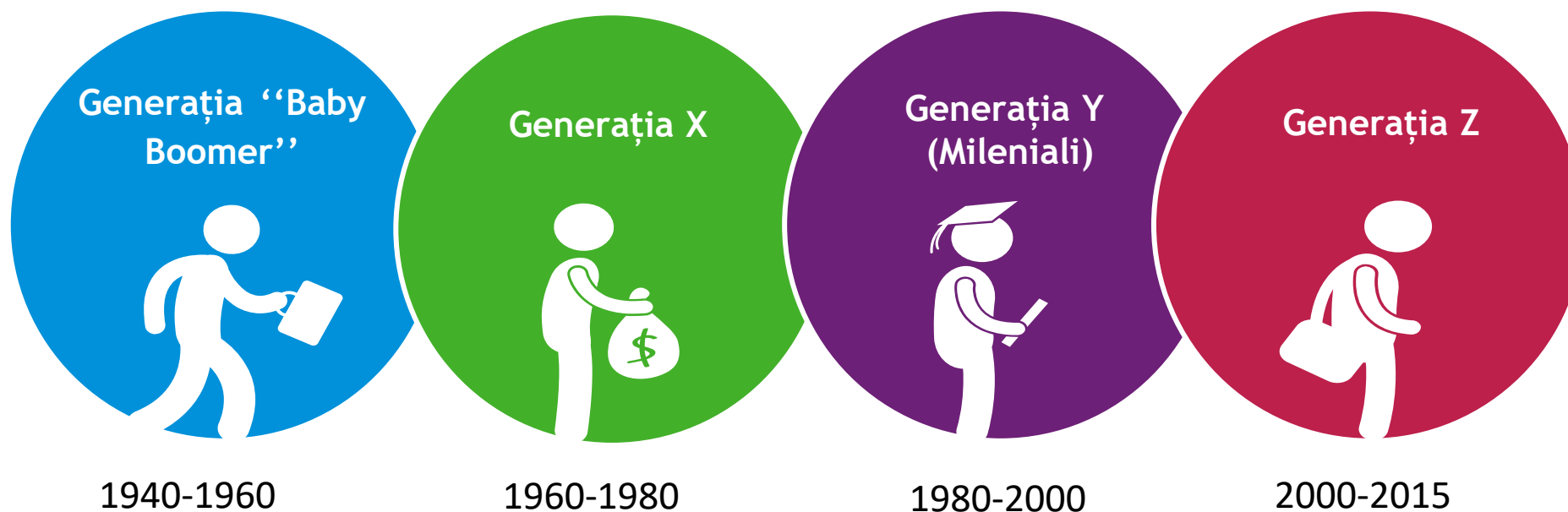


MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Tendențe macro - schimbări demografice

Deficitul de forță de muncă este accentuat de tendințele demografice nefavorabile și de fenomenul emigrării iar gestionarea a 4 generații în același loc de muncă pune presiune suplimentară pe strategiile de management RU.



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Tendențe macro - noi moduri de lucru cu accent pe flexibilitate

Sunt înregistrate mișcări în direcția flexibilizării muncii, atât din perspectiva menținerii unui element de muncă la distanță, sub forma unor politici de lucru hibrid, a flexibilizării programului de lucru, dar și a tipului de contract între lucrători și companii (subcontractori și colaboratori pe proiect, vs. angajați permanenți). Odată cu intrarea noii generații în muncă (Generația Z) se anticipează că tendința către independența adusă de munca pe proiecte se va accentua, în defavoarea sistemului de muncă clasic ce presupune un contract pe termen lung și program zilnic.



Noile moduri de lucru accelerate de pandemie, aduc o oportunitate funcțiunii RU de a-și transforma propriile procese și practici



Extinderea bazinelor de talente

59%

Urmăresc să își extindă bazinul de talente în afara granițelor orașelor lor, în general în România, dar și în afară. Cu toate acestea, majoritatea au asta în vedere doar pentru roluri specifice.

Transformarea procesului de orientare

80%

Au implementat sau urmează să implementeze schimbări în procesul de orientare, mutându-l în online sau hibrid. 21% planifică să consolideze componenta de integrare socială.

Formare online este aici pentru a rămâne

61%

Planifică să susțină mai mult de jumătate din formare online, în următoarele 12 - 24 de luni

Focus asupra dezvoltării managerilor

47%

Planifică să introducă formare pentru managementul la distanță în curricula de formare, cu alți 20% care vor introduce schimbări în programele de dezvoltare a liderilor

Pandemia a accelerat transformarea MP

47%

Se îndreaptă către un proces de management al performanței continuu, iar încă 28% introduc sau consolidează o cultură a feedback-ului continuu.

34%

Au făcut sau urmează să facă modificări la pachetele de beneficii

Sursa: KPMG 2020 Remote Work survey

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Impact în management RU - Recrutare



Crearea unei experiențe
unice pentru candidați



Colectare feedback de la
candidați, fie că sunt selectați
sau nu



Utilizarea tehnologiei în
identificarea și atragerea de
talente



Procesul de inducție și
orientare - evoluție de la un
proces axat pe proceduri către
un proces orientat spre o cât
mai bună experiență a
candidatului



Crearea unor comunități de
candidați, grupați după abilități,
experiență, locație, nivel de
interes etc. și utilizarea unui
sistem software pentru
gestiunea candidaților



Utilizarea angajaților proprii
în calitate de ambasadori
digitali ai brand-ului de
angajator

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Impact în management RU - Formare



Oferirea de autonomie
cursanților



Nevoia crescută de a furniza
mai multe cursuri “la cerere”



Obținerea de feedback
continuu cu privire la cursurile
oferite



Utilizarea unui sistem de
management al învățării (LMS)



Microînvățare



Modelul 70-20-10

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Impact în management RU - Dezvoltarea și evaluarea personalului



Management continuu al performanței



KPI individuali, aliniați strategic, cu accent pe rezultate nu pe efort



Feedback continuu



Crearea de oportunități pentru promovare a mobilității interne în carieră



Management agil al talentelor și al pepinierelor interne de talent



Tehnologie în procese - tablouri de bord cu privire la pepiniera de talente

Impact în management RU - Instrumente de analiză cu privire la forța de muncă



Identificarea indicatorilor de performanță strategici cu privire la personal



Bazarea deciziilor privind resursele umane pe date precise și disponibile în timp real, și utilizarea instrumentelor de tip analitice de RU



Distribuirea automată a rapoartelor pentru personalul fără acces direct la sistemele de RU



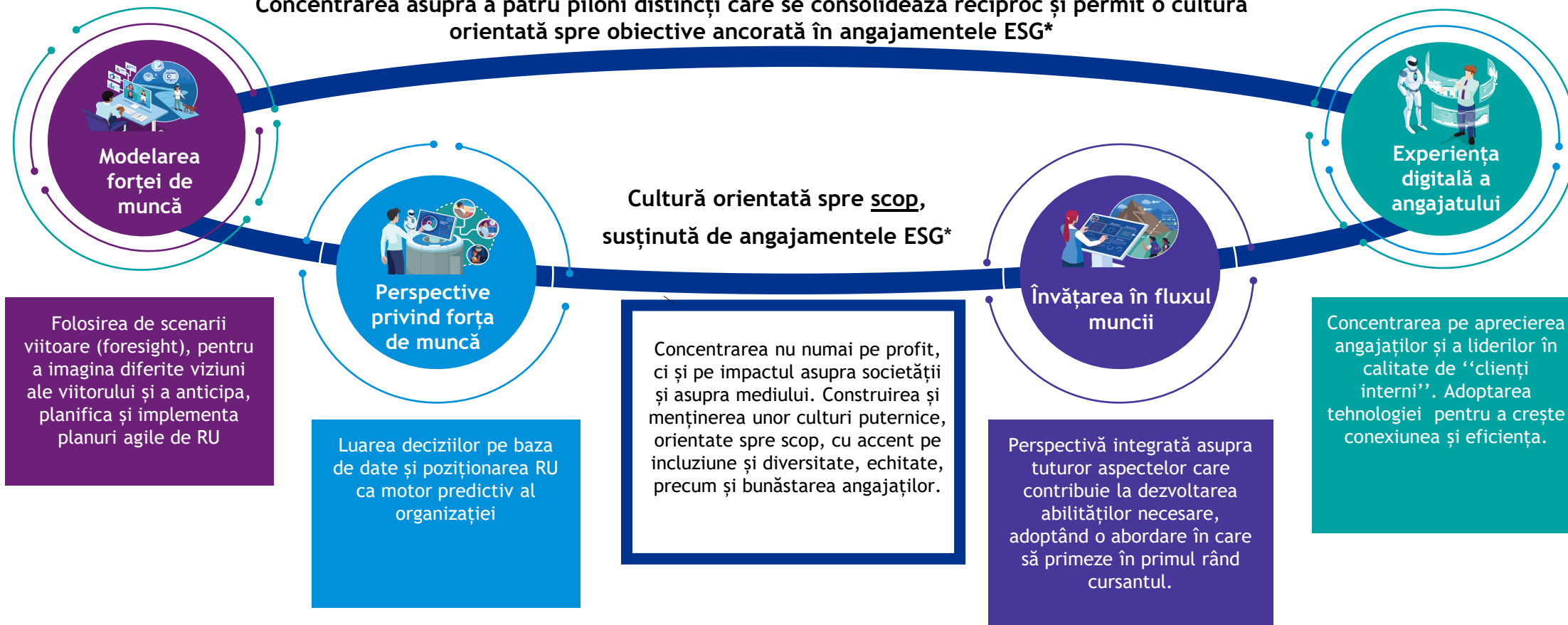
Standardizarea definițiilor utilizate în raportare, a datelor și KPI-ilor utilizați



Furnizarea accesului la funcționalități de raportare în sistem self-service

Viitorul RU 2030: centrat pe oameni, orientat spre rezultate și digital

Concentrarea asupra a patru piloni distincți care se consolidează reciproc și permit o cultură orientată spre obiective ancorată în angajamentele ESG*



*ESG - Mediu, Social, Guvernanță

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Evoluții în sector public



Funcțiunea RU - de la o funcțiune preponderent tranzacțională la una strategică



Interes în creștere pentru cultura și climat organizațional



Preocupare pentru recrutarea de talente



Accent pe formarea competențelor manageriale



Digitalizarea încă în etape inițiale

SESIUNE DE LUCRU ÎN ECHIPĂ



Tendențe care influențează managementul capitalului uman

- Scop**
Identificarea tendințelor relevante pentru MAI
- Descrierea activității**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru
 - Sarcină: Vă rugăm să discutați în grupul de lucru următoarele:
 - În opinia Dvs. care sunt tendințele externe cu impact asupra managementului capitalului uman în MAI?
 - În opinia Dvs. cum vor evolua caracteristicile forței de muncă în 5-10 ani?
 - La nivel general ce schimbări anticipați în practicile de resurse umane în instituțiile publice, ca urmare a acestor evoluții?
 - Fiți gata să prezentați rezultatele discuțiilor din grup, când ne vom reuni în sala principală.
- Timp: 30 min** lucru pe grupuri, **20 min** discuții sală principală



Ce este planificarea RU și de ce este necesară

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



De ce planificare RU

Adaptarea personalului la nevoile instituționale

Permite instituției să își îndeplinească rolul în mod eficace

Eficacitatea activităților de RU în domeniile MRU, cu accent pe planificarea resurselor umane

Proces îmbunătățit de luare a deciziilor în cadrul RU și al organizației

Concentrare îmbunătățită a organizației asupra a ceea ce este important în cadrul acesteia

Alinierea obiectivelor organizaționale care întăresc impactul RU asupra performanței funcționale

Evidențierea importanței și credibilitate crescută a funcției de MRU în cadrul instituției.



Definiții

Planificarea resurselor umane urmărește asigurarea numărului adecvat de persoane cu competențele adecvate, în locul potrivit, la momentul potrivit, pentru a susține îndeplinirea obiectivelor instituției.

“ *Planificarea strategică a forței de muncă este un proces central de gestionare a resurselor umane, care este modelat de strategia organizațională și care asigură numărul adecvat de persoane cu competențele adecvate, în locul potrivit la momentul potrivit pentru a realiza obiectivele organizaționale pe termen scurt și lung.*

Sursă: CIPD

“ *Planificarea forței de muncă este procesul pe care o organizație îl utilizează pentru a-și analiza forța de muncă și pentru a determina pașii pe care trebuie să-i facă pentru a se pregăti pentru nevoile viitoare de personal.* ”

Sursă: SHRM

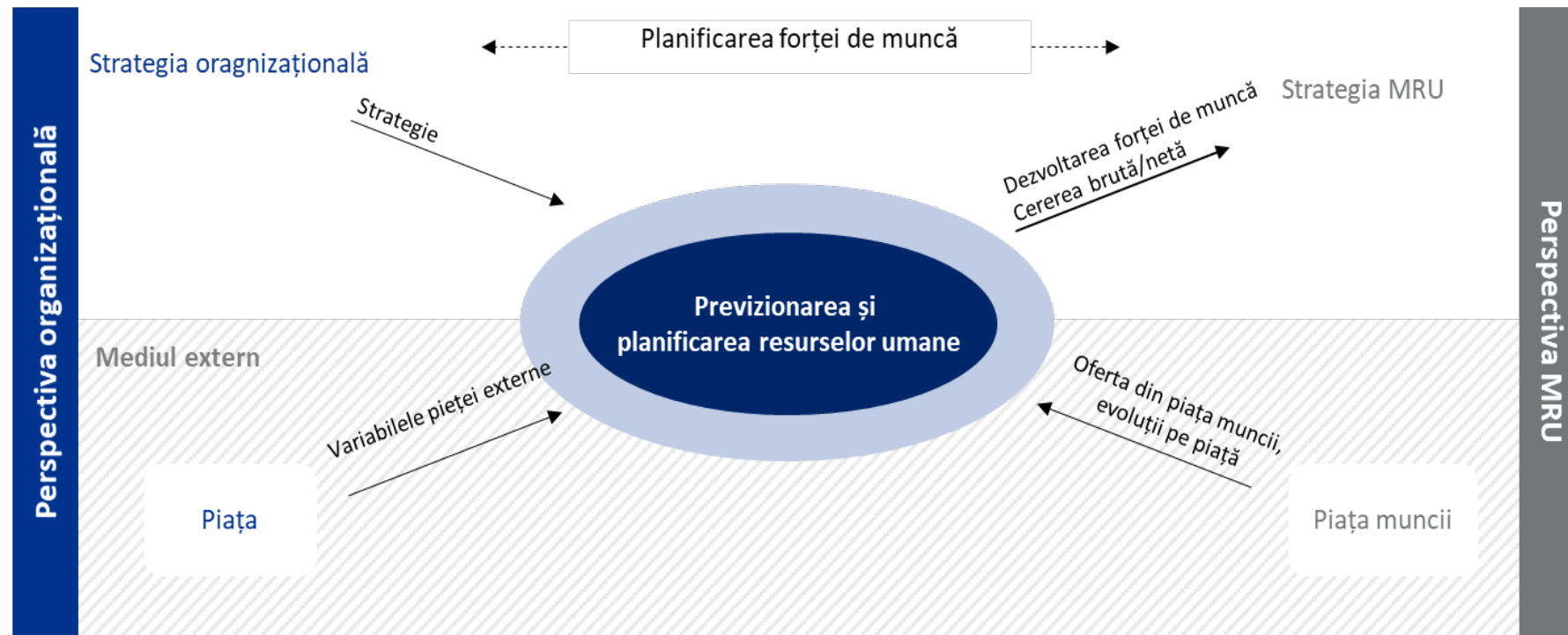
“ *Planificarea resurselor umane urmărește să asigure existența resurselor umane necesare îndeplinirii misiunii și atribuțiilor MAI, garantând totodată prevenirea apariției situațiilor de surplus sau deficit de personal.* ”

Sursă: MAI

Factori care influențează Planificarea RU

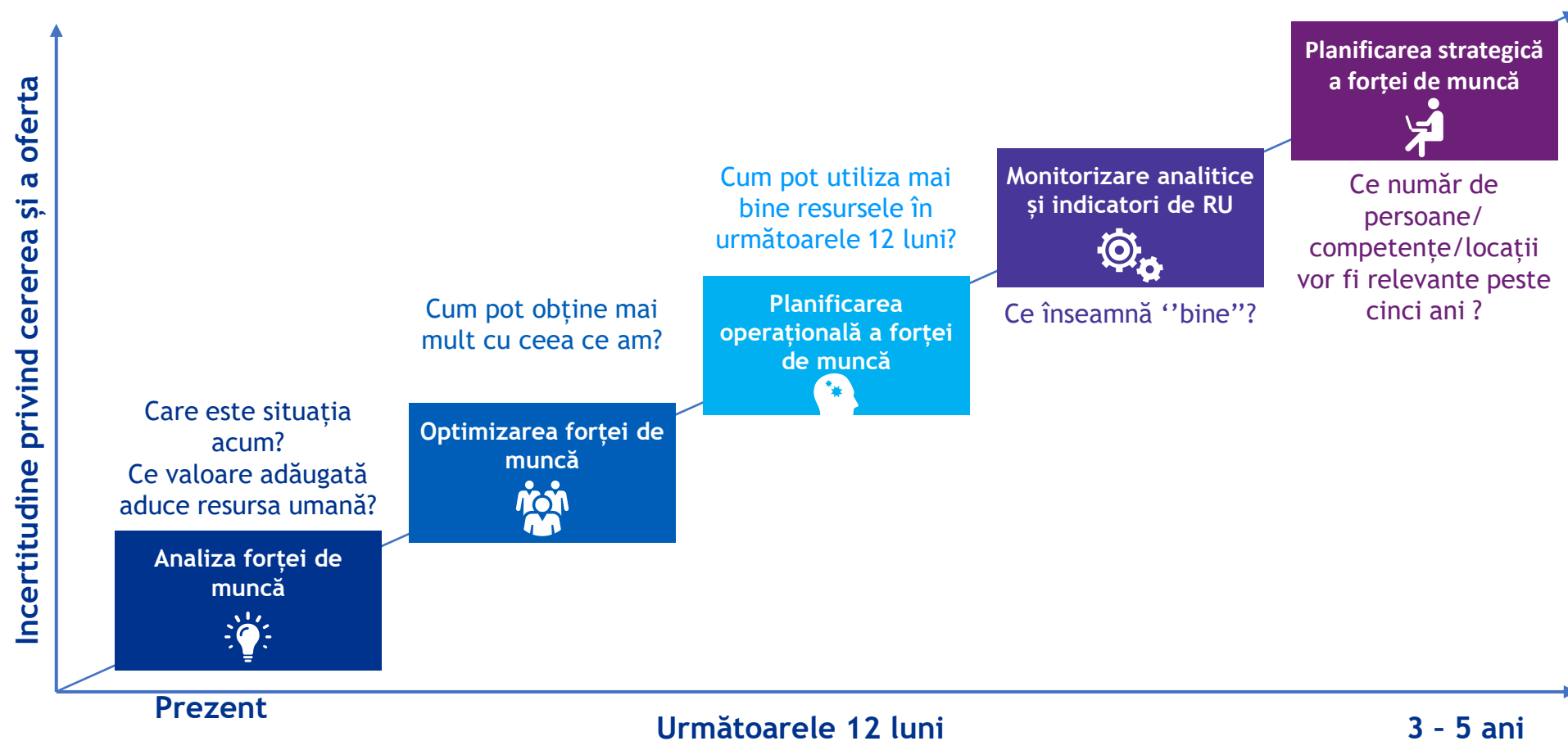
Care este numărul de angajați necesari și ce competențe ne sunt necesare?

Cum putem acoperi decalajul între cererea și oferta de forță de muncă?



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Modele



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



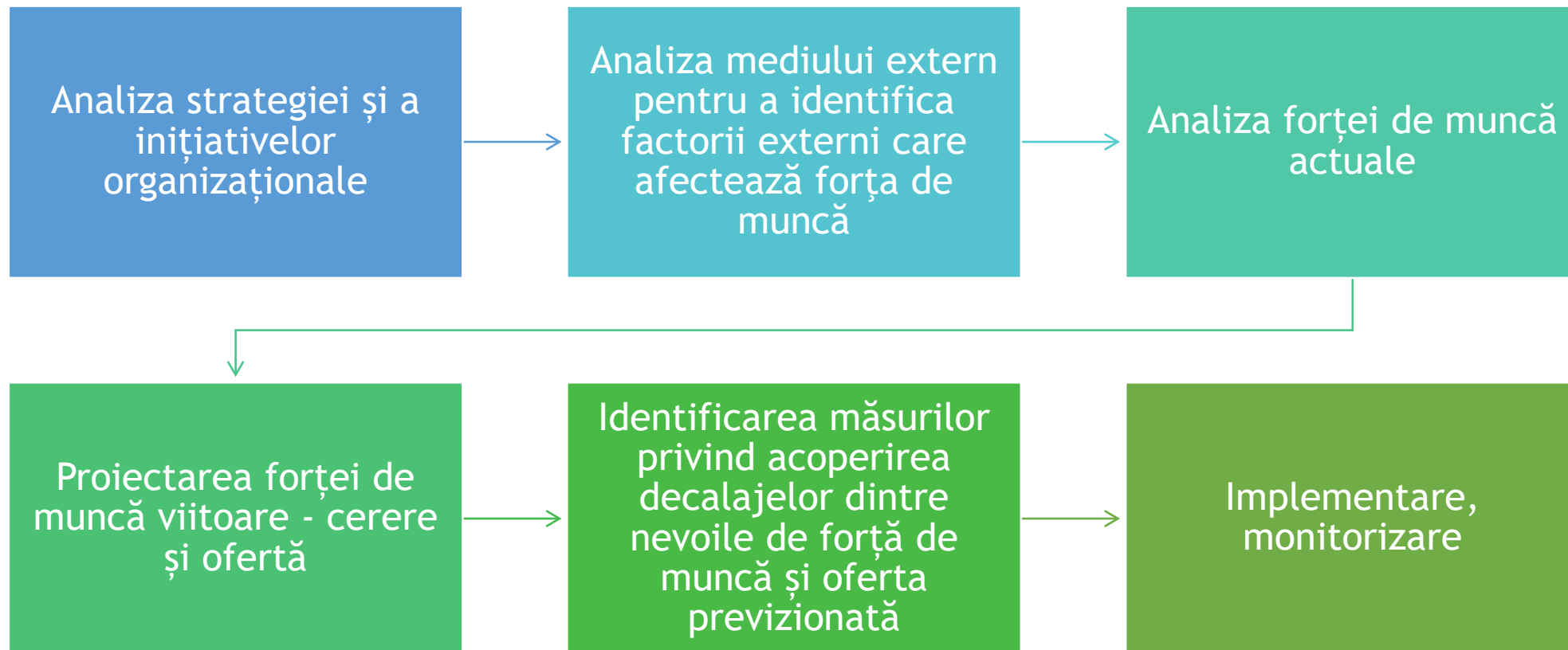
Știați că...

- 1 Majoritatea organizațiilor au dificultăți în a prognoza necesarul viitor de personal.
- 2 Planificarea forței de muncă eșuează atunci când este privită ca o problemă de resurse umane mai degrabă decât o problemă a instituției, sau atunci când departamentul de resurse umane desfășoară singur activități de planificare a forței de muncă.
- 3 Planificarea strategică a resurselor umane nu poate avea loc peste noapte.
- 4 Organizațiile ar trebui să aibă o abordare consecventă la nivelul întregii instituții cu privire la planificarea forței de muncă.
- 5 Înțelegerea decalajului de personal între cerere-ofertă este esențială pentru succesul unui proces de planificare a forței de muncă.
- 6 Recrutarea reprezintă doar una dintre opțiunile de gestionare a deficitului de personal.
- 7 Tehnologia poate îmbunătăți procesul de planificare a forței de muncă în orice organizație, indiferent de nivelul de maturitate al proceselor acesteia.




MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Etape majore într-un proces de Planificare RU




Caracteristici ale unui proces de Planificare RU




Continuu, iterativ și revizuit în mod regulat




Aliniat cu strategia organizațională




Colaborativ, susținut de conducerea instituției, și care are contribuții din toată organizația




Are în vedere analiza forței de muncă actuale și înțelegerea nevoilor viitoare de forță de muncă



Perspectivă cantitativă și calitativă (competențe, specializări)



Are în vedere factori interni și externi privind oferta de forță de muncă și nevoia de forță de muncă, prognoze privind modul în care va evolua oferta de forță de muncă și cerințele viitoare de forță de muncă



Urmărește un orizont de timp cel puțin pe termen mediu/lung, chiar dacă pe termen lung oferă o linie generală mai degrabă decât să intre în detalii



Aliniat cu alte procese de resurse umane, inclusiv managementul carierei/talentelor

Dimensiuni

Cantitate

- De câte persoane este nevoie pentru a gestiona - și a dezvolta - activitatea organizației în mod eficace? Și cum se împart aceste cerințe de personal pe tip de activitate, funcție sau nivel?
- În ce măsură îndeplinește profilul actual al forței de muncă aceste cerințe? Cum vor fi influențate aceste profiluri de recrutări, promovări, transferuri, fluctuații de personal și pensionări viitoare?

Calitate

- Ce competențe și capabilități prezintă riscul cel mai ridicat? Unde sunt decalajele cheie și la ce nivel?
- Ce competențe și capabilități noi sunt necesare pentru a susține îndeplinirea misiunilor?
- Care este procesul pentru candidații interni pentru a ocupa aceste roluri? Cât de ușor pot fi identificați candidați din exterior? Există surse alternative pentru competențe căutate, esențiale?

Localizare

- În ce locații geografice vor lucra aceste persoane?
- Cum afectează aceste alegeri geografice îndeplinirea misiunii?
- Care sunt cele mai bune locații unde pot fi identificate talente în viitor?



Beneficii, provocări și riscuri

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



SESIUNE DE LUCRU ÎN ECHIPĂ



Beneficii și provocări

- Scop**
Identificarea beneficiilor și provocărilor în Planificarea resurselor umane
- Descrierea activității**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru
 - Sarcină: Vă rugăm să specificați beneficiile și provocările planificării forței de muncă în contextul descris mai jos
 - Fiți gata să prezentați rezultatele discuțiilor din grup, când ne vom reuni în sala principală.
- Context**
Sunteți un grup de lucru multidisciplinar de la nivel teritorial. Echipa este formată din specialiști din Resurse Umane și Financiar. Două dintre structurile regiunii Dvs. se confruntă cu următoarele: Structura 1 are probleme cu îmbătrânirea forței de muncă, ceea ce va genera o nevoie de 300 de angajați în următorii 1-3 ani. Structura 2 are ca obiectiv digitalizarea unor procese cheie.
Luna viitoare urmează să vă întâlniți cu nivelul central pentru a-i convinge să lanseze un proces de planificarea strategică a resurselor umane.
- Timp: 30 min** lucru pe grupuri, **20 minute** discuții sală principală

Beneficii

Suține capacitatea instituției de a planifica și de a răspunde nevoilor viitoare

Asigurarea unei forțe de muncă adecvate din punct de vedere cantitativ și calitativ pentru a susține instituția în realizarea misiunii și obiectivelor sale

Înțelegerea tendințelor cu impact asupra forței de muncă, atât externe cât și interne, și prioritizarea strategiilor și inițiativelor de resurse umane

Suține agilitatea și flexibilitatea pentru a face față schimbărilor

Suține gestionarea costurilor cu forță de muncă

Suține eforturile instituției de a se adapta la nevoile unei forțe de muncă în schimbare

Consolidarea capabilităților de a prognoza schimbările viitoare și de a pregăti instituția pentru acestea

Înțelegerea și gestionarea riscurilor ce derivă din decalaje viitoare de competențe, în special cu privire la posturi dificil de recrutat/ocupat

Contribuie la poziționarea funcțiunii de MRU ca un partener strategic pentru instituție

Contribuie la integrarea proceselor

Provocări în implementarea de procese strategice de planificare RU

Suținerea din
partea
conducerii

Dificultăți în a
proгноza
necesarul de
personal

Disparitatea
datelor și a
sistemelor

Dificultatea de
a trece de la
nivel tactic la
strategic

Inflexibilitatea
politicii,
bugetului sau
instrumentelor

Responsabilitate
neclară cu
privire la
implementare

Concentrare
pe termen
scurt

Integrarea
Planificării
forței de
muncă în
planificarea
operațională și
a bugetului

Realizarea
planurilor
strategice
privind forța de
muncă și
ulterior
planificarea la
un nivel mai
mare de detaliu
în organizație

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Riscuri

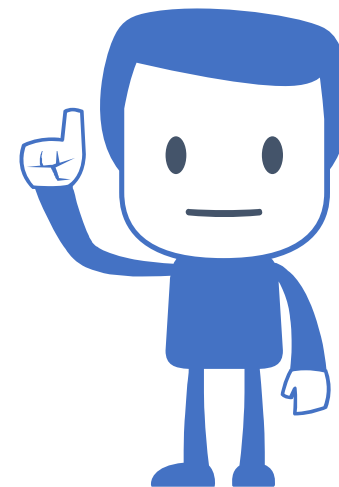
Lipsa unei analize a forței de muncă disponibile în raport cu forța de muncă necesară poate avea impact asupra capacității organizației de a răspunde nevoilor viitoare ale acesteia pentru a sprijini realizarea strategiei și obiectivelor organizației.

Lipsa planificării poate avea impact asupra capacității de a construi strategii pentru atragerea, dezvoltarea și încadrarea personalului necesar pentru viitor.

Lipsa de înțelegere a impactului caracteristicilor demografice ale forței de muncă asupra productivității (de exemplu, pensionările anticipate) pot conduce la o lipsă de competențe necesare pentru a susține nevoile organizației.

În absența unei analize a forței de muncă, o organizație riscă să aibă o segmentare disproporționată a forței de muncă (de exemplu, prea mult personal într-o localitate, prea puțin în alta).

Lipsa de forță de muncă necesară pentru a susține nevoile organizației poate duce la scăderea motivării și a productivității angajaților, precum și la creșterea fluctuației de personal, în rândul celor care au un volum de muncă greu de gestionat.



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Modelul de planificare a resurselor umane

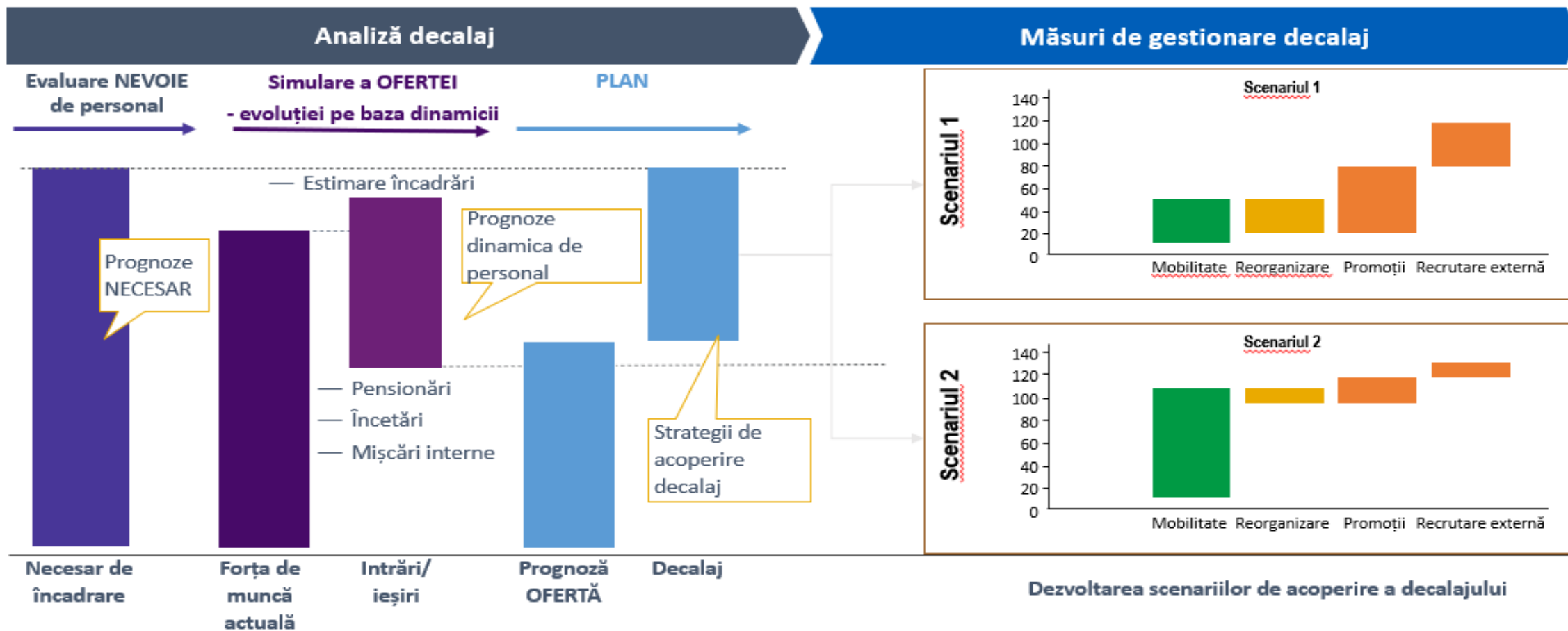
MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Modelul de planificare a resurselor umane



Modelul de planificare a resurselor umane - analiză decalaj





Roluri și responsabilități în proces

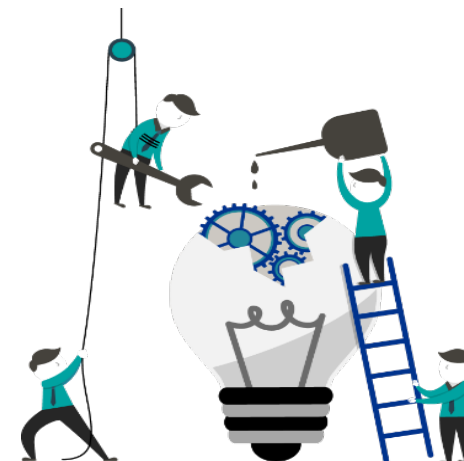
MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Analiza părților interesate (stakeholderilor)

Ce este?

Analiza Stakeholderilor descrie cine sunt părțile interesate, evaluează nivelul lor curent de angajament și evidențiază ce nivel de implicare este necesar din partea lor pentru ca inițiativa să poată reuși. Analiza poate include unele strategii inițiale de a implica stakeholderii pentru a obține suportul necesar și nivelul dorit de angajament.



Care este scopul analizei?

Obiectivul analizei părților interesate este de a identifica și de a înțelege stakeholderii cheie, de a evalua interesul lor pentru inițiativă și de a gestiona participarea lor, pentru a asigura succesul final al inițiativei.

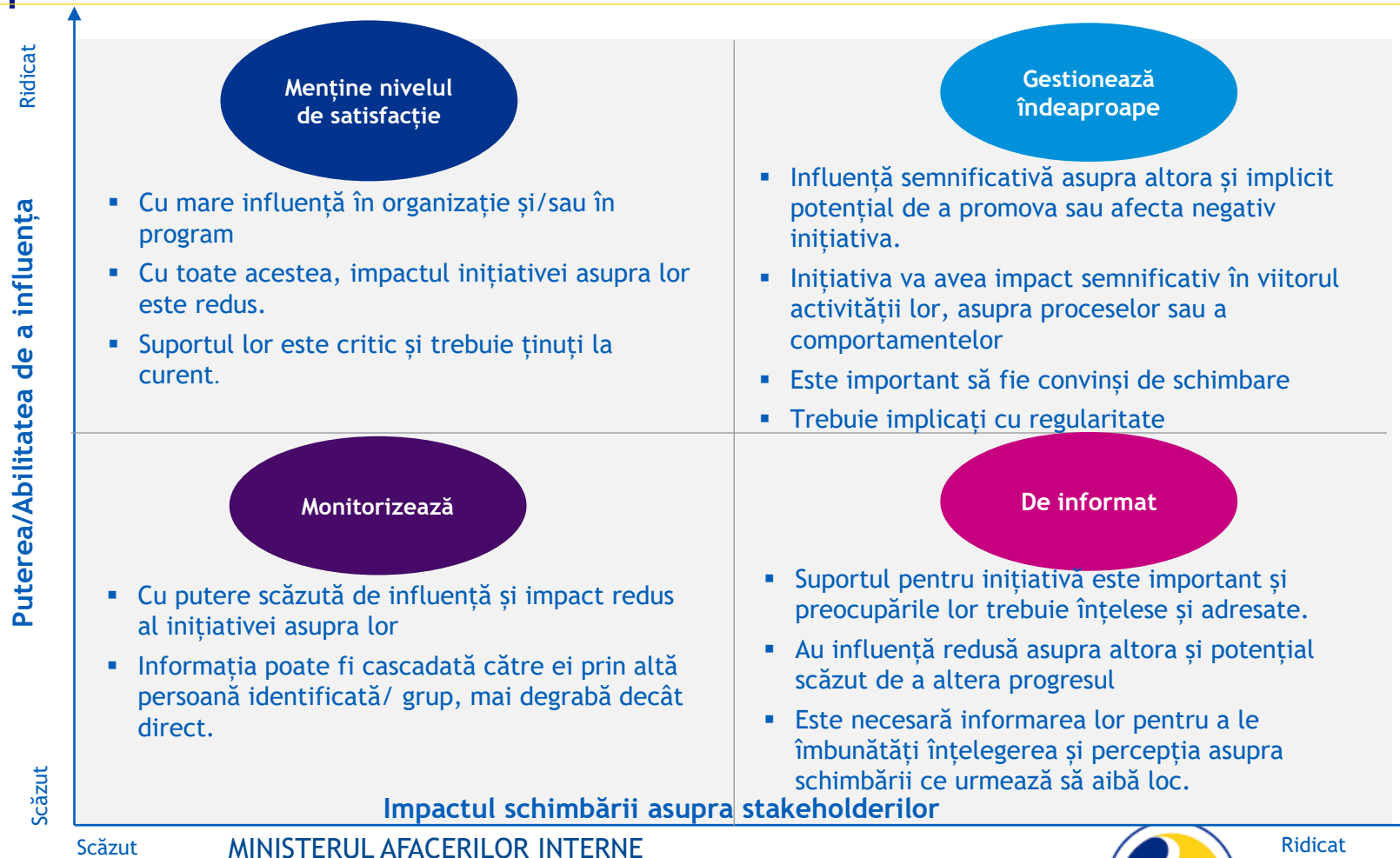
De asemenea contribuie la dezvoltarea unei viziuni strategice privind părțile interesate, a relațiilor dintre diferiți stakeholderi și aspectele care îi preocupă în cea mai mare măsură.

Grila influență/ impact

Această grilă se concentrează asupra identificării nivelului de influență a fiecărui stakeholder și a atitudinii sale generale sau a interesului față de o inițiativă. Există 4 cadrane bazate pe Influență și Impact.

Axa verticală indică abilitatea fiecărui stakeholder de a influența organizația - fie în baza poziției în organizație sau în baza influenței lor informale.

Axa orizontală indică atitudinea lor vis-a-vis de inițiativă, generată de nivelul de impact al acesteia asupra lor.



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Ridicat

SESIUNE DE LUCRU ÎN ECHIPĂ



Roluri și responsabilități în proces

- Scop**
Identificarea rolurilor și responsabilităților în Planificarea resurselor umane
- Descrierea activității**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru
 - Sarcină: Vă rugăm să discutați în grupurile Dvs. următoarele:
 - Identificați principalele părți interesate într-un proces de planificare a resurselor umane
 - Enumerați câteva responsabilități majore ale fiecăreia dintre aceste părți în acest proces
 - Identificați locul lor pe grila influență/impact din analiza stakeholderilor
 - Fiți gata să prezentați rezultatele discuțiilor din grup, când ne vom reuni în sala principală.
- Timp: 20 min** lucru pe grupuri, **20 min** discuții sală principală

Roluri și responsabilități în proces

CONDUCERE



- Stabilește scopul/ aria de acoperire a Planificării resurselor umane
- Susține implementarea la nivelul instituției
- Contribuie la identificarea nevoii de forță de muncă pe termen lung
- la decizii

STRUCTURILE DE MRU

- Inițiază procesul și oferă îndrumare metodologică
- Realizează activități de înțelegere a contextului organizațional - mediul extern și intern
- Dezvoltă și pun în aplicare instrumentele de analiză a forței de muncă actuale, dinamica de personal, modelarea forței de muncă viitoare - activități de colectare a datelor, analiză a datelor, verificare a datelor și raportare
- Inițiază sesiuni de lucru cu reprezentanți ai structurilor de specialitate pentru a înțelege nevoile de forță de muncă pe termen lung
- Analizează decalaje între nevoi și ofertă și propun măsuri pentru acoperirea decalajelor
- Coordonează implementarea planurilor de gestionare a decalajelor

CONDUCEREA STRUCTURILOR MAI

- Contribuie la înțelegerea mediului organizațional
- Furnizează informații privind obiectivele și inițiativele instituționale, și cuantifică impactul asupra forței de muncă
- Furnizează informații privind nevoile de forță de muncă
- Analizează competențele actuale și identifică nevoi de competențe/specialități în funcție de misiunile, strategia și inițiativele instituționale avute în vedere
- Colaborează cu structurile MRU pentru dezvoltarea strategiilor de gestionare a decalajelor
- Sprijină implementarea planurilor de gestionare a decalajului de forță de muncă

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Concluzii și Recapitulare

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Recapitulare

- 1. Planificarea Resurselor Umane are în vedere analiza următoarele dimensiuni:**
 - a. Cantitativă (număr de personal)
 - b. Cantitativă (număr de personal), calitativă (competențe, specializări), localizare
 - c. Cantitativă (număr de personal), calitativă (competențe, specializări), localizare, motivația personalului
- 2. Responsabilitatea privind furnizarea de informații privind nevoile de personal revine:**
 - a. conducerii DGMRU
 - b. structurilor de MRU
 - c. conducerii structurilor MAI
- 3. În absența unei analize a forței de muncă, o organizație riscă să aibă o segmentare disproporționată a forței de muncă (de exemplu, prea mult personal într-o localitate, prea puțin în alta).**
 - a. adevărat
 - b. fals
- 4. Care din următoarele responsabilități nu corespunde structurilor de MRU?**
 - a. analizează decalaje între nevoi și ofertă și propune măsuri pentru acoperirea decalajelor
 - b. inițiază procesul și oferă îndrumare metodologică
 - c. stabilește scopul/ aria de acoperire a Planificării resurselor umane

- 5. Alegeți din următoarele variante ordinea corectă a etapelor din modelul de planificare a resurselor umane:**
 - a. analiza forței de muncă actuale, proiectarea forței de muncă viitoare, identificarea forței de muncă necesare pentru viitor, identificarea decalajului, pregătirea unor strategii/ planuri pentru a elimina decalajul, implementarea și monitorizarea procesului
 - b. proiectarea forței de muncă viitoare, analiza forței de muncă actuale, identificarea decalajului, identificarea forței de muncă necesare pentru viitor, pregătirea unor strategii/ planuri pentru a elimina decalajul, implementarea și monitorizarea procesului
 - c. analiza forței de muncă actuale, proiectarea forței de muncă viitoare, identificarea decalajului, identificarea forței de muncă necesare pentru viitor, pregătirea unor strategii/ planuri pentru a elimina decalajul, implementarea și monitorizarea procesului
- 6. Una din caracteristicile procesului de planificare a resurselor umane este că acesta este aliniat cu alte procese de resurse umane, inclusiv cu managementul carierei / talentelor:**
 - a. adevărat
 - b. fals



Sistem performant de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne Cod MySMIS 130133, Cod SIPOCA 749

Componenta 1 Dezvoltarea și implementarea de politici și
instrumente unitare și moderne de management al resurselor umane

Curs Planificarea Resurselor Umane
Modulul 2: Înțelegerea contextului organizațional

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Bine ați revenit!

1. Ești copilul cel mare din familie - 1 pct
2. Îți place mâncarea japoneză - 1 pct
3. Îți place să porți roșu - 1 pct
4. Practici un sport - 1 pct
5. Vorbești două limbi străine - 1 pct
6. Porți ochelari - 1 pct
7. Ai peste 1.70m - 1 pct
8. Prenumele tău are 5 litere sau mai puțin - 1 pct
9. Ai fost în strainatate anul acesta - 1 pct
10. Ai condus o Dacia - 1 pct
11. Asculți muzică clasică - 1 pct
12. Ți-a plăcut matematica - 1 pct
13. Cunoști pe cineva celebru - 1 pct
14. Ai mai mult de 2 copii - 1 pct
15. Ai făcut sporturi extreme - 1 pct
16. Ai vizitat mai mult de 10 țări - 1 pct
17. Ești născut în luna octombrie - 1 pct



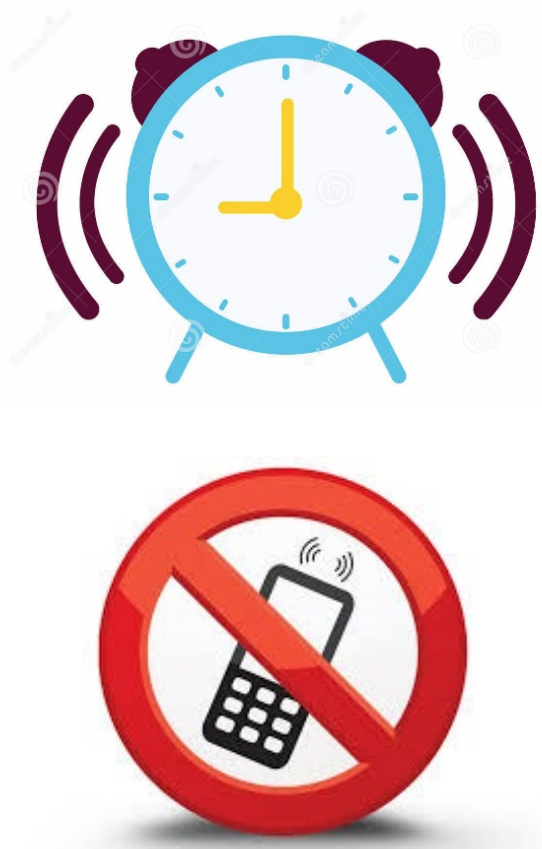


UNDE SUNTEM

- Modulul 1 - Introducere în Planificarea Resurselor Umane
- **Modulul 2 - Înțelegerea contextului organizațional**
- Modulul 3 - Oferta de personal - structura actuală și dinamica de personal
- Modulul 4 - Analiza decalajelor între ofertă și cerere de forță de muncă
- Modulul 5 - Abilități utile în derularea procesului de Planificare a resurselor umane



NU UITAȚI REGULILE CASEI



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



OBIECTIVELE MODULULUI

Conștientizarea factorilor interni și externi care trebuie avuți în vedere într-un proces de planificare RU

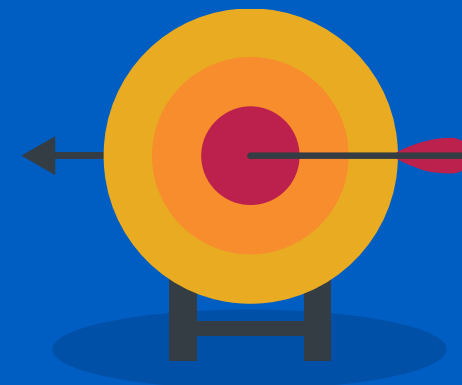
Înțelegerea tipurilor de date folosite în planificarea RU

Înțelegerea locului planificării RU în ciclul de management strategic al unei organizații

Conștientizarea nevoii de aliniere a planificării RU cu strategia instituției și cadrul strategic RU

Consolidarea abilităților de investigare și analiză a inițiativelor organizaționale cu impact asupra forței de muncă

Dezvoltarea abilităților de aplicare a unor instrumente de analiză a mediului extern



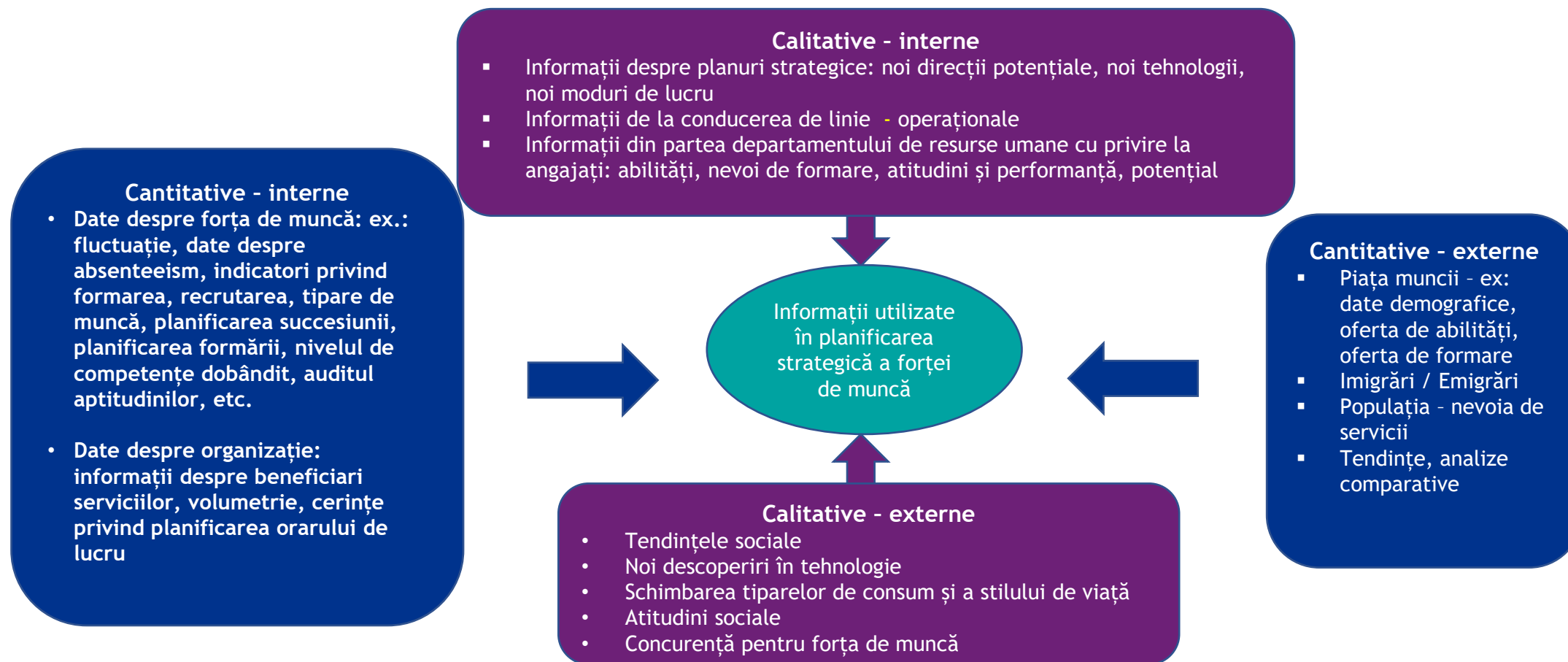


Înțelegerea strategiei și a inițiativelor organizaționale

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Tipuri de date folosite în planificare RU



Sursă: Informații utilizate în planificarea strategică, CIPD

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Alinierea cu strategia

Planificarea strategică a forței de muncă începe și se termină cu misiunea și mandatul unei organizații, obiectivele cheie și strategia acesteia.

Strategia este baza planificării, dar apoi devine parte integrantă a aplicării acesteia.

- Strategia unei organizații reușește sau eșuează pe baza implementării de către oameni.
- Ce roluri sunt esențiale pentru implementarea strategiei organizaționale?
- Toate rolurile sunt importante dar unele vor avea o valoare strategică ridicată (la un moment dat în timp).
- O strategie organizațională poate necesita re proiectarea posturilor existente sau definirea unor posturi complet noi și/ sau reducerea unora.

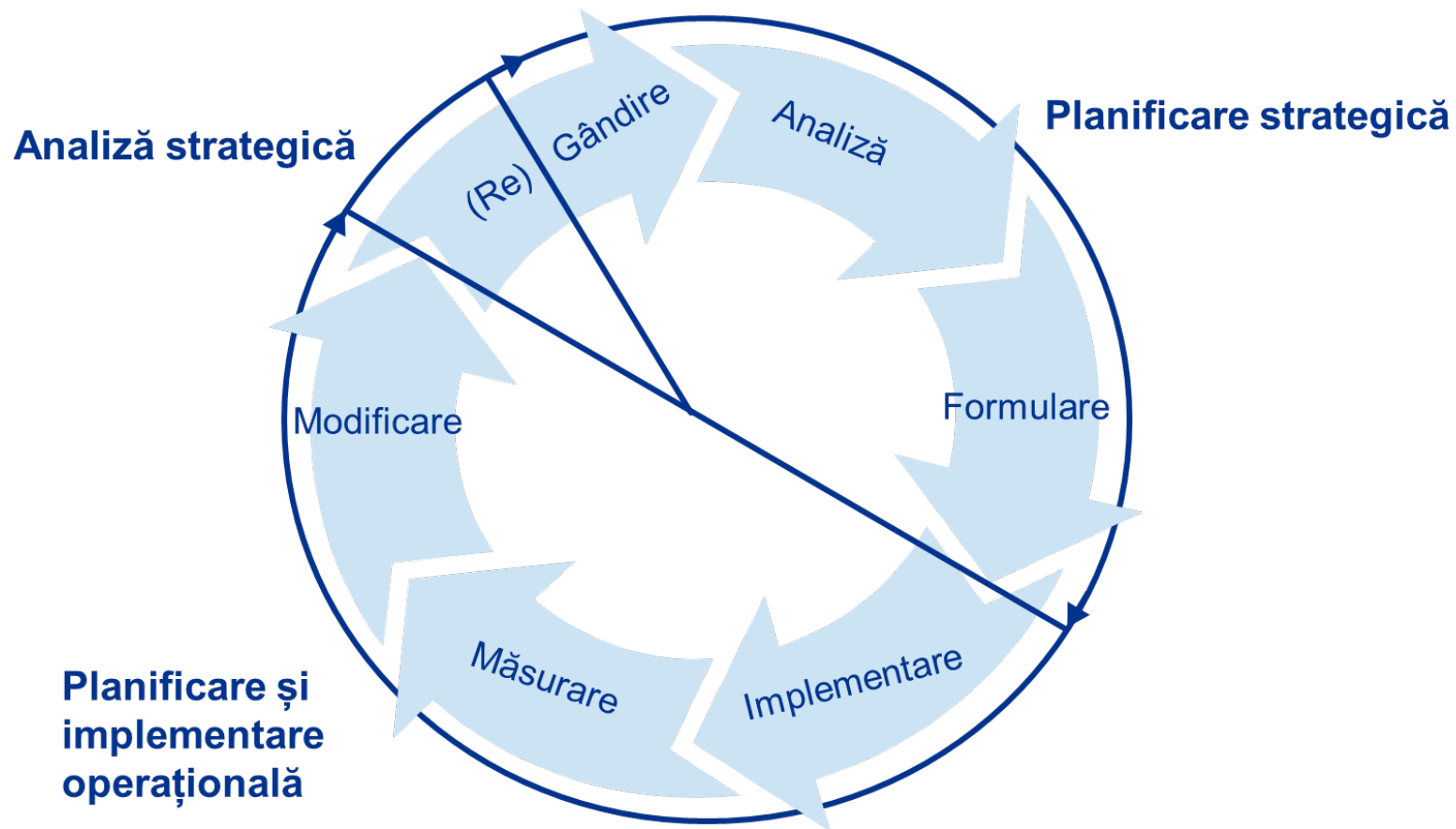


- Instituția are un plan anual și o strategie clar definite? Cât de familiarizat sunteți cu acestea?
- Cine din organizația dvs. este responsabil pentru luarea deciziilor strategice?
- Cine a contribuit la strategie?
- Este strategia clară pentru toată organizația?
- Este clar modul în care organizația creează valoare?

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Ciclul de planificare strategică



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Scopul etapei - întrebări cheie

1

Care sunt obiectivele strategice actuale și viitoare, misiunile și activitățile de bază ale instituției/structurii?

2

Care sunt principalele obiective și priorități pentru următorii patru-cinci ani?

3

Ce proiecte, inițiative sau sarcini noi vor avea un impact asupra instituției/structurii?

4

Există planuri de a introduce, actualiza sau investi în tehnologie și digitalizarea proceselor

5

Ce noi funcții ar trebui create? Ce competențe sunt absolut necesare? Personalul actual are aceste competențe?

6

Care este impactul modificărilor legislative planificate sau viitoare?

7

Ce tendințe actuale pot avea un impact asupra organizației noastre?



Înțelegerea strategiei și a inițiativelor organizaționale - exercițiu

Analiză documente strategice - care? (enumerați și argumentați)

Consultări - cu cine? (enumerați și argumentați)



www.menti.com

Cod: xx zz

Cadrul strategic MAI

Misiune

Ministerul Afacerilor Interne are misiunea de a concepe și pune în practică politicile publice din domeniul afacerilor interne, de a coordona activitățile de menținere a unui climat de ordine, siguranță și încredere publică, de a preveni și gestiona situațiile de urgență, de a aplica politicile europene și de a îndeplini obligațiile din domeniul său de competență care revin României în calitate de stat membru al Uniunii Europene și al NATO.

Viziune

La orizontul anului 2030, România va avea un sistem de ordine și siguranță publică performant, integrat și responsabil, construit în jurul nevoii de încredere, de securitate și de protecție a cetățeanului și a comunității.

Cadrul strategic - obiective strategice ale MAI

Obiectiv strategic 1

Asigurarea unui grad ridicat de siguranță a persoanelor și de protecție a patrimoniului, care acoperă zona de activitate a MAI dedicată menținerii ordinii și siguranței publice și a siguranței frontierelor.

Obiectiv strategic 2

Creșterea capacității MAI de gestionare a evenimentelor majore, care vizează eficientizarea managementului situațiilor de urgență.

Obiectiv strategic 3

Creșterea eficienței și a capacității administrative a MAI, un obiectiv transversal, care vizează atât obținerea unei eficiențe sporite a serviciilor oferite cetățenilor de către MAI, cât și acordarea de sprijin structurilor operative.

Sursă: Planul Strategic Instituțional 2021-2024 al MAI (Sinteză)

Cadrul strategic RU - Principii de acțiune

Principiul legalității

Principiul
predictibilității

Principiul
funcționalității

Principiul evaluării
funcțiilor în raport
de complexitatea și
volumul
activităților

Principiul coerenței

Principiul
profesionalizării

Principiul continuității

Principiul asigurării
mobilității

Principiul stimulării
celor care lucrează în
condiții de izolare sau
pe posturi neattractive

Principiul
responsabilizării
comune a instituției
și personalului cu
privire la
dezvoltarea
profesională

Cadrul strategic RU - extras obiective și măsuri



- Încadrarea posturilor vacante prin concurs și, în situații specifice, fără concurs (de exemplu încadrarea sportivilor de performanță)
- Reforma sistemului de formare profesională inițială și continuă printr-o serie de măsuri specifice pe parcursul a doi ani;
- Proiectarea și aplicarea unor instrumente eficiente de gestiune a carierei polițiștilor și cadrelor militare din MAI;
- Reorganizarea unora dintre structurile operative la nivelul cărora să fie prevăzute exclusiv posturi de ofițer (de exemplu investigații criminale, investigare a criminalității economice, combatere a criminalității organizate), cu implementare pe măsura vacantării posturilor.

Sursa: Concepție privind reducerea deficitului de personal din structurile de ordine și siguranță publică ale MAI în perioada 2021-2025 (Ediția a III-a)

SESIUNE DE LUCRU ÎN ECHIPĂ



Scanarea mediului instituțional

- Scop**
Exersarea aplicării instrumentelor de analiză a mediului organizațional intern
- Descrierea activității**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru
 - Sarcină: Vă rugăm analizați chestionarul de auto-evaluare *Scanarea mediului instituțional* și discutați în grupurile Dvs. următoarele:
 - Care este misiunea instituției?
 - Enumerați 3-5 priorități strategice ale MAI pentru următorii ani. Pentru documentare puteți consulta pagina de internet <https://www.mai.gov.ro/programe-si-strategii/>
 - Care sunt implicațiile acestor priorități asupra forței de muncă?
 - Fiți gata să prezentați rezultatele discuțiilor din grup, când ne vom reuni în sala principală.
- Timp:** 40 min lucru pe grupuri, 20 minute discuții sală principală



Instrumente de analiză a mediului extern

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Analiza PESTLE

Efectuarea unei analize a mediului extern și luarea în considerare a factorilor PESTLE va asigura că Planificarea RU pregătește organizația pentru viitor.



Politic	Stabilitate politică, program de guvernare, politică fiscală, etc.
Economic	Creștere/scădere economică, inflație, salariul minim/mediu pe economie
Social	Factori demografici, diversitate, atitudini ale tinerilor față de carieră, competențe dezvoltate de sistemul educațional
Tehnologic	Impactul evoluției tehnologice asupra instituției - ritmul evoluției, noi tehnologii, reducerea costurilor
Legislativ	Misiunea instituției, modificări legislative cu impact asupra forței de muncă, acces la resurse prin intermediul legii bugetului
Ecologic (mediu)	Emisii de carbon, încălzire globală, nevoia de a reduce impactul asupra mediului

Impactul factorilor de mediu extern

Amploarea și impactul schimbării

Minim	Moderat	Major
Politic: același model de operare indiferent de ciclurile politice	Politic: schimbări politice pot influența parțial modelul de operare	Politic: schimbările politice pot determina o schimbare majoră în modelul de operare al instituției
Economic: alocare bugetară consistentă, indiferent de ciclul economic	Economic: alocarea bugetului se bazează pe prioritățile guvernamentale	Economic: re-prioritizarea alocării bugetare a guvernului sau schimbări majore în Legea bugetului
Social: factori demografici stabili	Social: instituția se adaptează schimbărilor demografice și așteptărilor populației	Social: schimbare bruscă a climatului demografic
Tehnologic: ritmul schimbărilor tehnologice au impact minim	Tehnologic: schimbarea tehnologică determină schimbări în modelul de operare	Tehnologic: perturbări tehnologice semnificative
Legislativ: nicio reformă legislativă preconizată	Legislativ: minime reforme legislative preconizate	Legislativ: reforme legislative în desfășurare
Ecologic (mediu): ecosistemele, clima și alți factori de mediu puțin probabil să afecteze modelul de operare al instituției	Ecologic (mediu): ecosistemele, clima și alți factori de mediu ar putea influența modelul de operare	Ecologic (mediu): ecosistemele, clima și alți factori de mediu influențează modelul de operare

SESIUNE DE LUCRU ÎN ECHIPĂ

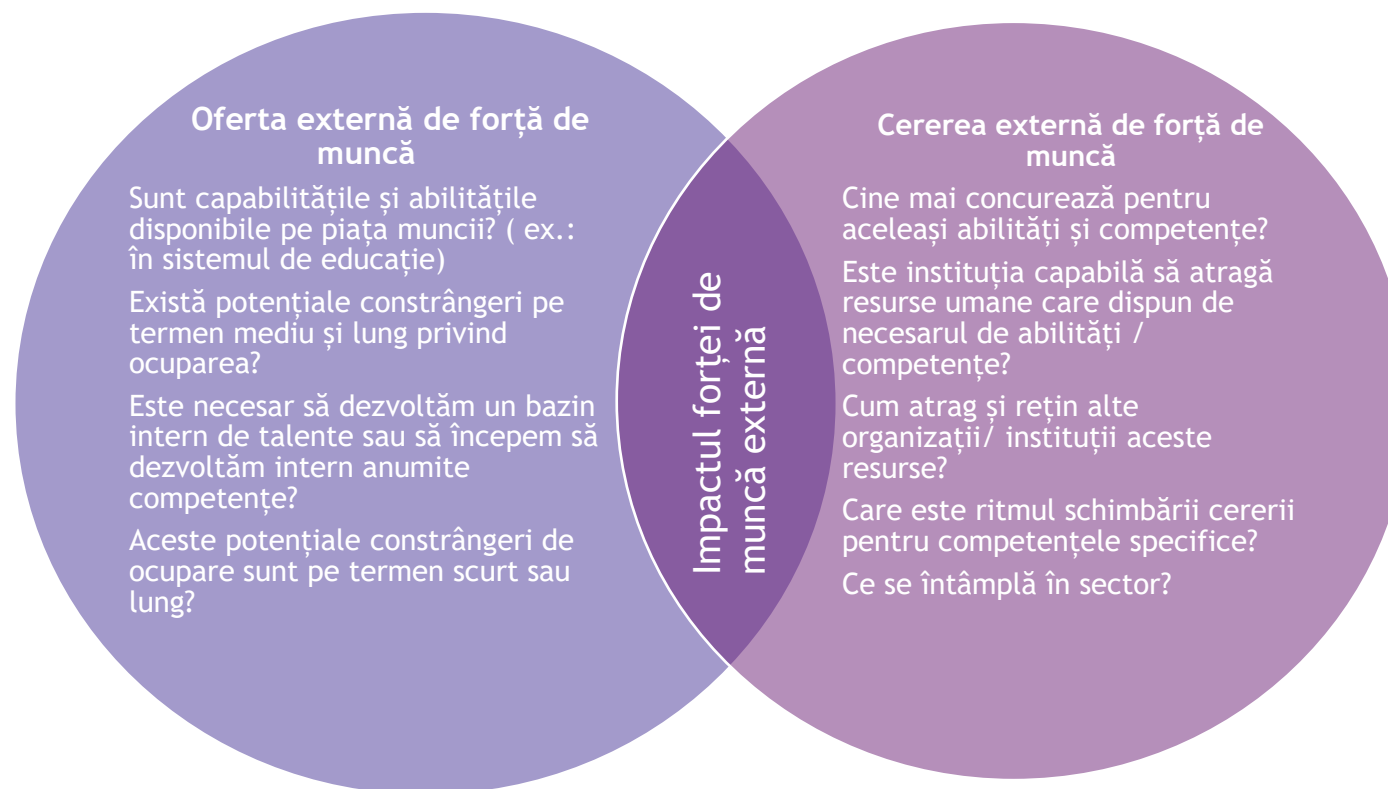


Analiza PESTLE

- Scop**
Exersarea aplicării instrumentelor de analiză a mediului extern
- Descrierea activității**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru.
 - Sarcină: Vă rugăm să analizați extrasul prezentat din chestionarul de Analiză PESTLE. Discutați în grupurile Dvs.:
 - Cum afectează sectorul administrației publice factorii externi menționați.
 - Importanța fiecărui factor pentru MAI pe scala: Minimă/Medie/Ridică.
 - Fiți gata să prezentați rezultatele discuțiilor din grup, când ne vom reuni în sala principală.
- Timp: 30 min** lucru pe grupuri, **20 minute** discuții sală principală

Analiza pieței muncii

Este important ca atunci când se realizează planificarea strategică a resurselor umane să se ia în considerare și piața muncii. O instituție poate avea o viziune strategică și o strategie clar definite, dar dacă nu ține cont de constrângerile sau realitățile pieței muncii pot să apară riscuri operaționale semnificative.



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Analiza pieței muncii

Care sunt caracteristicile populației active în piața muncii în care activați, de exemplu, profilul său de vârstă sau caracteristicile educaționale?

Cu cine concurați pentru forță de muncă? Luați în considerare faptul că nu veți concura doar cu angajatorii din propriul sector de activitate (administrație publică), ci și cu angajatori din sectorul privat.

Au loc schimbări importante la nivel concurenților Dvs. pentru forța de muncă, de exemplu, dezvoltare accelerată a sectorului IT&C conduce la o creștere a cererii de personal IT?

Concurenții Dvs. pe piața muncii oferă termeni și condiții de angajare mai bune decât Dvs.?

Populația disponibilă din care ați putea recruta se schimbă, de exemplu, este într-un grup demografic care se confruntă cu un nivel mare de migrație?

Au loc schimbări importante în sistemul educațional sau în numărul de absolvenți?

Există un deficit general de forță de muncă în piață sau lipsuri de anumite competențe pe această piață a muncii? Este înregistrată o tendință de îmbunătățire sau de înrăutățire a acestui deficit?

Care sunt prognozele pe termen lung privind populația activă, nivelul șomajului sau deficitul de personal? Dar privind absolvenții sistemului educațional care fac parte din grupurile Dvs. țintă?



SESIUNE DE LUCRU ÎN ECHIPĂ



Analiza pieței muncii

- ☑ **Scop**
Exersarea aplicării instrumentelor de analiză a mediului extern
- ☑ **Descrierea activității**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru.
 - Sarcină: Vă rugăm să analizați documentele puse la dispoziție. Discutați în grupurile Dvs. următoarele:
 - Identificați 3 provocări și riscuri pe piața muncii
 - Prezentați 3 statistici și prognoze demografice
 - Identificați 3 efecte ale pandemiei COVID-19 în ceea ce privește schimbarea modalităților de lucru
 - Fiți gata să prezentați rezultatele discuțiilor din grup, când ne vom reuni în sala principală.
- ☑ **Timp:** 20 min analiză documente, 40 min lucru pe grupuri, 20 minute discuții sală principală

Analiza SWOT

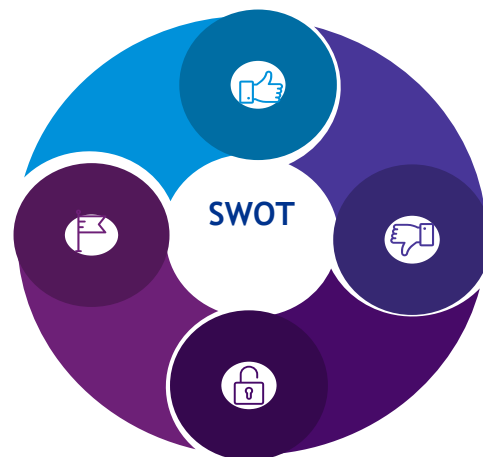
Analiza SWOT este un instrument folosit pentru evaluarea și comunicarea poziției curente a unei organizații în termeni de puncte tari și puncte slabe interne (lucruri aflate sub controlul organizației) și oportunități externe și amenințări (lucruri aflate în afara controlului organizației) cu care se confruntă.

Puncte Tari

- Care sunt punctele forte ale inițiativei/procesului?
- Care sunt zonele în care inițiativa/procesul poate genera performanțe bune?
- Care sunt resursele care pot fi accesate?

Oportunități

- Care sunt tendințele externe relevante pentru inițiativă/proces?
- Există schimbări în condițiile pieței, utilizarea tehnologiei, politicile guvernamentale, dezvoltarea demografică, stilul de viață sau modelele sociale cu impact?



Puncte Slabe

- Ce poate fi îmbunătățit?
- Ce trebuie evitat?

Amenințări

- Pot slăbiciunile să conducă la amenințări pentru organizație?
- Care sunt obstacolele în calea bunei funcționări?

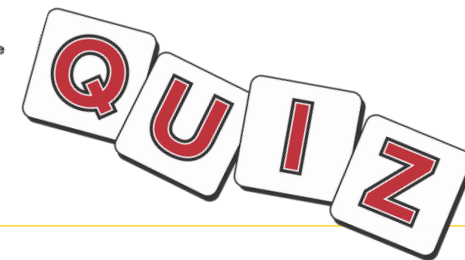
MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

SESIUNE DE LUCRU ÎN ECHIPĂ



Analiza SWOT

- Scop**
Definire puncte forte, arii de dezvoltare, oportunități, amenințări (analiza SWOT) privind planificarea resurselor umane în MAI.
- Descriere**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru
 - Vă rugăm să discutați în cadrul grupului din care faceți parte una dintre componentele analizei SWOT alocate Dvs. după cum urmează:
 - ✓ Grup 1 - Puncte forte (S)
 - ✓ Grup 2 - Puncte slabe (W)
 - ✓ Grup 3 - Oportunități (O)
 - ✓ Grup 4 - Amenințări (T)
 - Fiți gata să prezentați rezultatele discuțiilor din grup, când ne vom reuni în sala principală.
- Timp:** 20 min lucru în echipă, 20 minute discuții în sala principală.



Recapitulare

1. Înțelegerea strategiei și a inițiativelor organizaționale se realizează trimestrial

- a. adevărat
- b. fals

2. Ce tip de date utilizate în planificarea resurselor umane sunt cele referitoare la imigrări/emigrări?

- a. cantitative - interne
- b. calitative - externe
- c. cantitative - externe

3. Ordinea etapelor ciclului de planificare strategică este următoarea:

- a. gândire, analiză, formulare, implementare, măsurare, modificare, regândire
- b. analiză, implementare, măsurare, modificare, regândire, formulare
- c. formulare, implementare, măsurare, modificare, analiză, regândire

4. Analiza PESTLE reprezintă un instrument care se utilizează în evaluarea mediului intern al instituției, în timp ce analiza SWOT este utilizată în evaluarea mediului extern.

- a. adevărat
- b. fals

5. Oportunitățile și amenințările din analiza SWOT se referă la aspecte în afara controlului organizațional:

- a. adevărat
- b. fals

6. În analiza PESTLE, factorii demografici și diversitatea reprezintă factori:

- a. politici
- b. sociali
- c. legislativi



Sistem performant de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne Cod MySMIS 130133, Cod SIPOCA 749

Componenta 1 Dezvoltarea și implementarea de politici și
instrumente unitare și moderne de management al resurselor umane

Curs Planificarea Resurselor Umane
**Modulul 3: Oferta de personal - structura actuală și
dinamica de personal**

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Bine ați revenit!

1. Cine a descoperit penicilina?

- a. Graham Bell
- b. Marie Curie
- c. Alexander Fleming

2. Care este principalul ingredient din hummus?

- a. Fasolea albă
- b. Tahini
- c. Năutul

3. Ce organ are 4 camere?

- a. Stomacul
- b. Inima
- c. Ficatul



4. Ce animal este reprezentat ca și logo al automobilului Porsche?

- a. Calul
- b. Inorogul
- c. Vulturul

5. Care este mâncarea tradițională a Spaniei?

- a. Tacos
- b. Paella
- c. Churros

6. Ce procent din corpul omenesc este alcătuit din apă?

- a. 60 - 65%
- b. 70 - 75%
- c. 80 - 85%

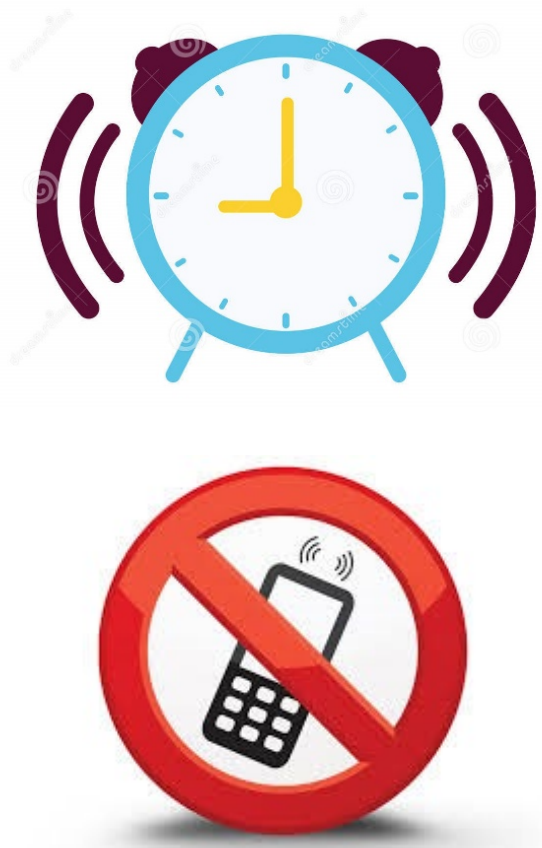


UNDE SUNTEM

- Modulul 1 - Introducere în Planificarea Resurselor Umane
- Modulul 2 - Înțelegerea contextului organizațional
- **Modulul 3 - Oferta de personal - structura actuală și dinamica de personal**
- Modulul 4 - Analiza decalajelor între ofertă și cerere de forță de muncă
- Modulul 5 - Abilități utile în derularea procesului de Planificare a resurselor umane



NU UITAȚI REGULILE CASEI



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

OBIECTIVELE MODULULUI

Aprofundarea Modelului de planificare a resurselor umane - etapele aferente analizei ofertei de personal

Cunoașterea indicatorilor de personal cu privire la structura forței de muncă actuale și dinamica de personal

Conștientizarea scopului și beneficiilor analizei forței de muncă actuale și a dinamicii de personal

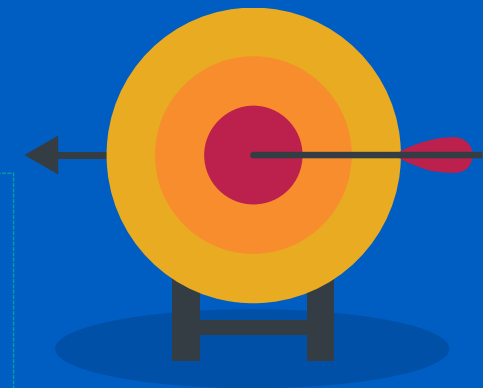
Exersarea abilităților de aplicare a instrumentelor de analiză a ofertei de personal actuale și previzionate pe baza dinamicii de personal

Familiarizarea cu Tabloul de bord privind indicatorii de personal

Conștientizarea beneficiilor unui sistem de măsurare în resurse umane

Aprofundarea tipurilor de indicatori de procese de resurse umane

Familiarizarea cu profilul competențelor de resurse umane pentru personalul de conducere





Profilul competențelor de resurse umane

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Ce este o competență

Termenul de competență definește o combinație de cunoștințe, abilități și comportamente care pot contribui la o performanță superioară

Abilitățile sunt lucrurile pe care un angajat e capabil să le facă.

Comportamentele descriu modul în care instituția se așteaptă ca un angajat să acționeze, să contribuie, să creeze impact.

Cunoștințele sunt lucrurile pe care e necesar să le știe, să le înțeleagă un angajat și pe care să le poată explica și altora.

1. Organizarea și planificarea resurselor umane		
1.1 Definirea rolurilor și a responsabilităților		
Indicatori comportamentali: <ul style="list-style-type: none"> Demonstrează înțelegere asupra importanței stabilirii rolurilor și responsabilităților pentru personalul din subordine Stabilește roluri și responsabilități conform ROF și ROI pentru personalul din subordine, considerând nivelul de competență al personalului Se asigură de transpunerea ROF la nivelul fișelor de post și de actualizarea permanentă a acestora Se asigură de respectarea rolurilor și responsabilităților de către personalul din subordine 	Cunoștințe: <ul style="list-style-type: none"> Normele legale și procedurale în domeniul MRU, aplicabile MAI Regulamentul de organizare și funcționare al instituției Regulamentul de Ordine Interioară al aparatului central al MAI/unității Nivelul de formare și competențe al personalului din subordine Structura unei fișe de post 	Abilități: <ul style="list-style-type: none"> Prezentarea și comunicarea informațiilor Raționament deductiv Identificarea problemelor Monitorizare
1.2 Planificarea resurselor umane		
Indicatori comportamentali: <ul style="list-style-type: none"> Demonstrează înțelegere a principiilor de planificare și organizare a resurselor de timp și umane Face propuneri de redimensionare a propriei echipe în funcție de obiectivele biroului / serviciului și a priorităților unității Stabilește și definește priorități pentru personalul din subordine astfel încât să răspundă nevoilor instituției considerând natura și volumul activităților precum și nivelul de pregătire a personalului Conștientizează încărcarea echipei și redistribuie activități și sarcini în funcție de nevoile echipei 	Cunoștințe: <ul style="list-style-type: none"> Principii de planificare și organizare a resurselor de timp și umane Obiectivele și prioritățile unității Noțiuni de alocare a sarcinilor și dimensionare a echipei Nivelul de pregătire și competență pentru personalul din subordine Noțiuni generale de Codul muncii 	Abilități: <ul style="list-style-type: none"> Planificare Conducere și supervizare Managementul timpului Raționament deductiv

Privire de ansamblu asupra competențelor de resurse umane

1. Organizarea și planificarea resurselor umane	2. Conducerea și motivarea resurselor umane	3. Dezvoltarea resurselor umane
1.1 Definirea rolurilor și a responsabilităților	2.1 Stimularea motivației și a angajamentului personalului	3.1 Evaluarea și îmbunătățirea performanței
1.2 Planificarea resurselor umane	2.2 Monitorizarea și controlul activității personalului	3.2 Formarea și dezvoltarea competențelor
1.3 Asigurarea necesarului de personal	2.3 Delegarea sarcinilor și oferirea de suport	3.3 Planificarea și dezvoltarea carierei
	2.4 Gestionarea relațiilor de muncă	

Profilul competențelor de resurse umane acoperă 3 direcții esențiale ale MRU și 10 competențe de RU

Definirea competențelor de resurse umane

1. Organizarea și planificarea resurselor umane

1.1 Definirea rolurilor și a responsabilităților

Definirea și implementarea structurii organizatorice potrivite și aliniată cu strategia instituției, inclusiv stabilirea în fișele de post a atribuțiilor și responsabilităților personalului, în acord cu structura organizatorică și regulamentul de organizare și funcționare

1.2 Planificarea resurselor umane

Planificarea și organizarea resurselor pentru a asigura implementarea strategiei și atingerea obiectivelor

1.3 Asigurarea necesarului de personal

Atragerea și recrutarea celor mai buni candidați pentru ocuparea posturilor vacante

2. Conducerea și motivarea resurselor umane

2.1 Stimularea motivației și a angajamentului personalului

Asigurarea unui climat organizațional care să stimuleze eficiența, angajamentul și retenția personalului

2.2 Monitorizarea și controlul activității personalului

Aplicarea unor proceduri pentru colectarea și revizuirea informațiilor necesare pentru gestionarea activității angajaților și a întregii instituții

2.3 Delegarea sarcinilor și oferirea de suport

Alocarea autorității de luare a deciziilor și / sau a responsabilității pentru a maximiza eficiența organizației și a angajaților

2.4 Gestionarea relațiilor de muncă

Aplicarea și monitorizarea practicilor care asigură respectarea standardelor de etică, în conformitate cu normele în vigoare și diminuarea riscurilor asociate cu relațiile de muncă

3. Dezvoltarea resurselor umane

3.1 Definirea rolurilor și a responsabilităților

Definirea și implementarea structurii organizatorice potrivite și aliniată cu strategia instituției, inclusiv stabilirea în fișele de post a atribuțiilor și responsabilităților personalului, în acord cu structura organizatorică și regulamentul de organizare și funcționare

3.2 Planificarea resurselor umane

Planificarea și organizarea resurselor pentru a asigura implementarea strategiei și atingerea obiectivelor

3.3 Asigurarea necesarului de personal

Atragerea și recrutarea celor mai buni candidați pentru ocuparea posturilor vacante

Niveluri de definire a competențelor

Fiecare competență
este descrisă pe 3
niveluri

Nivelul operațional - Șef birou, Șef serviciu și similare	Nivelul tactic - Director (structuri teritoriale) / Comandant / Șef unitate și similare	Nivelul strategic - Director general (din unități ale aparatului central al MAI) / Inspector General și similare
<ul style="list-style-type: none">■ Funcțiile de conducere similare celei de Șef birou sunt șef secție rurală, șef poliție comunală, șef detașament, șef post, șef schimb, șef grupă, șef patrulă, șef oficiu (laborator), comandant pichet, comandant pluton ș.a.■ Funcțiile de conducere similare celei de Șef serviciu sunt șef catedră, șef inspecție de prevenire, comandant grup de intervenție, comandant detașament de instruire și perfecționare ș.a.	<ul style="list-style-type: none">■ Funcțiile de conducere similare celor de Director (din structuri teritoriale) / Comandant/Șef unitate sunt: șef al inspectoratului de poliție județean, șef al inspectoratului teritorial, șef centru cazare străini, comandant al Comandurii Garnizoanei București a MAI, inspector șef al inspectoratului județean pentru situații de urgență, comandant, comandant unitate specială, șef bază ș.a.	<ul style="list-style-type: none">■ Funcțiile de conducere din structurile similare inspectoratului general în MAI sunt: director general al Direcției Generale de Pașapoarte, director al Direcției pentru Evidența Persoanelor și Administrarea Bazelor de Date, director al Direcției Regim Permise de Conducere și Înmatriculare a Vehiculelor, director al Arhivelor Naționale.

Exemple comportamente pe niveluri

2. Conducerea și motivarea resurselor umane

2.1. Stimularea motivației și a angajamentului personalului

Indicatori comportamentali

Nivelul operațional - Șef birou, Șef serviciu și similare

- Capabil să transmită viziunea, misiunea, strategia și valorile instituției către personalul din subordine, într-un mod care inspiră și motivează
- Monitorizează constant nivelul de angajament al personalului din subordine, cu instrumente formale sau informale
- Contribuie activ la menținerea unui climat pozitiv de lucru în structura pe care o conduce
- Se asigură de comunicarea transparentă a tuturor mesajelor din partea instituției, ascultă propunerile / cererile angajaților și urmărește soluționarea acestora
- Sprijină angajații să depășească rezistența la schimbare; arată empatie față de persoanele care întâmpină blocaje ca urmare a diferitelor schimbări apărute în activitate

Nivelul tactic - Director (structuri teritoriale) / Comandant / Șef unitate și similare

- Demonstrează înțelegere asupra principiilor de motivare a angajaților și a factorilor care influențează nivelul de angajament
- Urmărește crearea și menținerea unui climat organizațional pozitiv și motivant pentru angajați la nivel de unitate / similar
- Se asigură de transmiterea transparentă și deschisă a mesajelor din partea conducerii instituției către întregul personal al unității / similar
- Influențează și ghidează personalul de conducere din subordine asupra modului de a motiva angajații, oferind expertiză și bune practici
- Manifestă deschidere și interes în a comunica cu angajații și are o atitudine pozitivă și constructivă
- Conduce și implementează schimbările apărute la nivelul unității, demonstrând un comportament de susținere a personalului

Nivelul strategic - Director general (din unități ale aparatului central al MAI) / Inspector General și similare

- Demonstrează pasiune pentru valorile și principiile armeei, pentru viziunea, misiunea și strategia instituției
- Demonstrează expertiză privind inițierea și conducerea de activități de motivare a angajaților
- Dezvolta strategii care creează un mediu de lucru motivant
- Oferă direcție și gestionează activitățile și relațiile cu reprezentanții angajaților
- Este un promotor al comunicării deschise și transparente la nivelul inspectoratului general / similar, se asigură de execuția campaniilor de comunicare cheie
- Facilitează gestionarea și acceptarea schimbărilor, dezvoltând planuri de management al schimbării și conducând prin exemplul personal

Importanța implementării competențelor de resurse umane în MAI

Asigură coerența proceselor de MRU

- ✓ Clarifică așteptările instituției cu privire la cunoștințele, abilitățile și comportamentele necesare personalului de conducere din MAI pentru realizarea priorităților strategice și în aria resurselor umane
- ✓ Susține o abordare consecventă și echitabilă la nivelul tuturor proceselor cheie de resurse umane: recrutare, selecție, managementul performanței, dezvoltarea carierei, formare profesională

Dezvoltă bazinul de talente

- ✓ Facilitează atragerea candidaților potriviți, care posedă cunoștințele și abilitățile necesare îndeplinirii cu succes a atribuțiilor unui post de conducere în MAI
- ✓ Poate susține o forță de muncă mai activă și mai mobilă, prin înțelegerea cerințelor privind competențele de resurse umane la nivelul funcțiilor vizate



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Încurajează performanța și dezvoltarea

- ✓ Oferă un set uniform de cunoștințe și comportamente în aria managementului resurselor umane, ce poate fi utilizat în evaluarea personalului de conducere
- ✓ Susține managerii în asumarea responsabilității pentru propria dezvoltare, prin asigurarea transparenței cu privire la comportamentele /aptitudinile ce trebuie dezvoltate

Susține managementul carierei

- ✓ Asigură un reper util pentru analiza și identificarea nevoilor de formare profesională
- ✓ Susține identificarea și pregătirea viitoarelor generații de manageri în cadrul MAI

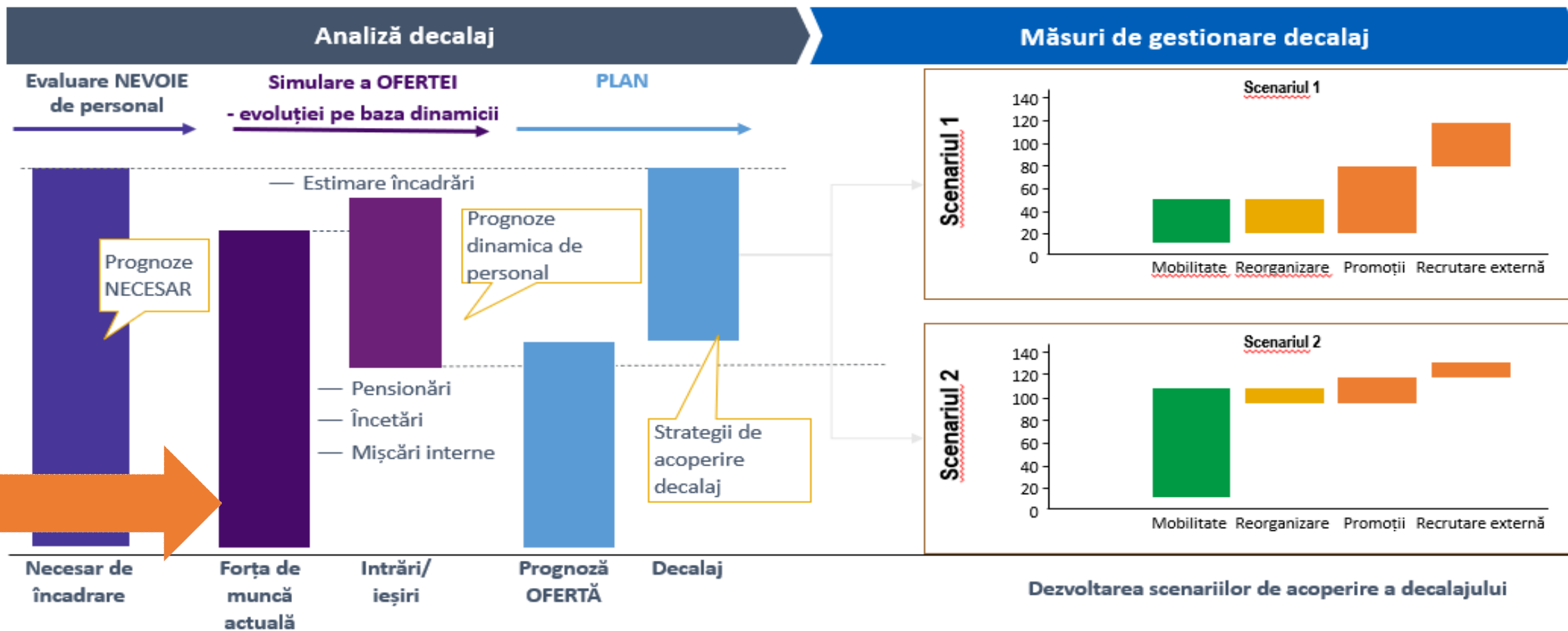


Indicatori de personal cu privire la structura forței de muncă actuale

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Să ne reamintim: Modelul de planificare a resurselor umane



Scopul analizei structurii forței de muncă actuale

Scop

Scopul analizei forței de muncă actuale este de a analiza structura forței de muncă așa cum există în prezent, cu alte cuvinte, oferta de forță de muncă din instituție.

Prin această analiză instituția poate monitoriza dacă forța de muncă actuală este echilibrată, și dacă nu, care sunt ariile vulnerabile în prezent, sau care au potențialul de a crea dezechilibre în viitor

Beneficii



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Instrumente - structura forței de muncă

Ce?

- Raport lunar privind Structura personalului, pentru perioada de referință, conform modelului de machetă Raport Structură de personal

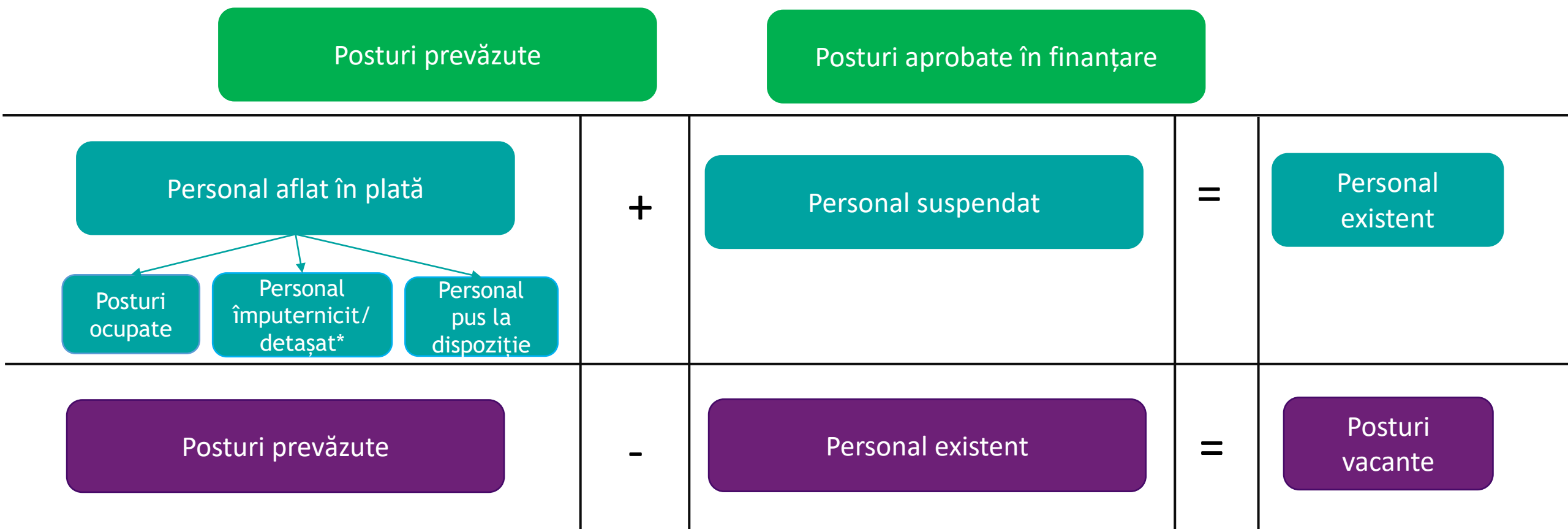
Cine?

- Compartimentele de evidență resurse umane, care îl transmit către DGMRU.
- DGMRU întocmește raportul pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate MAI fără structură de resurse umane.

Cum?

- Pe capitol bugetar
- Pe categorii de personal
- Pe nivel ierarhic (Conducere/execuție)
- În viitor
 - Pe tip de structură (Operativ/Neoperativ)
 - Pe specialități (conform Clasificării interne a ocupațiilor și specialităților MAI - proiect

Structura forței de muncă actuale - indicatori de personal monitorizați



* Diverse situații, conform definițiilor de pe pagină următoare

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Definiții indicatori (1/2)

Posturi prevăzute	Reprezintă numărul de posturi prevăzute în statul de organizare
Posturi aprobate în finanțare (total)	Reprezintă număr total de indicatori de personal în finanțare repartizați
Personal aflat în plată, analizat distinct pentru fiecare dintre următoarele categorii:	
1. Posturi ocupate	Personalul numit în statul de organizare/stat de funcții potrivit unui act administrativ (INCLUSIV polițiștii/militarii/FP și PC) din care: <ul style="list-style-type: none">• Numiți în funcție (fără creștere copil) = Personal numit în funcție, excluzând personalul aflat în concediu pentru creșterea și îngrijirea copilului• Personal aflat în concediu pentru creșterea și îngrijirea copilului = Personalul MAI (INCLUSIV polițiștii/militarii/FP și PC) aflat în concediu pentru creșterea și îngrijirea copilului (inclusiv polițiști, militari și PC, FP)
2. Personal împuternicit/detașat din afara unității (din cadrul MAI)	Personalul MAI (polițiști, cadre militare, FP și PC) care este împuternicit/detașat în cadrul unității dar ocupă o funcție în statul de organizare al altei unități
3. Personal împuternicit în afara unității (în cadrul MAI)	Personalul MAI (polițiști, cadre militare, FP și PC) din cadrul unității care este împuternicit/detașat în altă unitate MAI
4. Personal împuternicit/detașat (din afara MAI)	Personalul din afara MAI care este împuternicit/detașat în cadrul unității
5. Personal împuternicit/detașat (în afara MAI)	Personalul MAI (polițiști, cadre militare, FP și PC) din cadrul unității care este împuternicit/detașat în afara MAI
6. Personal pus la dispoziție pentru cercetare / în vederea numirii	Personal care are raporturi de serviciu cu MAI, dar nu este numit în funcție
Total Personal în plată	Formulă de calcul: $(1+2+4+6)-(3+5)$

Definiții indicatori (2/2)

Personal suspendat (care nu se află în plata MAI)	Personalul suspendat (polițiști, cadre militare, FP și PC), altul decât cel aflat în concediul pentru creșterea și îngrijirea copilului
Total Personal existent	Se calculează însumând Personalul aflat în plată (+) Personalul suspendat
Posturi vacante	Se calculează după formula Total Posturi prevăzute (-) Total Personal existent
Promoție 2022	Personalul provenit din instituții de învățământ ale MAI sau din domeniul apărării, ordinii publice și siguranței naționale
Posturi de execuție aprobate pentru ocupare prin concurs și neîncadrate (TCO) (EXT)	Posturi TRECERE ÎN CORPUL OFIȚERILOR, inclusiv cele pentru care au fost parcurse procedurile de concurs și nu au fost emise acte administrative de numire în funcție Posturi ÎNCADRARE DIN SURSĂ EXTERNĂ, inclusiv cele pentru care au fost parcurse procedurile de concurs și nu au fost emise acte administrative de numire în funcție
Posturi de conducere aprobate pentru ocupare prin concurs și neîncadrate	Posturi FUNCȚII DE CONDUCERE, inclusiv cele pentru care au fost parcurse procedurile de concurs și nu au fost emise acte administrative de numire în funcție
Personal care cumulează pensia cu salariul	Polițiști sau cadre militare care beneficiază de pensie de serviciu (pensie militară) și sunt încadrați în calitate de personal civil (salariat)

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Criteria de analiză

Criteriu	Detalii
Analiză personal pe capitol bugetare	<ul style="list-style-type: none">61.01 - Ordine publică și siguranță națională65.01 - Învățământ, buget de stat51.01 - Autorități publice și acțiuni externe61.10 - Ordine publică și siguranță națională, VENITURI PROPRII67.10 - Cultură, recreere și religie65.10 - Învățământ, VENITURI PROPRII66.10 - Sănătate
Analiză pe categorie de personal	<ul style="list-style-type: none">Ofițeri de polițieAgenți de polițieOfițeriMaiștri militariSubofițeriSoldați/gradați voluntariFuncționari publiciPersonal contractual

Criteriu	Detalii
Analiză de personal pe structuri	<ul style="list-style-type: none">Structuri la nivel de Inspectorat General/similarUnitățile aparatului central al MAI și subordonate
Analiză de personal pe nivel ierarhic	<ul style="list-style-type: none">ConducereExecuție
Analiză pe tip de structură	<ul style="list-style-type: none">Operativ/ Neoperativ (conform definițiilor din Anexa 3.1.11 din Ghidul privind Planificarea RU)
Analiză de personal pe specialități	<ul style="list-style-type: none">Conform Proiect Clasificare internă a ocupațiilor și specialităților MAI, descrise în Anexa 3.1.11 din Ghidul privind Planificarea RU

SESIUNE DE LUCRU INDIVIDUAL



Structura forței de muncă actuale

- Scop**
Aprofundarea indicatorilor și exersarea aplicării instrumentelor de analiză a structurii forței de muncă actuale.
- Descrierea activității**
 - Exercițiu individual
 - Sarcină: Vă rugăm să analizați Macheta 3.1.4 privind Analiza structurii de personal actuale. Pe baza cifrelor furnizate vă rugăm calculați următorii indicatori:
 - Total Posturi ocupate
 - Total Personal în plată
 - Total Personal existent
 - Total Posturi vacante
- Fiți gata să prezentați rezultatele, când ne vom reuni în sala principală.

Timp: 20 min lucru individual, 10 minute discuții sală principală

Scopul analizei privind caracteristicile demografice ale personalului

Scop

Datele demografice pot fi deosebit de importante în planificarea resurselor umane, pentru a înțelege aspecte precum diversitatea forței de muncă dar și riscuri din perspectiva disponibilității personalului necesar.

Nivel de studii (medii/postliceale, studii superioare de licență/echivalente, postuniversitar/master, doctorat), raportat pe categorie de personal

Gen

Vârstă medie, pe categorie de personal

Vechime în MAI (pentru fiecare din următoarele intervale: 0-3 ani, 3-5 ani, 5-10 ani, 10-15 ani, 15-20 ani, >20 ani) - *gradual se vor putea genera raportări ale acestor caracteristici ale personalului, pe măsură ce sunt operate datele istorice, în contextul tranziției către un nou sistem informatic*

Beneficii



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Instrumente - caracteristici ale personalului

Ce?

- Raport lunar privind caracteristicile personalului, pentru perioada de referință, conform modelului de machetă Raport

Cine?

- Compartimentele de evidență resurse umane, care îl transmit către DGMRU.
- DGMRU întocmește raportul pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate MAI fără structură de resurse umane.

Cum?

- Pe capitol bugetar
- Pe categorii de personal
- Pe nivel de studii
- Gen (M/F)
- Vârstă medie
- Vechime în MAI

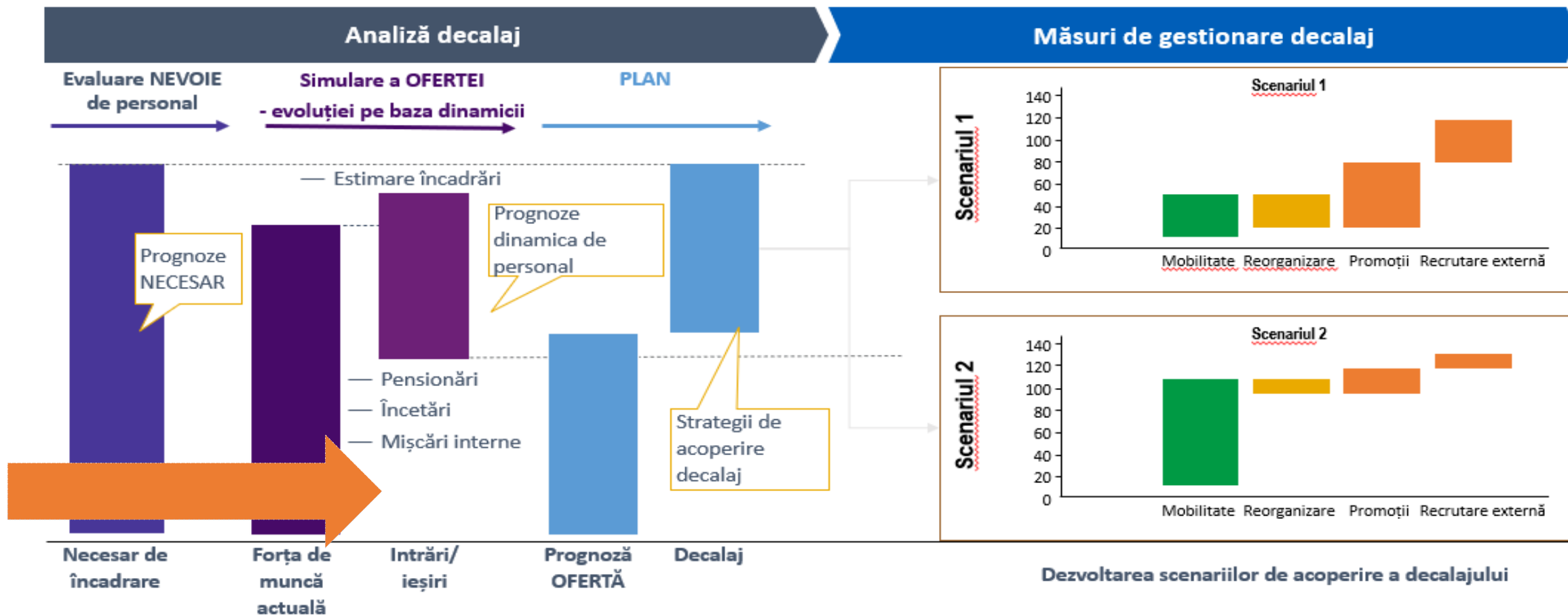


Analiza dinamicii de personal

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Să ne reamintim: Modelul de planificare a resurselor umane



Scopul analizei privind dinamica personalului

Scop

Scopul acestei analize este, pe de o parte de a înțelege modul în care mișcările de personal influențează structura forței de muncă cât și necesarul de personal rezultat, pe termen scurt, iar pe de altă parte de a anticipa modul în care poate evolua forța de muncă în viitor.



Beneficii



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Instrumente - analiza dinamicii de personal

Ce?

- Raport lunar privind Dinamica de personal, pentru perioada de referință, conform modelului de machetă Raport

Cine?

- Compartimentele de evidență resurse umane, care îl transmit către DGMRU.
- DGMRU întocmește raportul pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate MAI fără structură de resurse umane.

Cum?

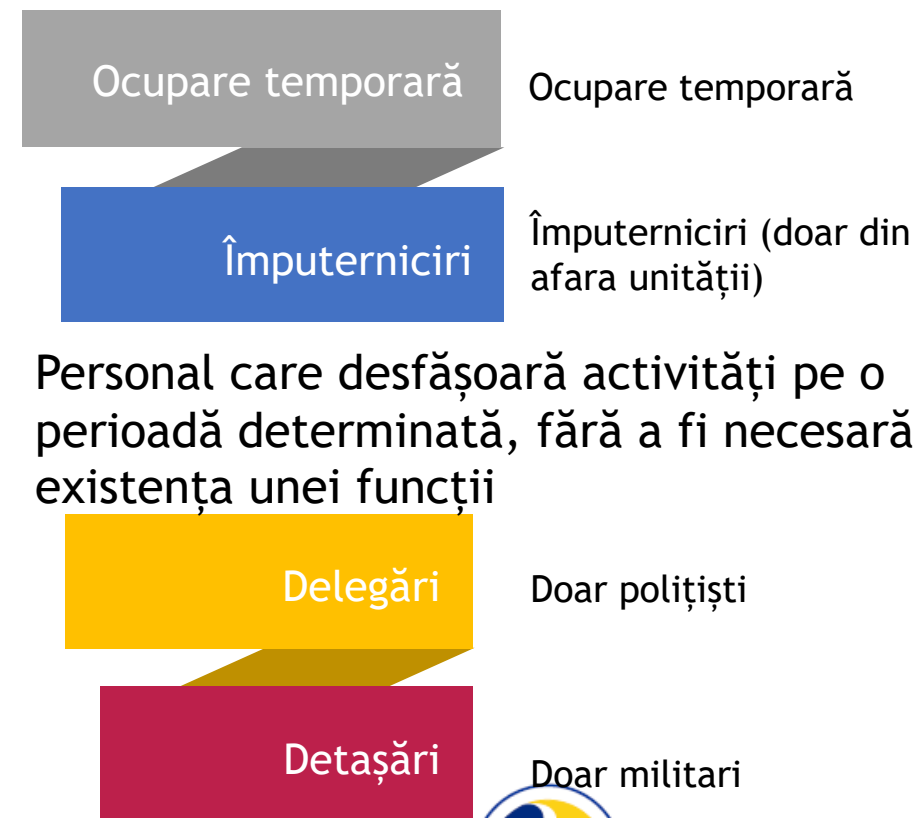
- Pe capitol bugetar
- Pe categorii de personal
- Pe nivel ierarhic (Conducere/execuție)
- În viitor
 - Pe specialități (conform Clasificării interne a ocupațiilor și specialităților MAI - proiect)

Dinamica de personal - intrări de personal

Personal încadrat pe perioadă nedeterminată în intervalul de timp



Ocupare post temporar vacant pe perioadă determinată în intervalul de timp



Personal care desfășoară activități pe o perioadă determinată, fără a fi necesară existența unei funcții

Dinamica de personal - ieșiri de personal

1. Pensionări pentru limită de vârstă
2. Pensionări anticipate
3. Pensionări anticipate parțial
4. Clasări medicale
5. Decedați
6. Reorganizări, alte nevoi instituționale
7. Pierderi personal fără drept la pensie (demisii, la cerere, abateri, transfer, delegări, detașări, alte motive)



Dinamica de personal - dinamică internă

Ocupare
funcție de
conducere
din funcție
de execuție

Număr de personal numit într-o funcție de conducere dintr-o funcție de execuție, în intervalul de timp raportat, exclusiv în interiorul structurii

Pierderi prin
TCO

Pierderi de personal din unitate în afara unității prin trecere în corpul ofițerilor

Pierderi prin
mutare

Pierderi de personal din unitate în afara unității prin mutare

SESIUNE DE LUCRU INDIVIDUAL



Analiza dinamicii de personal

- Scop**
Aprofundarea indicatorilor și exersarea aplicării instrumentelor de analiză a dinamicii de personal.
- Descrierea activității**
 - Exercițiu individual
 - Sarcină: Vă rugăm să analizați Macheta 3.1.7 privind Analiză Dinamică (Mișcări) Personal. Pe baza cifrelor furnizate vă rugăm calculați următorii indicatori:
 - Total Personal încadrat pe perioadă nedeterminată în intervalul de timp
 - Total Ocupare post temporar vacant pe perioadă determinată în intervalul de timp
 - Total Personalul ieșit din structură în intervalul de timp
 - Fiți gata să prezentați rezultatele, când ne vom reuni în sala principală.
- Timp:** 20 min lucru individual, 10 minute discuții sală principală

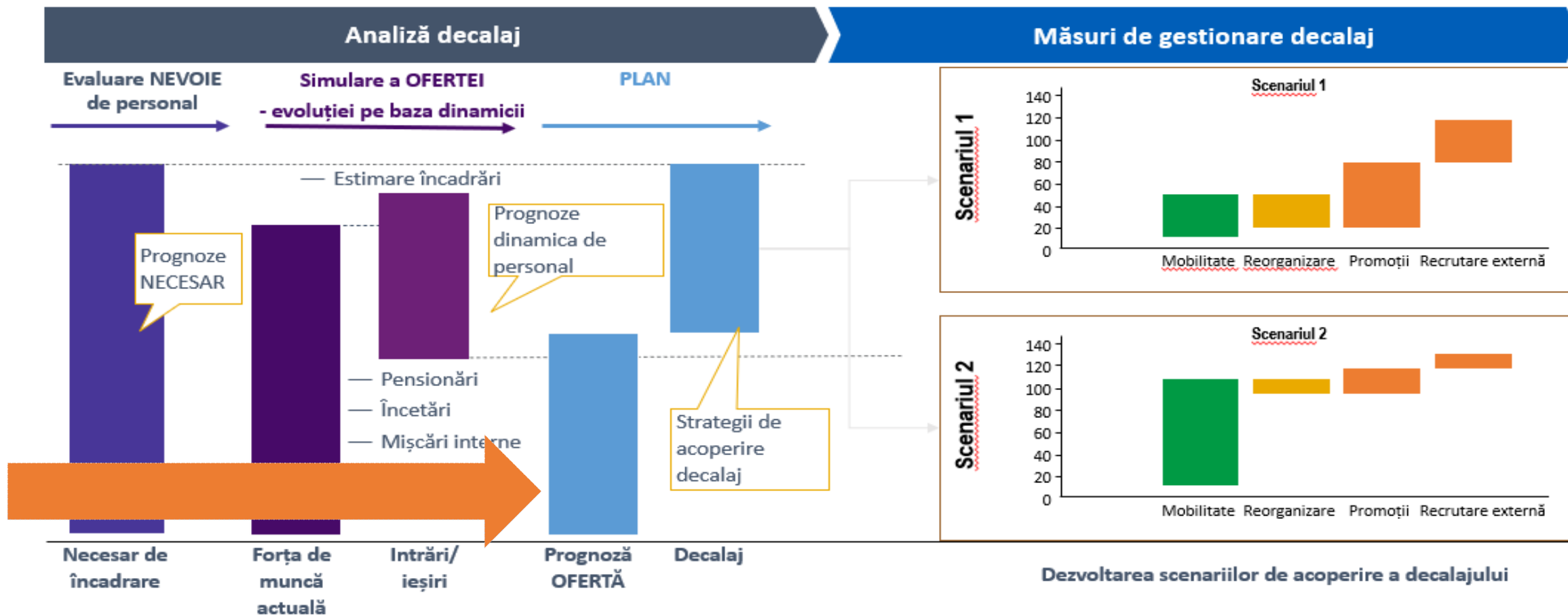


Proiectarea forței de muncă viitoare - prognoze ofertă de forță de muncă

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Să ne reamintim: Modelul de planificare a resurselor umane



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Scopul prognozelor privind oferta de forță de muncă

Scop

Această etapă este necesară pentru a înțelege modul în care se estimează că va evolua în viitor oferta de forță de muncă - adică cei ce vor fi disponibili în cadrul organizației, luând în calcul mișcările de personal, dar și intrările anticipate pe baza estimărilor privind absolvenții.



Beneficii



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Instrumente - prognoza dinamicii de personal

Ce?

- Raport anual privind Prognoze de Dinamică și Deficit de Personal, pentru perioada de referință, conform modelului de machetă Raport

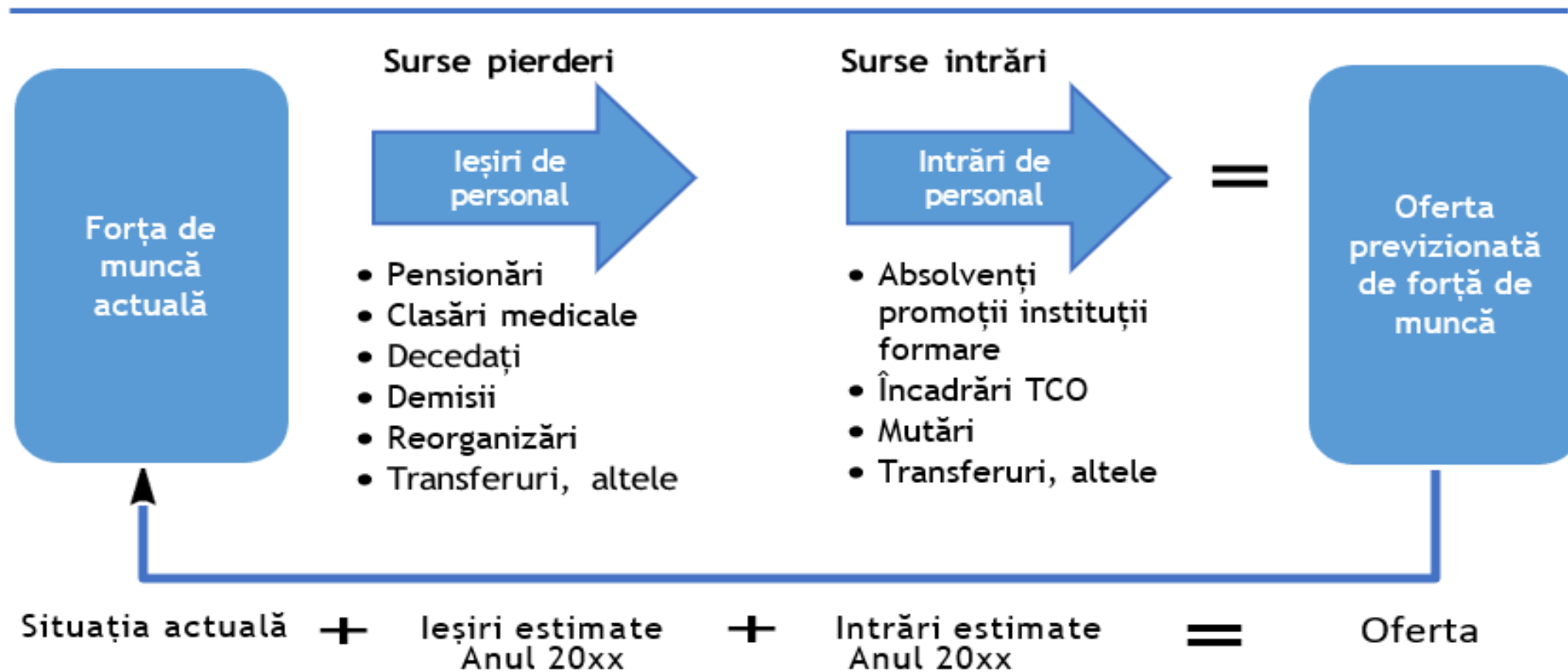
Cine?

- Compartimentele de evidență resurse umane, cu contribuția Compartimentelor de formare profesională în ceea ce privește prognozele privind intrările de personal din promoții absolvenți ai instituțiilor de formare MAI, sau instituții din afara MAI care pregătesc personal pentru nevoile MAI
- DGMRU întocmește raportul pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate MAI fără structură de resurse umane.

Cum?

- Pe capitol bugetar
- Pe categorii de personal
- Pe nivel ierarhic (Conducere/execuție)
- Pentru promoțiile de absolvenți: pe nivel de formare și pe specializări.
- În viitor
 - Pe specialități (conform Clasificării interne a ocupațiilor și specialităților MAI - proiect)

Model privind oferta de forță de muncă viitoare



Ipoteze de lucru

Analiza tendințelor

Înțelegerea tendințelor istorice, a tiparelor înregistrate cu privire la mișcările de personal: intrări, ieșiri pentru fiecare sursă în parte



Informații demografice

Vârsta personalului, genul, numărul de ani de vechime în muncă



Proiecții

Promoțiile anticipate de absolvenți, pe baza numărului de înscrieri în instituțiile de învățământ

Capacitatea de școlarizare



Calcul tendințe

Calcul tendințe

Calcularea unor medii istorice pe 5 ani, pentru fiecare indicator monitorizat prin intermediul dinamicii de personal.

În calcularea acestei medii pe 5 ani se vor elimina valoarea minimă și maximă, pentru a elimina influența unor situații excepționale.

Exemplu

Pentru calculul unei estimări privind clasările medicale ce pot interveni în viitor

- este identificat numărul de clasări medicale ce a fost înregistrat în fiecare dintre ultimii 5 ani.
- Se calculează o medie a acestor date pe 5 ani.
- În calcularea acestei medii pe 5 ani se vor elimina valoarea minimă și maximă.
- Se calculează o estimare a numărului de clasări medicale ce ar putea avea loc în viitor, pe baza mediei ultimilor 5 ani.

Scenarii prognoze



Scenariul 1: Prognoza medie - estimare pe baza mediei ultimilor 5 ani



Scenariul 2: Prognoză minimă - estimare în care din media ultimilor 5 ani se scade o unitate de abatere standard (xx%) - determinată la nivelul fiecărei structuri



Scenariul 3: Prognoză maximă - estimare în care la media ultimilor 5 ani se adună o unitate de abatere standard (xx%) - determinată la nivelul fiecărei structuri.

SESIUNE DE LUCRU INDIVIDUAL



Prognoze dinamică și deficit de personal

- Scop**
Aprofundarea indicatorilor și exersarea aplicării instrumentelor de prognoză a dinamicii și deficitului de personal.
- Descrierea activității**
 - Exercițiu individual
 - Sarcină: Vă rugăm să analizați Macheta 3.1.8 privind PROGNOZE DINAMICĂ ȘI DEFICIT DE PERSONAL. Pe baza cifrelor furnizate vă rugăm calculați media pe 5 ani a următorilor indicatori:
 - Clasări medicale
 - Pierderi personal fără drept la pensie (demisii, la cerere, abateri, transfer, alte motive)
 - Pierderi de personal din unitate în afara unității prin mutare
 - Intrări de personal prin mobilitate internă - mutări
 - Prognoză deficit total de personal
 - Pe baza acestor medii, vă rugăm pentru fiecare indicator estimați prognoza pentru următorul an. Aplicați 3 scenarii:
 - Prognoza medie
 - Prognoza minimă (-5%)
 - Prognoza maximă (+5%)
 - Fiți gata să prezentați rezultatele, când ne vom reuni în sala principală.
- Timp:** 30 min lucru individual, 15 minute discuții în sală principală

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Tabloul de bord privind indicatorii de personal

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



De ce un sistem de măsurare în resurse umane?

De ce să folosim un sistem de măsurare în resurse umane?

- Pentru a îmbunătăți procesul decizional și pentru a încuraja concentrarea asupra aspectelor importante pentru Instituție.
- Pentru a asigura o legătură între practicile de resurse umane bazate pe strategie și contribuția acestora la indicatorii cheie de performanță a activității organizației.
- Sistemul de măsurare are un rol critic în îmbunătățirea activității și creșterea succesului.

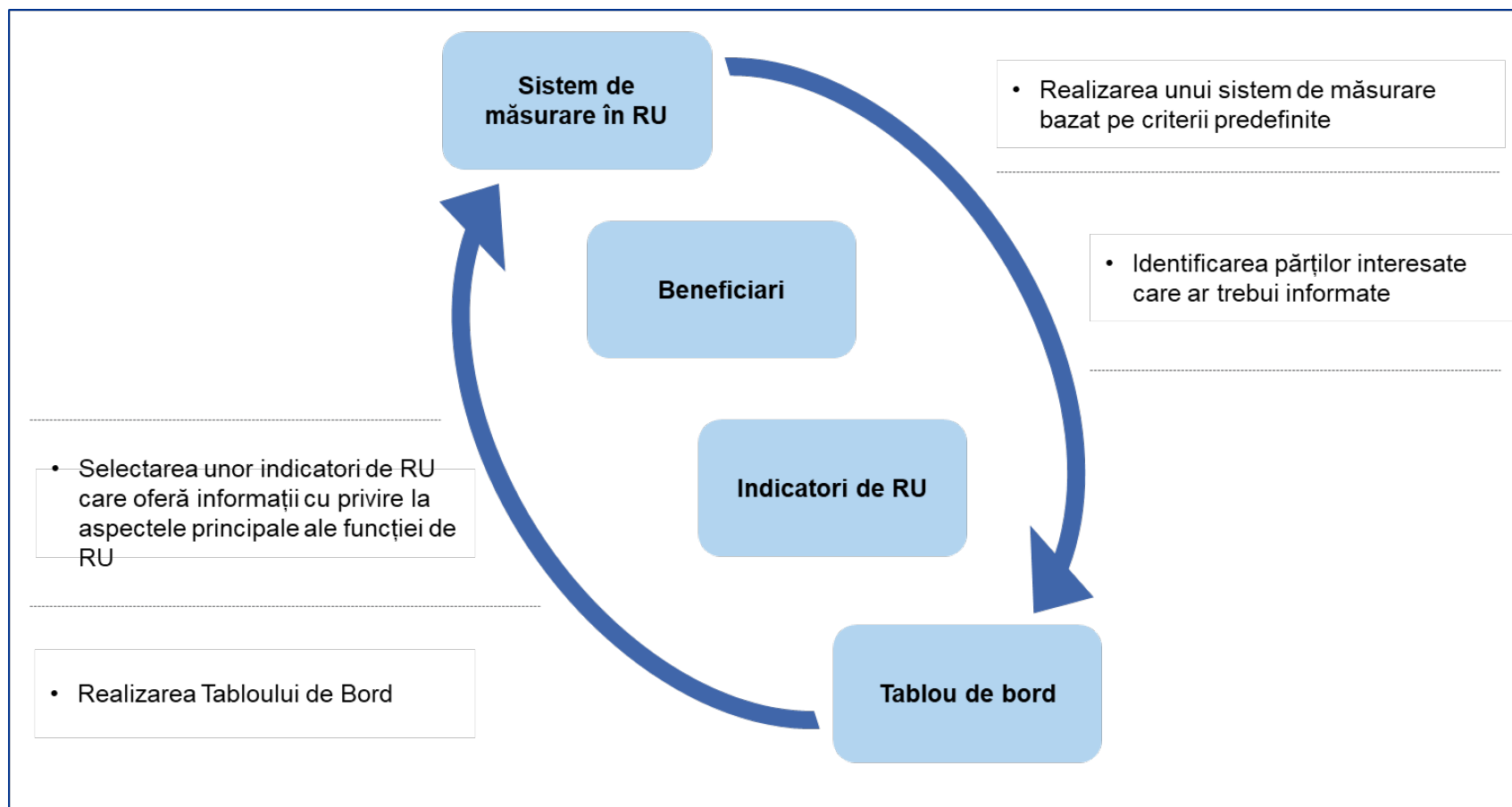


MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Care sunt potențialele beneficii?

- Furnizarea unei analize concrete a impactului investiției în capitalul uman asupra succesului organizației.
- Furnizarea unui sistem de măsurare ce leagă strategia de RU de rezultatele activității
- Evidențierea impactului funcției de RU asupra rezultatelor activității

Principii pentru dezvoltarea unui sistem de măsurare în RU



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Întrebări la care pot răspunde indicatorii

- Cum ajută funcțiunea de resurse umane la îndeplinirea obiectivelor instituționale?
- Cum măsoară instituția performanța proceselor actuale de resurse umane?
- Cum sunt furnizate serviciile de resursele umane și cum se măsoară impactul?
- Cât de eficientă este activitatea de RU și care este impactul acesteia asupra eficienței instituției?
- Cât de bine încurajează instituția performanța ridicată și îmbunătățirea continuă?
- Resursele umane contribuie la adaptabilitatea și inovarea în cadrul organizației?
- Există talentul necesar și sistemele potrivite pentru a sprijini obiectivele strategice ale instituției?
- Există suficientă forță de muncă pentru a satisface cererile din trimestrul următor?
- Politicile de resurse umane au impact asupra retenției?



Tipuri de indicatori

Indicatorii de RU realizează o măsurare cuantificabilă a activității, eficienței, eficacității și impactului

Nivelul 1 - Activitatea

- Activitatea se referă la elementele de bază de RU și la măsurile cuantificabile cum ar fi:
 - Rata absenteismului
 - Fluctuația forței de muncă
 - Numărul de zile de formare livrate

Nivelul 2 - Eficiența

- Eficiența depinde în mare măsură de contextul specific și se referă la îmbunătățirea eficienței aliniată cu prioritățile Agenției. De exemplu:
 - Raportul angajaților în resurse umane la numărul total angajați
 - Costul angajării
 - Costul formării

Nivel 3 - Eficacitate

- Măsurarea eficacității stabilește dacă există o legătură între practica de RU și rezultatele generale ale Agenției, în plus față de evidențierea potențialelor arii de îmbunătățire. De exemplu:
 - Timpul mediu pentru angajare
 - Transferul cunoștințelor
 - Satisfacția angajaților



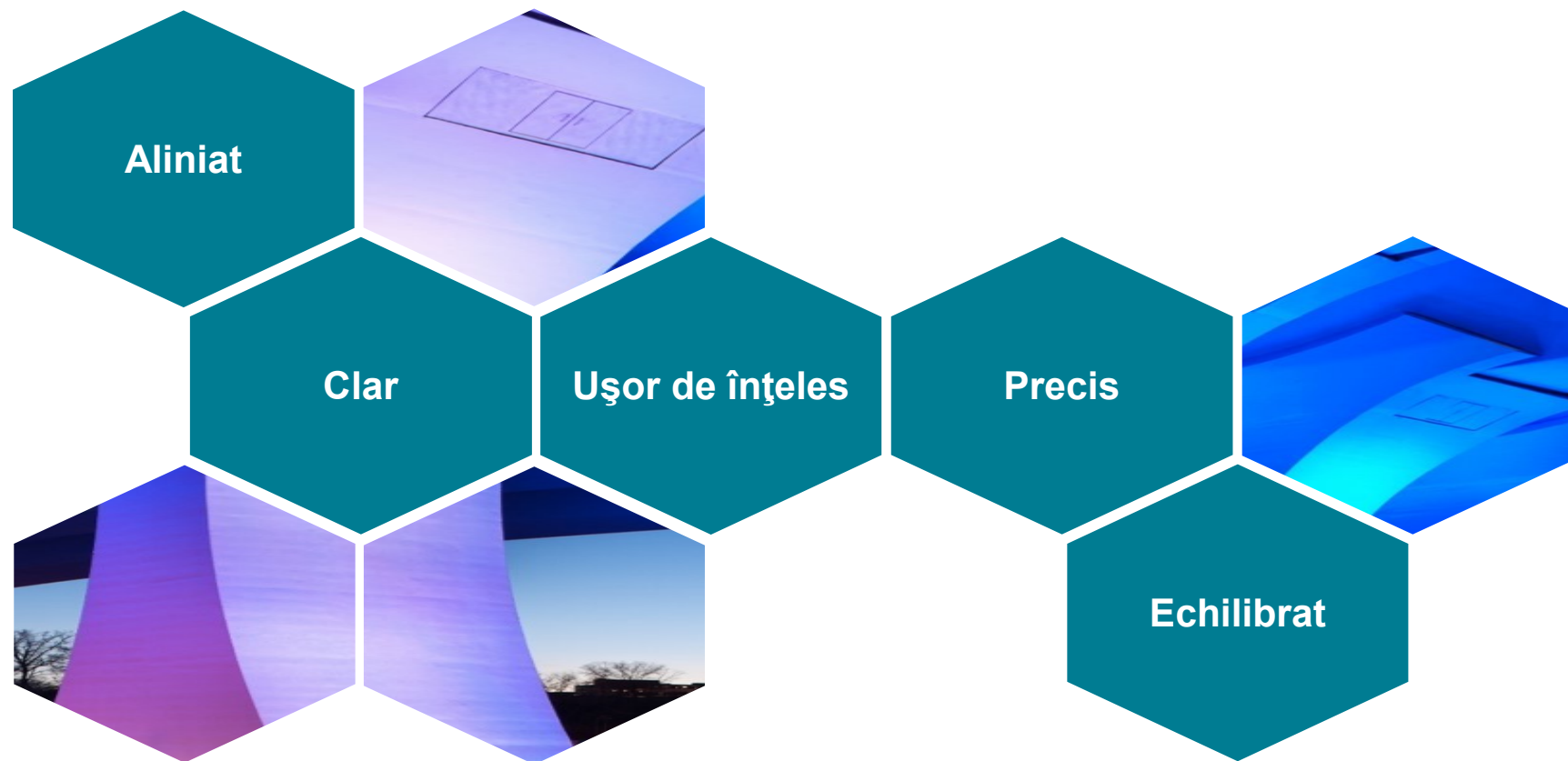
Nivel 4 - Impact:
Sistem de măsurare care aduce valoare adăugată

La acest nivel, sunt identificate măsuri pentru a evidenția unde funcția de RU aduce valoare adăugată activității operaționale

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Criteria cu privire la indicatorii de RU



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Ce putem măsura

“Dacă nu este măsurat, nu poate fi îmbunătățit.”

Cost

Dimensiunea “cât de scump” a unei activități

Timp

Dimensiunea “cât de repede” a unei activități

Volum

Dimensiunea “cât de mult” a unei activități

Calitate

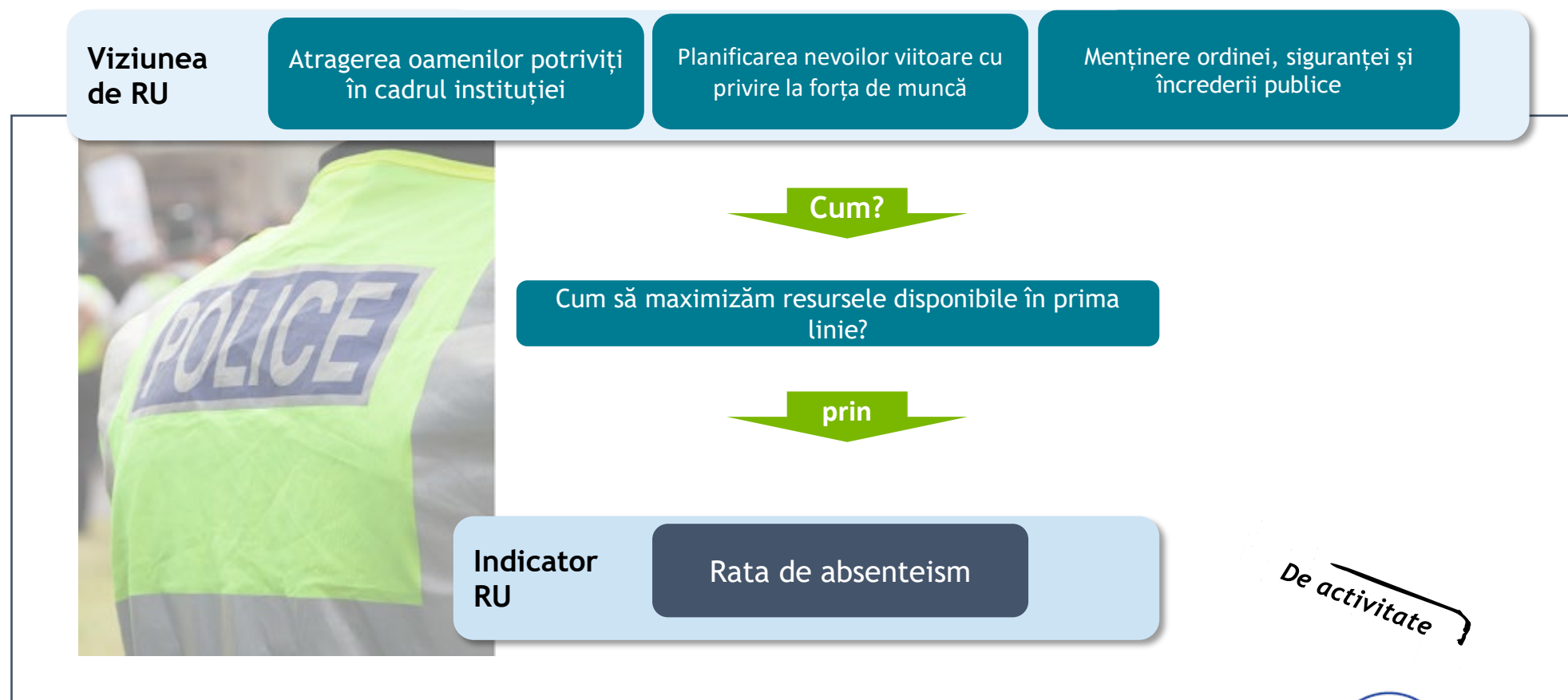
Dimensiunea “cât de bine” a unei activități

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Exemple de Indicatori de RU - Rata de absenteism

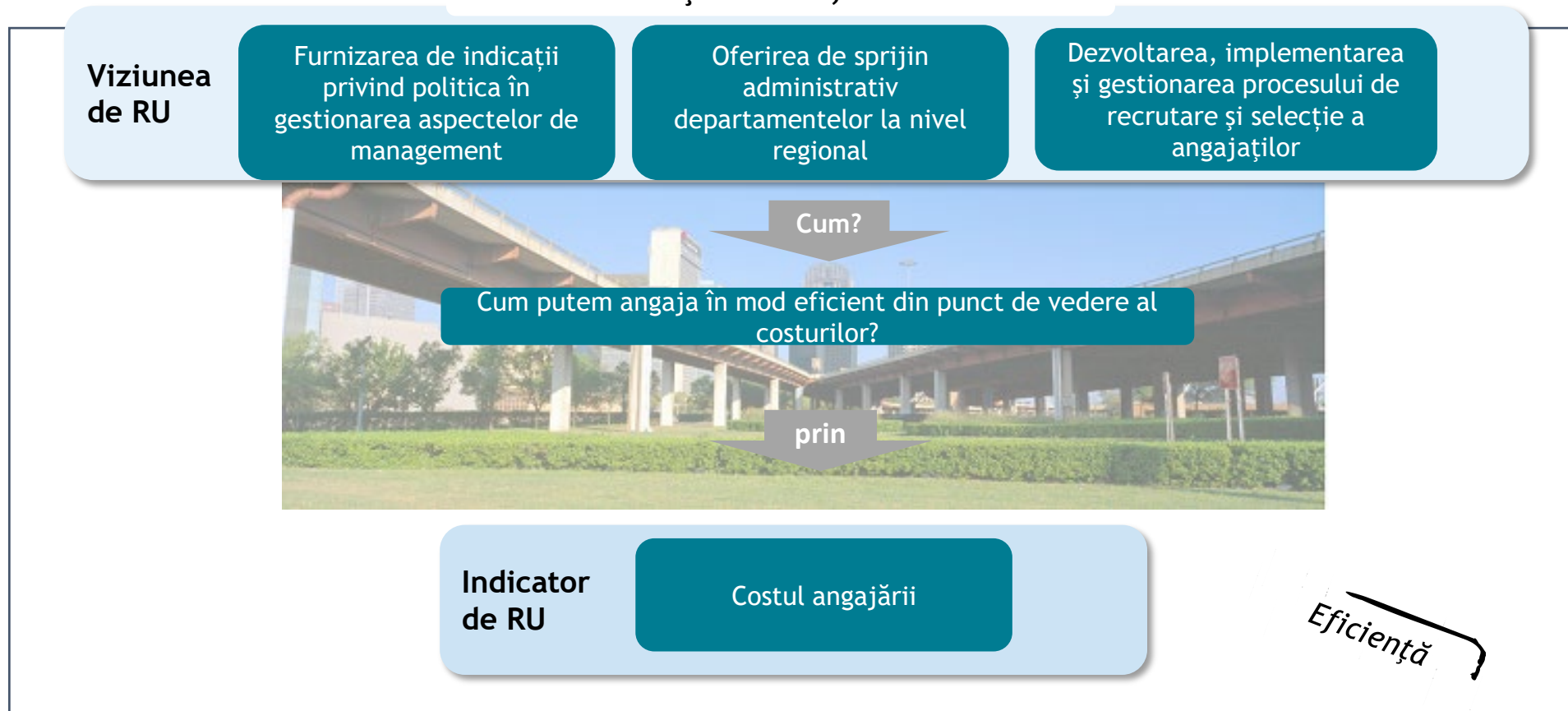
Poliția din Victoria, Australia



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Exemple de Indicatori de RU - Costul angajării

Orașul El Paso, Texas



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Exemple de Indicatori de RU - Timpul mediu pentru angajare

Orașul Minneapolis, Minnesota

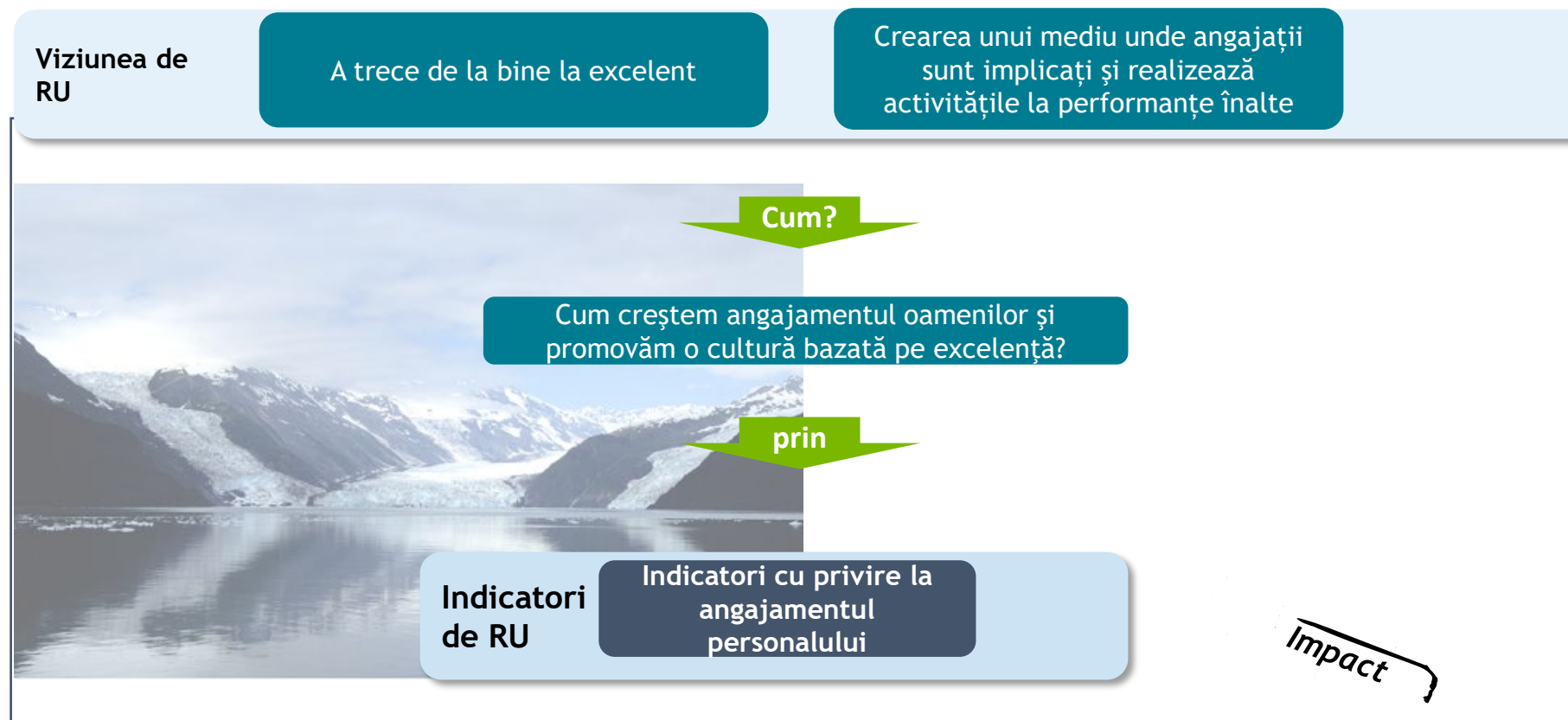


MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Exemple de Indicatori de RU - Indicatori cu privire la angajamentul personalului

Orașul și Comitatul Juneau, Alaska



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



SESIUNE DE LUCRU ÎN ECHIPĂ



Tabloul de bord – indicatori pentru procesele RU

- Scop**
Identificarea indicatorilor de RU relevanți pentru MAI, pentru o serie de procese RU.
- Descrierea activității**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru.
 - Sarcină: Vă rugăm să discutați în grupurile Dvs. de lucru și să identificați doi indicatori cantitativi și doi calitativi pentru următoarele procese de resurse umane.
 - Grup 1: Recrutare
 - Grup 2: Formare continuă
 - Grup 3: Evaluarea personalului
 - Grup 4: Managementul carierei
 - Menționați pentru fiecare exemplu identificat ce tip de indicator este (Activitate / Eficiență / Eficacitate / Impact)
 - Fiți gata să prezentați rezultatele, când ne vom reuni în sala principală.
- Timp: 20 min** lucru individual, **10 minute** discuții sală principală

Exemple indicatori pentru procesele de resurse umane - Recrutare

Cantitativi

- numărul de încadrări pe an
- proporția recrutărilor externe versus interne pentru anumite posturi
- timpul de recrutare
- timpul de recrutare pentru ocuparea posturilor critice
- procent posturi rămase libere după campanii de recrutare
- eficiența canalelor de recrutare
- numărul de aplicații calificați
- numărul de contestații/concurs
- % recrutare internă pentru posturile de conducere
- concurs versus mutare



Calitativi

- rata de retenție a noilor angajați după 12 luni
- calitatea noilor angajați (din sondaj superiori ierarhici sau calificative de evaluare)
- nivelul de satisfacție al candidaților față de procesul de recrutare
- nivelul de satisfacție al noilor angajați față de programul de orientare (tutelă)

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Exemple indicatori pentru procesele de resurse umane - Formare

Cantitativi

- numărul de absolvenți versus numărul de elevi acceptați în program
- nota medie de absolvire
- numărul de cursuri de formare în decursul unui an
- numărul mediu de ore de formare per angajat
- media orelor utilizate pentru dezvoltarea de competențe de conducere
- procentele diferitelor canale de formare în totalul surselor disponibile
- procentul de cursuri de tip e-learning utilizat
- procentul de formatori interni (numărul de formatori interni per număr de angajați)
- costul mediu al formării per angajat
- procentul de manageri înscriși în programul de dezvoltare a capacităților de conducere (din numărul total de posturi de conducere)
- numărul mediu de sesiuni de formare ținute în cadrul programelor de leadership
- cheltuielile cu programul de dezvoltare a capacităților de conducere (total și cost per participant)



Calitativi

- transferul de cunoștințe prin aplicații practice / proiecte individuale de grup / studii de caz
- evaluarea medie a programelor de formare (% satisfacție per curs cu privire la calitatea, eficiența și eficacitatea formărilor)
- procentul de manageri mulțumiți de performanța angajaților care au luat parte la formări
- procentul de angajați care și-au îmbunătățit aptitudinile ca rezultat al formării primite (pe baza rezultatelor unor sondaje de opinie)

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Exemple indicatori pentru procesele de resurse umane - Evaluarea personalului

Cantitativi

- procentul angajaților care completează evaluările la termen
- distribuția calificativelor
- procentul de angajați cu o îmbunătățire anuală a performanței
- numărul de formări interne cu privire la evaluarea personalului



Calitativi

- satisfacția personalului cu privire la sistemul de feedback
- satisfacția personalului cu privire la procesul de evaluare a personalului.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Exemple indicatori pentru procesele de resurse umane - Managementul carierei

Cantitativi

- rata de promovare pe posturile de nivel de execuție
- rata de promovare pe posturile de nivel de conducere
- rata de promovare între posturile de nivel de execuție și cele de conducere
- numărul persoanelor din rezerva de personal care au accesat poziții superioare conform condițiilor
- indicatori privind mobilitatea internă/ lateral



Calitativi

- nivel de satisfacție a personalului cu oportunitățile de dezvoltare a carierei (monitorizat prin sondaje interne).

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Scopul Tabloului de bord cu indicatori privind planificarea resurselor umane

Ce este

- Tabloul de bord (“Dashboard”) al indicatorilor de personal oferă o imagine de ansamblu asupra forței de muncă și a tendințelor interne cu impact în planificarea resurselor umane.
- Semnalizează tendințe din perspectiva planificării resurselor umane și este esențial pentru proiectarea forței de muncă viitoare, înțelegerea riscurilor și luarea deciziilor strategice în RU.



Scopul

- Util pentru a monitoriza în mod regulat performanța procesului de planificare RU, pentru a identifica problemele în avans, pentru a înțelege tendințele cu impact în prognozele de personal și pentru a lua decizii

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Instrumente - Tabloul de bord

Ce?

- Raport trimestrial privind indicatori de personal considerați utili din perspectiva planificării resurselor umane, pentru perioada de referință, conform modelului de machetă Raport

Cine?

- Compartimentele de evidență resurse umane
- DGMRU întocmește raportul pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate MAI fără structură de resurse umane

Cum?

- Pe capitol bugetar
- Pe categorii de personal
- Pe nivel ierarhic (Conducere/execuție)
- În viitor
 - Pe tip de structură (Operativ/Neoperativ)
 - Pe specialități (conform Clasificării interne a ocupațiilor și specialităților MAI - proiect)

Indicatori privind planificarea resurselor umane - Tabloul de bord

Încadrare și ocupare

- Indicele încadrării posturilor %
- Indicele ocupării posturilor %
- Număr posturi vacante
- Număr posturi vacante pe specialități



Recrutare & formare

- Indice ocupare posturi vacante %
- Indice încadrare directă %
- Indice încadrare promoții %
- Indice nou veniți %



Mișcări interne și dezvoltarea carierei

- Indicele ocupării funcție de conducere din funcție de execuție %
- Indice personal eligibil ocupare funcție de conducere din funcție de execuție %
- Indice TCO %
- Indice mutări %
- Indice mutări nou veniți



Ocupare/ vacantare temporară

- Indice împrumuterie %
- Indice împrumuterie în primele 6 luni
- Indice împrumuterie pe o perioadă mai mare de 6 luni
- Indice vacantare temporară pe o perioadă mai mare de 1 an (execuție)



Pensionări

- Indice risc de pensionare %
- Indice personal eligibil pensionare limită de vârstă %
- Indice personal eligibil pensionare anticipată %



Fluctuație

- Indice de fluctuație totală %
- Indice de înlocuire a personalului %

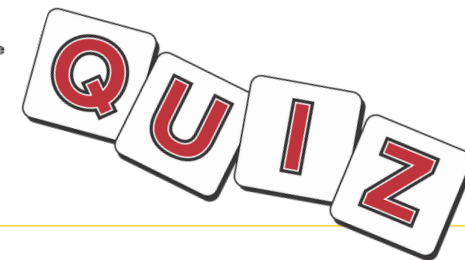


SESIUNE DE LUCRU ÎN ECHIPĂ



Tabloul de bord – indicatori privind planificarea RU

- Scop**
Aprofundarea indicatorilor și exersarea aplicării instrumentelor privind Analize utile din perspectiva planificării resurselor umane.
- Descrierea activității**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru.
 - Sarcină: Vă rugăm să analizați Macheta 3.1.6 TABLOU DE BORD INDICATORI. Pe baza cifrelor furnizate vă rugăm calculați următorii indicatori:
 - Indicele încadrării posturilor
 - Indice încadrare directă
 - Indice nou veniți
 - Indicele ocupării funcție de conducere din funcție de execuție
 - Indice de fluctuație totală
 - Discutați beneficiile monitorizării acestor indicatori. Fiți gata să prezentați rezultatele, când ne vom reuni în sala principală.
- Timp:** 20 min lucru individual, 10 minute discuții sală principală



Recapitulare

1. Personalul existent este suma dintre:

- a. personal aflat în plată și personal suspendat
- b. personal aflat în plată și personal care cumulează pensia cu salariul
- c. Personal aflat în plată și personal pus la dispoziție

2. Posturile vacante sunt egale cu:

- a. suma dintre posturile prevăzute și personalul existent
- b. diferența dintre posturile prevăzute și personalul existent
- c. diferența dintre posturile prevăzute și personalul aflat în plată

3. Personal suspendat (care nu se află în plata MAI) include personal aflat în concediul pentru creșterea și îngrijirea copilului (INCLUSIV polițiștii/militarii/FP și PC)

- a. adevărat
- b. fals

4. Scopul analizei privind caracteristicile demografice ale personalului este de a înțelege aspecte precum diversitatea forței de muncă dar și riscuri din perspectiva disponibilității personalului necesar:

- a. adevărat
- b. fals

5. Înțelegerea cerințelor estimate viitoare în legătură cu oferta viitoare de forță de muncă este scopul:

- a. analizei privind dinamica personalului
- b. analizei privind caracteristicile personalului
- c. analizei prognozelor privind forța de muncă

6. Cheltuielile cu programele de dezvoltare a competențelor de conducere este un indicator de tip calitativ:

- a. adevărat
- b. fals



Sistem performant de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne Cod MySMIS 130133, Cod SIPOCA 749

Componenta 1 Dezvoltarea și implementarea de politici și
instrumente unitare și moderne de management al resurselor umane

Curs Planificarea Resurselor Umane
**Modulul 4: Analiza decalajelor între ofertă și cerere
de forță de muncă**

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Bine ați revenit!

Două adevăruri plus...



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



UNDE SUNTEM

- Modulul 1 - Introducere în Planificarea Resurselor Umane
- Modulul 2 - Înțelegerea contextului organizațional
- Modulul 3 - Oferta de personal - structura actuală și dinamica de personal
- **Modulul 4 - Analiza decalajelor între ofertă și cerere de forță de muncă**
- Modulul 5 - Abilități utile în derularea procesului de Planificare a resurselor umane



NU UITAȚI REGULILE CASEI



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



OBIECTIVELE MODULULUI

Aprofundarea Modelului de planificare a resurselor umane - etapele aferente analizei necesarului de personal, analizei decalajului și planificării măsurilor de gestionare a decalajului

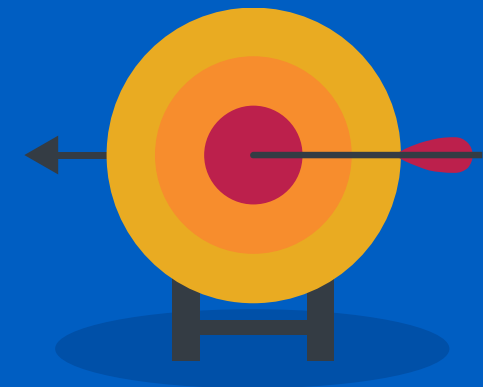
Conștientizarea scopului și beneficiilor prognozelor privind necesarul de personal

Exersarea abilităților de aplicare a instrumentelor de priorizare a influențelor organizaționale și estimare a impactului asupra forței de muncă

Înțelegerea tipurilor de decalaj între oferta și nevoia de personal

Dezvoltarea abilităților de identificare a unor măsuri de gestionare a decalajului

Conștientizarea importanței integrării procesului de planificare a resurselor umane cu alte procese de management RU



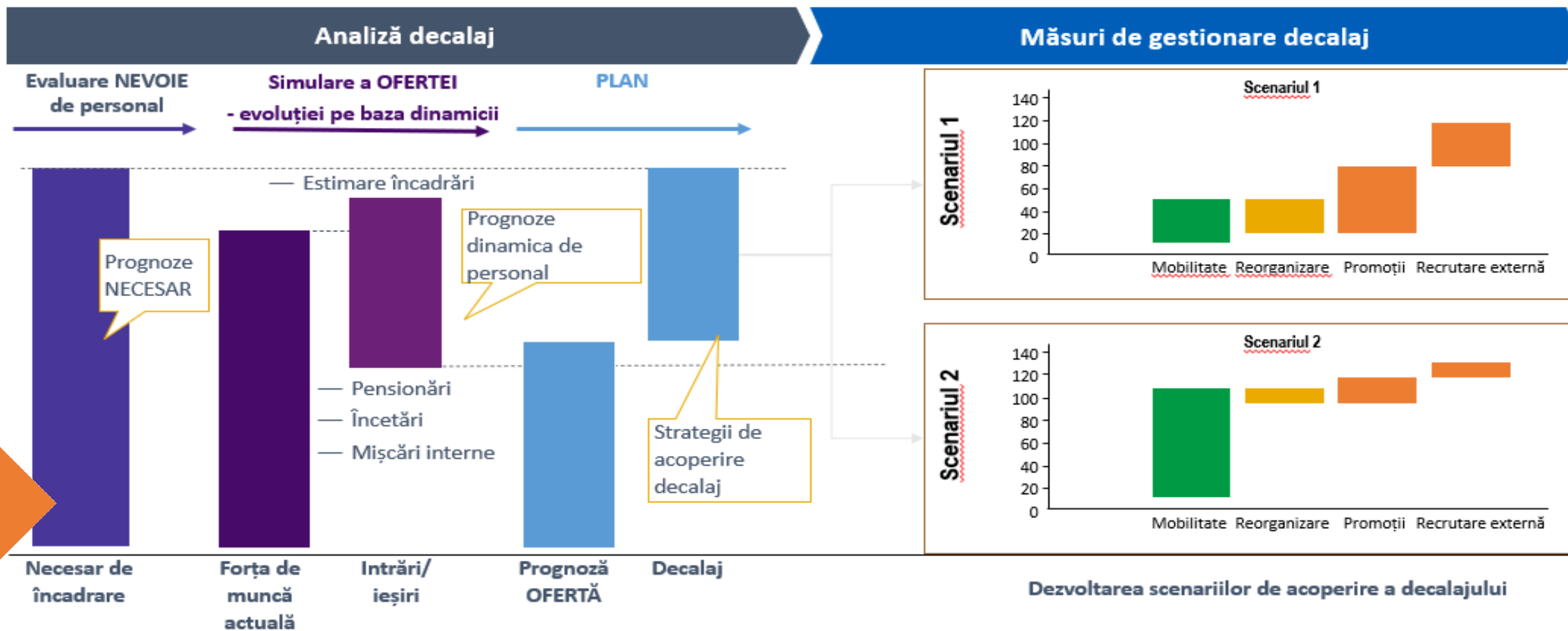


Prognoze privind necesarul de încadrare

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Să ne reamintim: Modelul de planificare a resurselor umane



Scopul prognozei privind necesarul de încadrare

Scop

Această etapă urmărește determinarea necesarului de încadrare, întrucât în procesul de planificare este necesară o bună înțelegere a nevoii sau cererii anticipate de personal pentru viitor.

Beneficii



Instrumente - prognoza necesarului de încadrare

Ce?

- Secțiune în cadrul Raportului anual privind Prognoze de Dinamică și Deficit de Personal, pentru perioada de referință, conform modelului de machetă Raport

Cine?

- Compartimentele de evidență resurse umane, cu contribuția Compartimentelor de formare profesională în ceea ce privește prognozele privind intrările de personal din promoții absolvenți ai instituțiilor de formare MAI, sau instituții din afara MAI care pregătesc personal pentru nevoile MAI
- DGMRU întocmește raportul pentru unitățile aparatului central al MAI și subordonate MAI fără structură de resurse umane.

Cum?

- Pe capitol bugetar
- Pe categorii de personal
- Pe nivel ierarhic (Conducere/execuție)
- Pentru promoțiile de absolvenți: pe nivel de formare și pe specializări.
- În viitor
 - Pe specialități (conform Clasificării interne a ocupațiilor și specialităților MAI - proiect)

Scenarii

Așa cum oferta de forță de muncă poate evolua în funcție de diferite scenarii de dinamică a personalului, și nevoia de forță de muncă poate fi influențată de diferite scenarii.



Scenariul de bază

Nivel de cerere sau necesar de încadrare determinat de resursele bugetare.



Scenarii determinate de evoluția nevoilor

Nevoi operaționale, determinate de volumul de activitate, misiunile, obiectivele și inițiativele instituționale

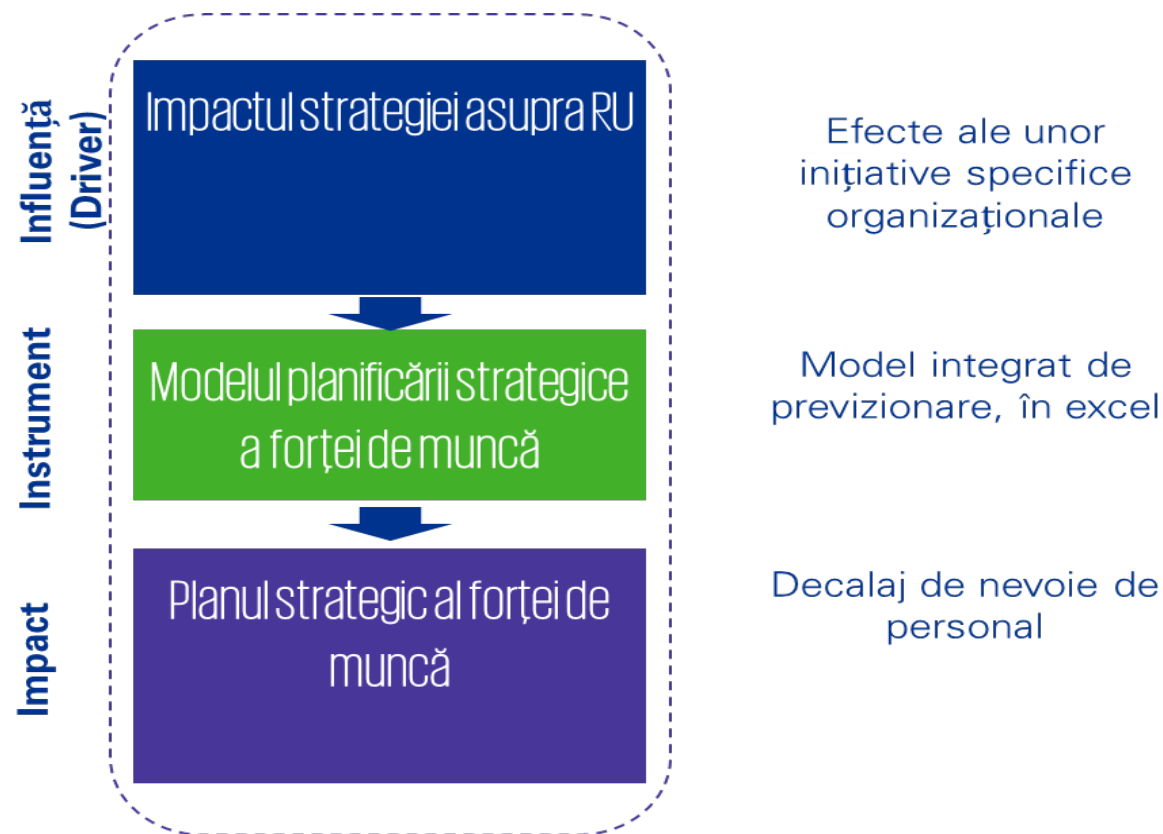
Metode pentru estimarea nevoilor de forță de muncă

- **Consultări:** consultări cu conducerea operațională privind estimările lor de necesar
- **Pe bază de buget:** bugetul alocat pentru forța de muncă determina câți oameni își poate permite instituția să angajeze
- **Analiza comparativă:** analiza comparativă cu alte organizații sau între structuri ale aceleiași organizații
- **Extrapolarea tendințelor:** de exemplu prognoza bazată pe creșterile anterioare ale productivității, presupunând că aceste tendințe continuă și în viitor
- **Prognostarea:** luând în considerare o serie de factori, inclusiv variațiile cererii de servicii de-a lungul anului
- **Analiza fluxului de lucru:** bazată pe o analiză detaliată a activităților întreprinse pentru fiecare sarcină
- **Estimarea cererii de tip “bază zero”:** estimarea forței de muncă de care ar putea avea nevoie instituția în mod ideal, mai degrabă decât pe baza a ceea ce are instituția în prezent, ca urmare a unui mix de metode menționate anterior
- **Planificarea scenariilor:** estimare pe baza unor scenarii, privind perspective alternative ale viitorului



Aliniere strategică și operațională

Este esențială colaborarea cu reprezentanții conducerii structurilor MAI pentru a alinia Planificarea resurselor umane cu strategia, obiectivele și inițiativele strategice și operaționale cheie ale instituției.



Prioritizarea influențelor organizaționale și identificarea factorilor care vor avea efect asupra nevoii de forță de muncă în viitor

Se recomandă organizarea unei serii de ateliere de lucru și întâlniri cu reprezentanții structurilor MAI, cu scopul de a prioritiza un set de influențe/inițiative instituționale care pot avea impact asupra forței de muncă și de a cuantifica impactul în termeni de creștere/descreștere anticipată sau la nivel de competențe.

Proгноze	
Perioada 5 ani	
Dinamica de RU	Efecte din dinamica de personal cu privire la evoluția ofertei de personal pentru fiecare structură
Inițiative organizaționale	Efecte generate de inițiativele organizaționale cu privire la cererea de personal

Rezultat		
Decalaj pe structură / specialitate	Decalaj la nivel de instituție	Număr anticipat de personal
Structura 1 - Specialități		
Structura 2 - Specialități		
Structura 3 - Specialități		
Structura 4 - Specialități		
....		

Abordare

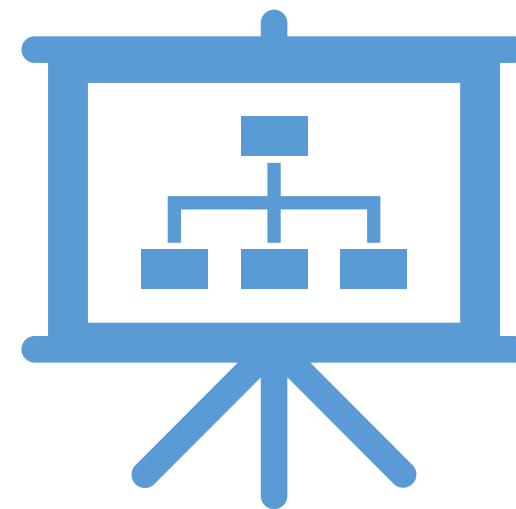
Pornind de la rezultatele chestionarului de Scanare a mediului instituțional, se recomandă prioritizarea a 3-5 inițiative instituționale ce pot influența cererea de personal pe termen lung.

Analiza rezultatelor etapei de înțelegere a contextului organizațional

Organizare întâlniri cu reprezentanți ai structurilor MAI pentru prioritizarea 3-5 factori/inițiative instituționale care pot avea impact asupra forței de muncă

Cuantificarea impactului cantitativ - creștere/descreștere %

Cuantificarea impactului calitativ - noi competențe, specializări



Chestionar - estimare a impactului inițiativelor organizaționale asupra forței de muncă

Model de chestionar ce poate fi utilizat în această etapă de prioritizare a inițiativelor instituționale ce pot influența cererea de personal, și de cuantificare a impactului

Arie	Inițiative cheie în instituție	Impact asupra nivelului de personal (Creștere %, sau descreștere %)	Impact asupra competențelor (Noi competențe, specializări necesare)
	Modificări la nivel de misiuni, procese, sarcini		
	Modificări la nivel de tehnologie/ digitalizare		
	Modificări la nivel geografic		
	Modificări legislative anticipate		
	Alte tendințe emergente organizaționale, demografice, sau alte tendințe importante previzionate că vor afecta Structura în următorii 3-5 ani		

SESIUNE DE LUCRU ÎN ECHIPĂ



Impactul inițiativelor organizaționale asupra necesarului de încadrare

- Scop**
Prioritizarea influențelor organizaționale și identificarea factorilor care vor avea efect asupra nevoii de forță de muncă în viitor.
- Descriere**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru
 - Sarcină: Pornind de la rezultatele exercițiului privind Scanarea mediului instituțional, discutați în grupul Dvs următoarele:
 - Identificați 2 inițiative instituționale ce pot influența cererea de personal pe termen lung.
 - Discutați opinia Dvs. privind impactul cantitativ al acestora - creștere sau descreștere a necesarului de personal.
 - Cum vor influența aceste inițiative nevoile de competențe/specializări în instituție?
 - Fiți gata să prezentați rezultatele, când ne vom reuni în sala principală.
- Timp:** 30 min lucru în echipă, 20 minute discuții în sala principală.

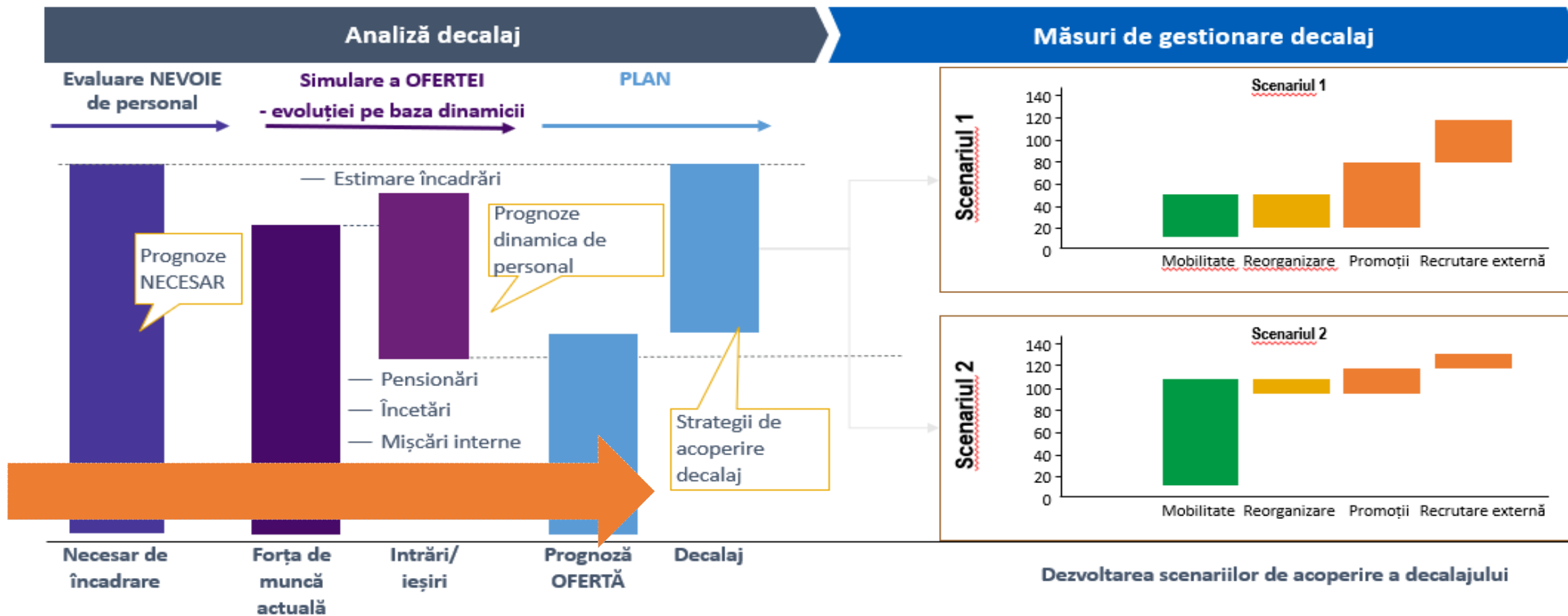


Analiza decalajelor între ofertă și cerere

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Să ne reamintim: Modelul de planificare a resurselor umane



Scopul analizei decalajelor

Scop

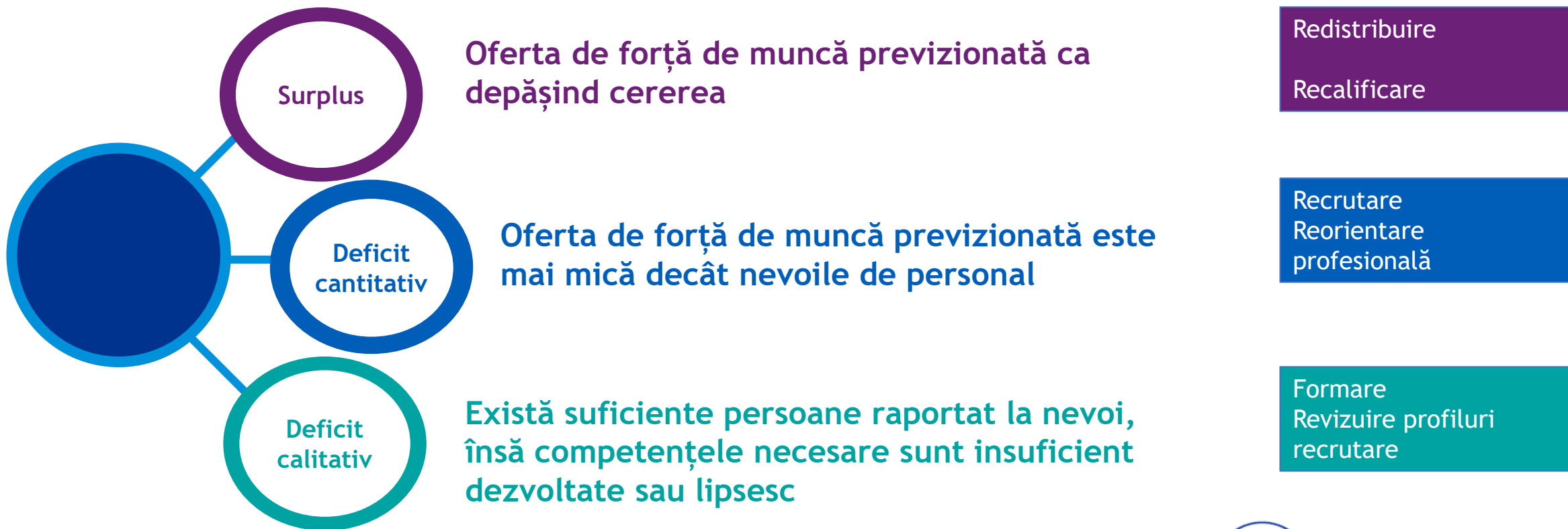
Din compararea informațiilor obținute despre forța de muncă actuală și cea estimată ca fiind disponibilă în viitor (oferta de forță de muncă), precum și cerințele viitoare, se vor evidența posibile decalaje ce trebuie gestionate prin măsuri de acoperire a decalajelor, pentru a asigura forța de muncă necesară pentru îndeplinirea misiunilor și a strategiei instituționale.

Beneficii



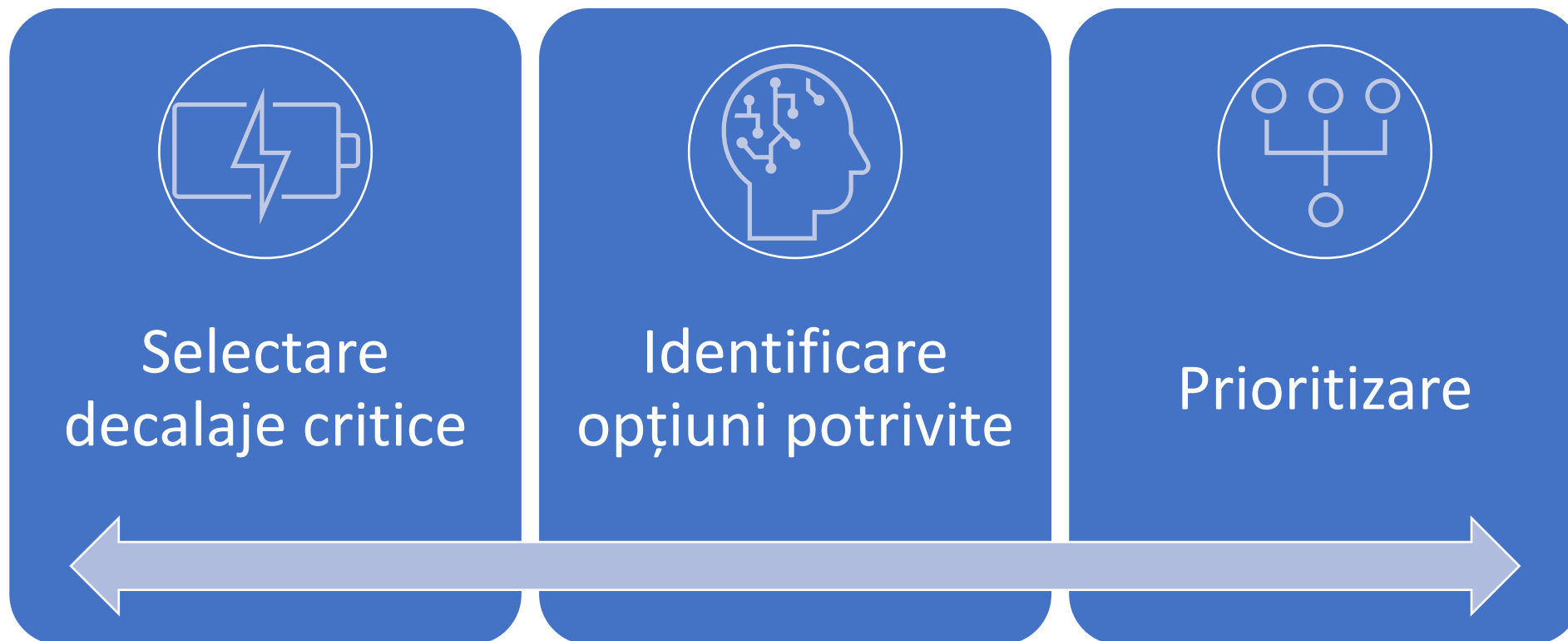
Tipuri de decalaj

La nivel general sau pentru anumite segmente



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

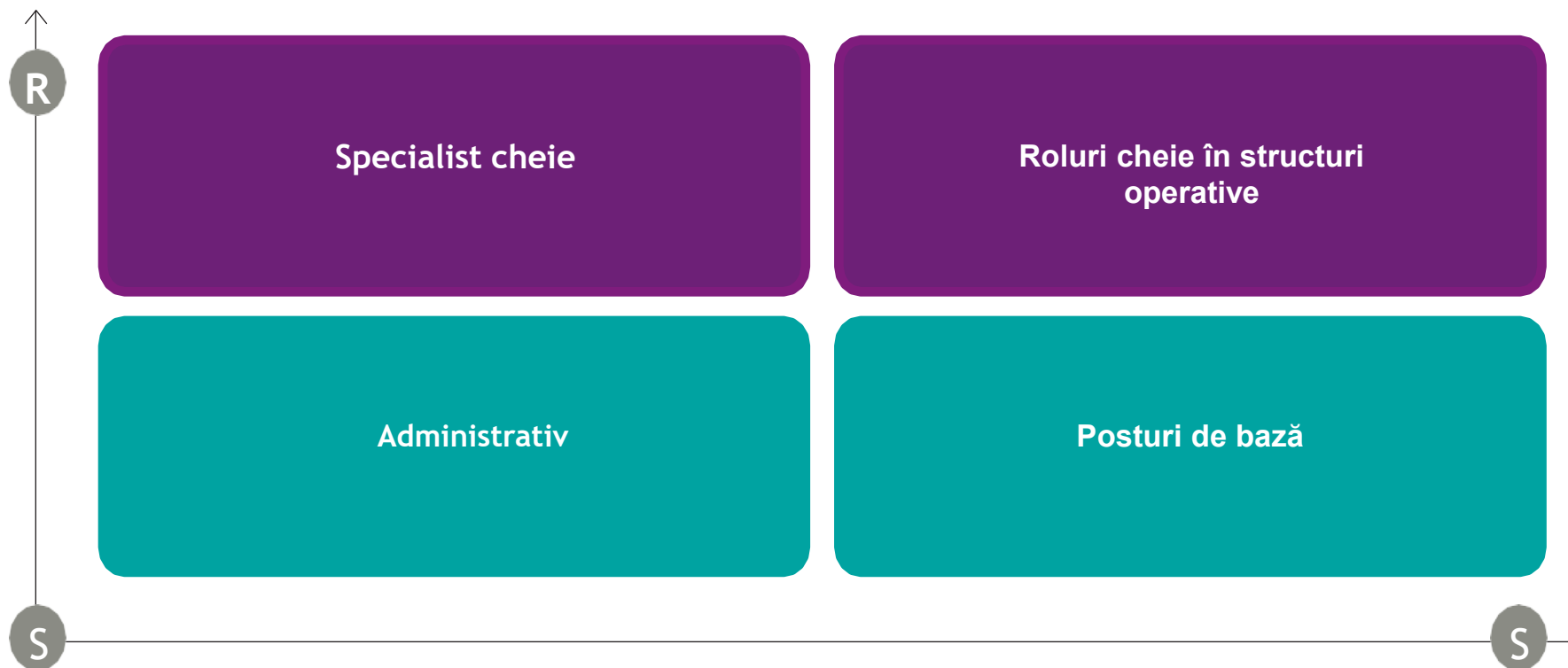
Abordare



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Identificare decalaj critic



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Roluri cheie

O funcție critică este un post sau o categorie de posturi considerate esențiale pentru îndeplinirea misiunii și a obiectivelor strategice ale instituției. Cu alte cuvinte, o funcție critică este o funcție care aduce o contribuție maximă la realizarea obiectivelor și la performanța zilnică a activităților de bază ale unei organizației.

Care sunt acele posturi care dacă ar fi vacante ar cauza dificultăți majore în atingerea obiectivelor organizaționale actuale și viitoare?

Care sunt acele posturi care dacă ar fi vacante ar afecta serviciile oferite cetățenilor?

Care sunt posturile dificil de ocupat deoarece necesită o anumită expertiză și/ sau anumite cunoștințe?

Pentru ce competențe există un deficit important de forță de muncă actuală sau viitoare sau care posturi au fost în mod tradițional dificil de ocupat?

Matrice de evaluare a riscurilor

Probabilitatea măsoară posibilitatea ca riscul să se producă

1

Probabilitate (relativă)	Probabilitate (numerică)	Descriere
Foarte scăzută	20%	Foarte puțin probabil să se producă, totuși este necesară monitorizarea având în vedere că anumite circumstanțe pot avea ca rezultat creșterea probabilității ca acest risc să se producă pe parcursul perioadei de referință.
Scăzută	40%	Puțin probabil să se producă bazându-ne pe informațiile de care dispunem, având în vedere că circumstanțele care ar declanșa producerea riscului sunt de asemenea puțin probabil să se producă.
Medie	60%	Probabil să se producă.
Ridicată	80%	Foarte probabil să se producă, având în vedere circumstanțele.
Foarte ridicată	95%	Extrem de probabil să se producă, având în vedere că circumstanțele care ar declanșa producerea riscului sunt de asemenea foarte probabil să se producă

Impactul estimează severitatea efectelor adverse pe care le poate determina producerea riscului.

2

Impact (relativ)	Impact (numeric)	Descriere
Foarte scăzut	10%	Impact insignifiant asupra asigurării nivelului necesar de forță de muncă pentru realizarea misiunii sau strategiei instituției.
Scăzut	20%	Impact minor asupra asigurării nivelului necesar de forță de muncă.
Mediu	40%	Impact măsurabil asupra asigurării nivelului necesar de forță de muncă, de exemplu 5-10% decalaj cantitativ.
Ridicat	60%	Impact semnificativ asupra asigurării nivelului necesar de forță de muncă, de exemplu peste 30% deficit cantitativ, sau lipsa unor competențe cheie sau periclitarea realizării obiectivelor.
Foarte ridicat	80%	Impact major asupra asigurării nivelului necesar de forță de muncă, de exemplu peste 40% deficit cantitativ combinat cu lipsa unor competențe cheie. Poate pune în pericol realizarea misiunilor instituției.

Prioritizarea

Matricea de evaluare a riscurilor

Probabilitate

Foarte ridicată	5	10	15	20	25
Ridică	4	8	12	16	20
Medie	3	6	9	12	15
Scăzută	2	4	6	8	10
Foarte scăzută	1	2	3	4	5
	Foarte scăzută	Scăzut	Mediu	Ridicat	Foarte ridicat

Impact

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

SESIUNE DE LUCRU ÎN ECHIPĂ



Analiză decalaj

- ✓ **Scop**
Prioritizare decalaje critice
- ✓ **Descriere**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru
 - Sarcină: Analiza situațiile descrise mai jos. Discutați în grupul Dvs. următoarele:
 - Identificați constrângeri (interne/externe) pentru gestionarea acestor decalaje.
 - Identificați nivelul de risc
 - Fiți gata să prezentați rezultatele, când ne vom reuni în sala principală.
- ✓ **Timp:** 30 min lucru în echipă, 15 min discuții în sala principală.

Analiză decalaj

Segment de personal*	Necesar anul 2025	Impact din dinamică personal	Decalaj	Constrângeri	Opțiuni de gestionare decalaj	Nivel de risc/impact asupra Instituției
Specialiști IT	Nevoie în creștere cu 10%	8% pierderi de personal prin demisie	Decalaj identificat: 100 persoane			
Ordine publică - jandarmi	Nevoie în creștere cu 3%	10% persoane eligibile pentru pensionare	Decalaj identificat: 150 persoane			
Pompieri - stingere salvare	Nevoie în creștere cu 5%	12% pierderi personal anticipate	Decalaj identificat: 250 persoane			
Secretariat, arhivistică, protecția datelor	Nevoie în scădere cu 10%	5% pierderi personal anticipate	Decalaj identificat: 70 persoane (surplus)			

*Poate include specialitate/competențe, locație, nivel ierarhic, categorie demografică.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



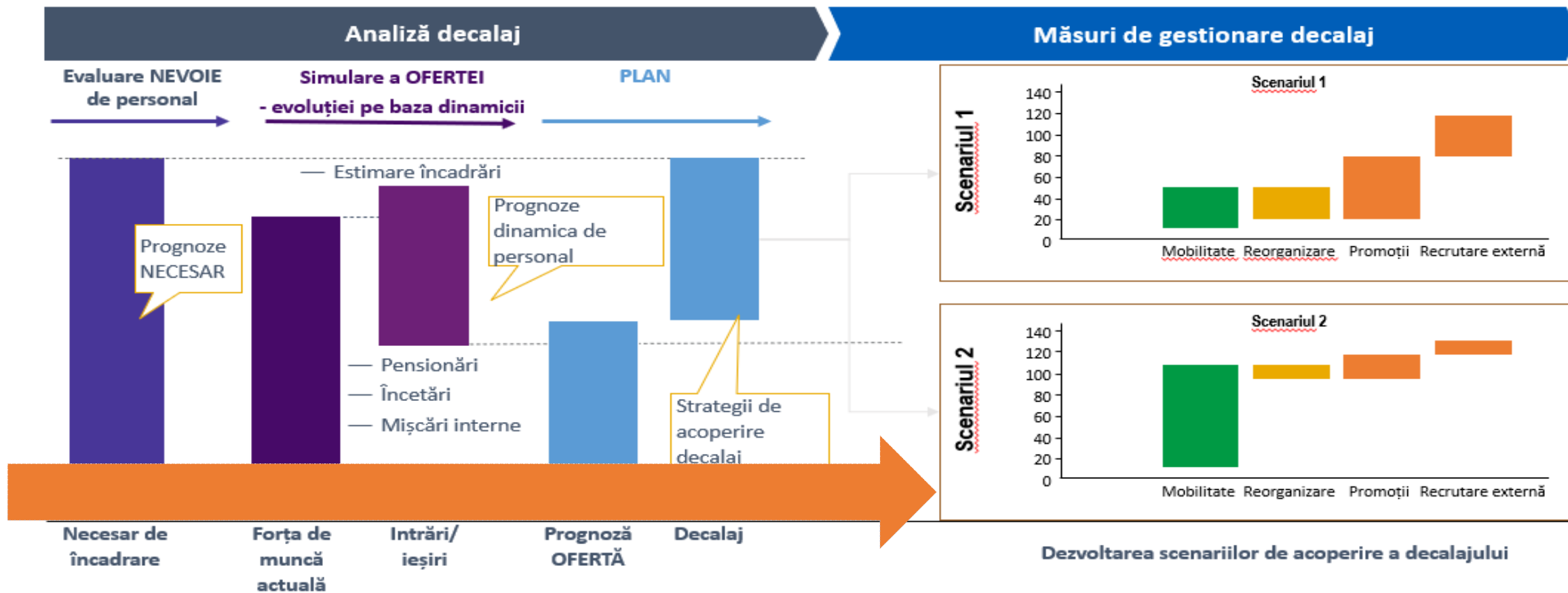


Identificarea unor strategii de gestionare a decalajelor

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Să ne reamintim: Modelul de planificare a resurselor umane



Strategii posibile

Modelul lui Daniel Ulrich “construire - achiziție - împrumut” se referă la modalitatea prin care o organizație își acoperă nevoile de ocupare: preferă să își dezvolte intern abilitățile și să ocupe locurile de muncă prin mișcare internă, prin recrutare din afara organizației sau printr-o ofertă contingentă de forță de muncă “împrumut”. O combinație de strategii este des întâlnită.



Exemple de opțiuni de gestionare a decalajelor

- Recrutare și selecție bazate pe criterii de selecție în acord cu competențele și cerințele specifice posturilor
- Formarea, dezvoltarea
- Rotația/ mutarea între structuri/unități din cadrul structurii
- Asigurarea formării profesionale în scopul reconversiei profesionale
- Strategii de retenție a personalului pentru a asigura stabilitatea personalului existent și a minimiza nivelul pierderilor de personal
- Introducerea pentru anumite ocupații a unor opțiuni de muncă flexibilă, care pot crește atractivitatea meseriei
- Planificarea succesiunii și dezvoltarea competențelor de leadership
- Managementul cunoștințelor, având în vedere gradul de îmbătrânire a personalului -
- Reproiectarea și optimizarea proceselor
- Automatizare, digitalizare, realizarea unor sarcini cu ajutorul tehnologiei cu impact în eficientizarea muncii și îmbunătățirea productivității
- Externalizarea/ parteneriate cu furnizori pentru a asigura resursele necesare pentru desfășurarea unei activități sau funcții specifice.



Considerații privind opțiunile de reducere a decalajului

- Dezvoltarea de opțiuni și inițiative pentru a reduce decalajul prin activități și inițiative specifice:

Dezvoltarea și promovarea talentului intern

- Ajută la retenția angajaților
- Perioadele de timp vor depinde de competențele angajaților

Evoluția rolului - (cu formare)

- Limitează costurile de recrutare externă
- Angajații pot face față schimbărilor de rol

Transferuri între departamente

- Funcționează bine acolo unde sunt utilizate abilități similare în cadrul unei organizații
- Se bazează pe utilizarea consecventă a cerințelor posturilor

Transferuri între locații

- Fezabilitatea va depinde de distanța dintre locații
- Pot fi costuri suplimentare

Creșterea nivelului de recrutare promoții absolvenți

- Dependentă de numărul absolvenților și de capacitatea de școlarizare

Creșterea nivelului de recrutare personal cu experiență

- De obicei luată în considerare odată ce toate mișcările interne ale forței de muncă au fost epuizate
- În anumite specializări se utilizează forță de muncă contingentă

SESIUNE DE LUCRU ÎN ECHIPĂ



Opțiuni de gestionare a decalajelor

- ✓ **Scop**
Identificare opțiuni de gestionare a decalajelor.
- ✓ **Descriere**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru
 - Sarcină: Discutați în grupul Dvs. următoarele:
 - Opțiuni de gestionare a decalajelor potrivite pentru situațiile descrise mai jos.
 - Luați în considerare constrângeri (interne/externe) pentru gestionarea acestor decalaje.
 - Identificați acțiuni necesare pentru implementarea opțiunilor identificate (noi proceduri, finanțare, modificări cadru normativ/legislativ, etc)
 - Fiți gata să prezentați rezultatele, când ne vom reuni în sala principală.
- ✓ **Timp:** 30 min lucru în echipă, 20 min discuții în sala principală.

Opțiuni gestionare decalaj

Segment de personal*	Necesar anul 2025	Impact din dinamică personal	Decalaj	Constrângeri	Opțiuni de gestionare decalaj	Nivel de risc/impact asupra Instituției
Specialiști IT	Nevoie în creștere cu 10%	8% pierderi de personal prin demisie	Decalaj identificat: 100 persoane			
Ordine publică - jandarmi	Nevoie în creștere cu 3%	10% persoane eligibile pentru pensionare	Decalaj identificat: 150 persoane			
Pompieri - stingere salvare	Nevoie în creștere cu 5%	12% pierderi personal anticipate	Decalaj identificat: 250 persoane			
Secretariat, arhivistică, protecția datelor	Nevoie în scădere cu 10%	5% pierderi personal anticipate	Decalaj identificat: 70 persoane (surplus)			

*Poate include specialitate/competențe, locație, nivel ierarhic, categorie demografică.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Scopul Planului de acțiune

Scop

La acest moment sunt integrate rezultatele tuturor etapelor din procesul de planificare a resurselor umane, și sunt operaționalizate o serie de măsuri pentru gestionarea decalajelor.

Beneficii



Implementarea acțiunilor și monitorizarea

Crearea unui plan de acțiune cu roluri și responsabilități clar definite pentru implementarea acestuia este esențială pentru planificarea resurselor umane.

Măsură	Prioritate	Responsabil	Indicator de performanță	Perioadă de implementare	Acțiuni necesare	Resurse necesare
<ul style="list-style-type: none">Introducerea unei proceduri privind transferul cunoștințelor pentru gestionarea pierderilor generate de pensionări	<ul style="list-style-type: none">Ridicată	<ul style="list-style-type: none">DGMRU împreună cu structurile MRU de la nivelul inspectoratelor generale/ similare	<ul style="list-style-type: none">Aprobarea procedurii conform termenului agreat	<ul style="list-style-type: none">Ian 2023 - Iunie 2023	<ul style="list-style-type: none">Identificarea echipeiAnaliza nevoilorConsultări cu structurile operativeProiectarea proceduriiAprobare și comunicare	<ul style="list-style-type: none">1 Manager de proiect la nivel central, și experți de la nivelul fiecărui inspectorat general/ similar

Factori de succes pentru planurile de acțiune

Înțelegerea
imperativelor
organizaționale

Prioritizarea
decalajelor de forță
de muncă

Planificarea acțiunilor
în legătură cu toate
procesele de resurse
umane



Integrare,
monitorizare,
revizuire

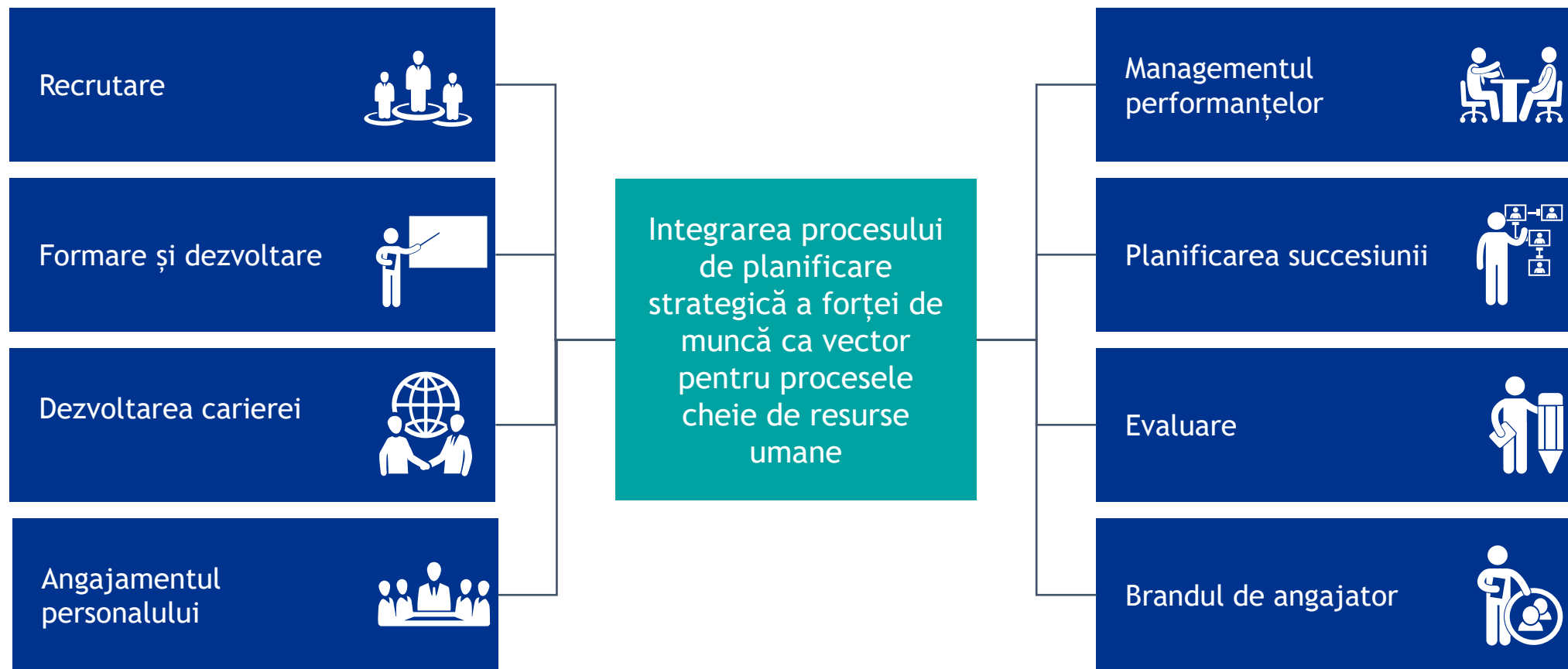
Înțelegerea cererii și
ofertei interne și
externe

Identificarea
segmentelor critice
ale forței de muncă

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Integrarea planificării cu alte procese



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

SESIUNE DE LUCRU ÎN ECHIPĂ



Integrarea Planificării RU cu alte procese

- Scop**
Identificare propuneri de integrare în procesele de management RU.
- Descriere**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru
 - Sarcină: Discutați în grupul Dvs. modalități de integrare a Planificării RU în procesele de resurse umane derulate la nivelul MAI, astfel:
 - Grupul 1: Recrutare și selecție
 - Grupul 2: Formare inițială
 - Grupul 3: Formare continuă
 - Grupul 4: Managementul carierei
 - Luați în considerare și impactul asupra cadrului normativ și legislativ în vigoare. Sunt necesare modificări?
 - Fiți gata să prezentați rezultatele, când ne vom reuni în sala principală.
- Timp:** 20 min lucru în echipă, 10 min discuții în sala principală.

Monitorizarea continuă a procesului - evaluarea gradului de maturitate

Modelul de maturitate analizează

- 4 factori - elemente care ar trebui să se regăsească în procesul de planificare strategică al unei organizații
- 5 niveluri, de la Bază la Excelență
- Fiecare nivel cuprinde o descriere a caracteristicilor procesului de planificare strategică a forței de muncă

Abordarea privind planificarea forței de muncă

Planificarea strategică a forței de muncă, ca proces formal în organizație, integrată cu procesul de planificare strategică și susținut de tehnologie

Integrarea cu procesele de management al RU

Inițiativele cu privire la managementul capitalului uman sunt determinate de rezultatele planificării strategice a forței de muncă

Impact

Planificarea strategică a forței de muncă sprijină proactiv și eficient transformarea și tranziția forței de muncă

Date despre forța de muncă

Datele despre forța de muncă, inclusiv cele despre competențe permit raportări valoroase în raport cu nevoi organizaționale

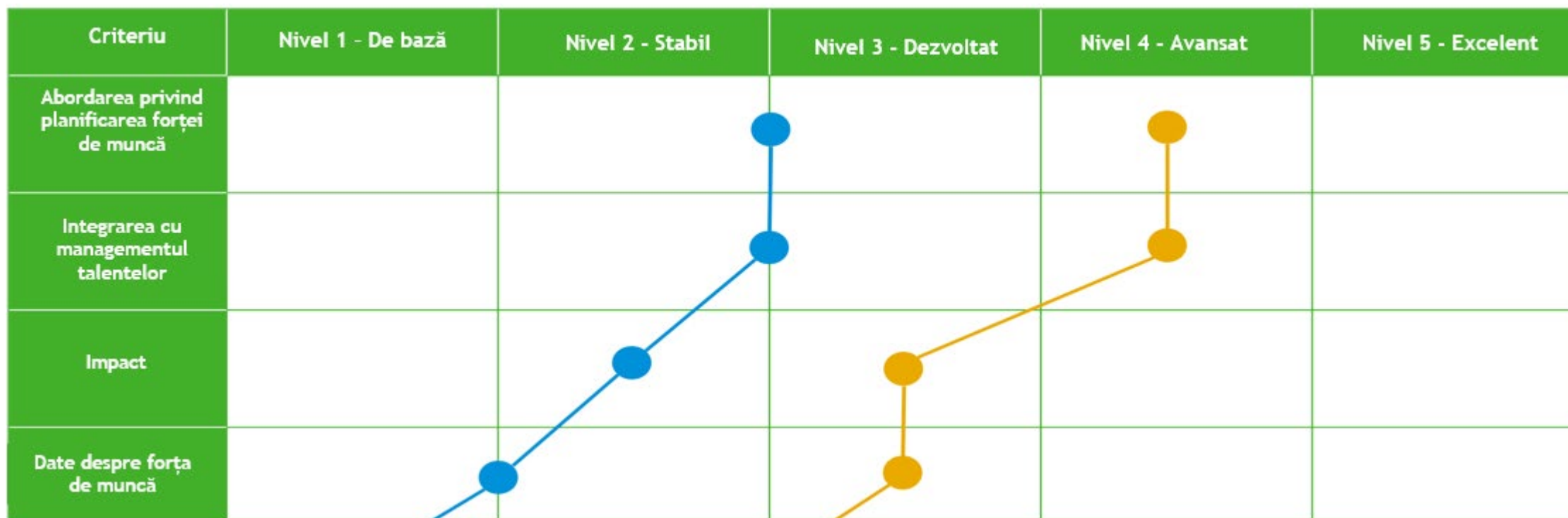
Nivelul de maturitate al proceselor de planificare RU

criteriu	Nivel 1 - De bază	Nivel 2 - Stabil	Nivel 3 - Dezvoltat	Nivel 4 - Avansat	Nivel 5 - Excelent
Abordarea privind planificarea forței de muncă	<ul style="list-style-type: none"> Nu există o abordare sau un proces formal cu privire la planificare strategică a forței de muncă Orice activitate este realizată ad-hoc 	<ul style="list-style-type: none"> Planificarea strategică a forței de muncă se realizează ca răspuns la solicitările conducerii Planificarea este documentată manual 	<ul style="list-style-type: none"> Procesul de planificare strategică a forței de muncă este implementat în anumite părți ale organizației Sunt utilizate instrumente de tip foi de calcul pentru a documenta planificarea 	<ul style="list-style-type: none"> Abordarea privind planificarea strategică a resurselor umane este prezentă în toată organizația Sunt utilizate platforme sau aplicații dedicate pentru planificarea strategică a resurselor umane 	<ul style="list-style-type: none"> Procesul de planificare strategică a resurselor umane văzut ca un element integrat al strategiei organizației și al proceselor de planificare Suținut de tehnologie
Integrarea cu procesele de management al RU	<ul style="list-style-type: none"> Recrutarea, instruirea și dezvoltarea și mișcările interne gestionate ca răspuns la solicitarea managerului de linie sau a angajaților 	<ul style="list-style-type: none"> Recrutarea, instruirea și dezvoltarea și mișcările interne sunt implementate așa cum este necesar pentru a îndeplini nevoile organizației 	<ul style="list-style-type: none"> Managementul capitalului uman este determinat de planificarea strategică a forței de muncă în anumite părți ale organizației 	<ul style="list-style-type: none"> Managementul capitalului uman determinat de procesul de planificare strategică a forței de muncă la nivelul întregii organizații 	<ul style="list-style-type: none"> Măsurile privind managementul capitalului uman sunt determinate de analiza predictivă a forței de muncă și de procesul de planificare strategică a forței de muncă la nivelul întregii organizații
Impact	<ul style="list-style-type: none"> Lipsa sau un proces în faze incipiente de planificare strategică a forței de muncă conduce la o corelare ineficientă a ofertei de forță de muncă cu cererea și implementarea de soluții cu costuri ridicate 	<ul style="list-style-type: none"> Soluțiile privind asigurarea disponibilității resurselor umane sunt percepute ca fiind mai degrabă reactive decât strategice și proactive 	<ul style="list-style-type: none"> În anumite părți ale organizației asigurarea resurselor se realizează într-un mod strategic Capacitate limitată de a oferi soluții integrate pentru toate unitățile/ regiunile/ structurile organizației 	<ul style="list-style-type: none"> Planificarea strategică a forței de muncă susține în mod proactiv procese eficiente de asigurare a resurselor 	<ul style="list-style-type: none"> Planificarea strategică a forței de muncă îmbunătățește capacitatea organizației de a prognoza scenariile posibile și de a anticipa cererea de resurse
Date despre forța de muncă	<ul style="list-style-type: none"> Datele despre forța de muncă sunt fragmentate, incomplete și inexacte Este necesară o curățare a datelor pentru o utilizare eficientă în procesul de planificare strategică a forței de muncă Lipsa măsurilor sau măsuri luate doar la nivel înalt 	<ul style="list-style-type: none"> Date despre forța de muncă complete, dar fără a le colecta pe cele legate de competențe Disponibilitate limitată a rapoartelor istorice privind forța de muncă, utilizarea unor indicatori de bază, ex.: fluctuație, indicatori privind recrutarea 	<ul style="list-style-type: none"> Datele despre forța de muncă le includ și pe cele referitoare la competențe Sunt utilizate tablouri de bord cu indicatori privind forța de muncă 	<ul style="list-style-type: none"> Datele despre forța de muncă includ forța de muncă contingentă Raportare avansată privind forța de muncă și competențele 	<ul style="list-style-type: none"> Datele despre forța de muncă integrate cu datele operaționale, permițând raportarea integrată cu privire la RU și alte aspecte legate de performanța organizațională

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Nivelul de maturitate al proceselor de planificare RU



Legendă: ● Prezent ● Țintă

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Factori de succes



Identificarea de susținători în cadrul organizației - Planificarea forței de muncă eșuează atunci când este percepută ca un aspect ce ține de RU, sau când funcția RU desfășoară singură activitățile de planificare a forței de muncă.



Testare pilot în unitățile operaționale selectate



Instituționalizare a procesului (să nu fie doar un exercițiu realizat o singură dată)



Date și informații finale și consecvente care să fie folosite la nivelul întregii instituții



Crearea unui limbaj comun pentru a descrie specializările, competențele, posturile și alte date privind forța de muncă și asigurarea că aceste date sunt actualizate cu regularitate



Dezvoltarea abilităților personalului RU și a încrederii necesare pentru a fi parteneri eficace în procesul de Planificare a forței de muncă



Utilizarea tehnologiei pentru a face procesul cât mai simplu și eficient



Integrarea Planificării forței de muncă în procesul de planificare instituțională

Gestiunea schimbării - diferența dintre succes și eșec

Prezint-o cu claritate

Aliniază managementul organizației în jurul obiectivelor strategice, intențiilor și dimensiunii schimbării



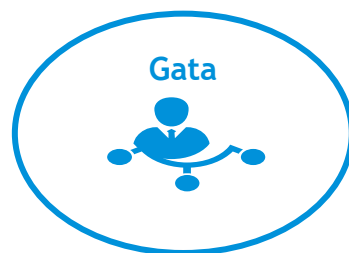
Fă-o cunoscută

Comunică viziunea schimbării și argumentele în favoarea acesteia, creează asumare a soluției propuse



Ancorează-o în realitate

Tradu viziunea schimbării într-un limbaj accesibil și familiar, și prezint-o prin prisma aspectelor ce țin de realitatea oamenilor din organizație. Definește ce înseamnă schimbarea pentru ei.



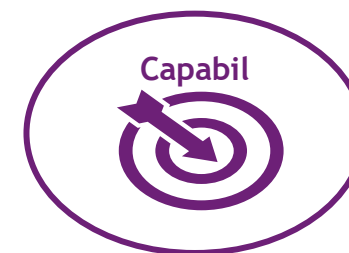
Fă-o să se întâmple

Condu organizația pe parcursul procesului de implementare a schimbării și echipează oamenii cu cele necesare pentru a se comporta și lucra în noul mod



Asigură continuitate/consecvență

Asigură-te că în organizație există capacitatea de a susține și menține schimbarea



Conducerea Schimbării

Comunicare și Angajament

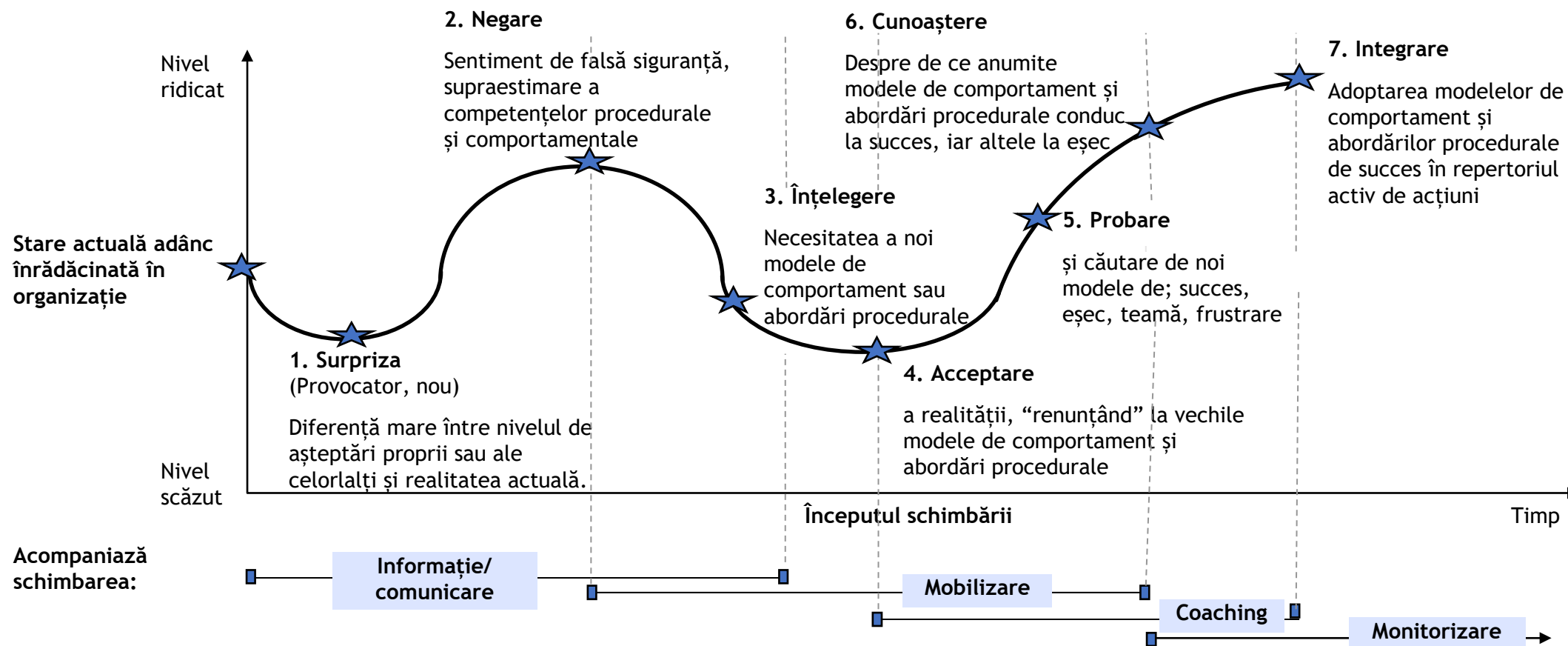
Impact și Măsurare a Schimbării

Instruirea angajaților și Tranzitie

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



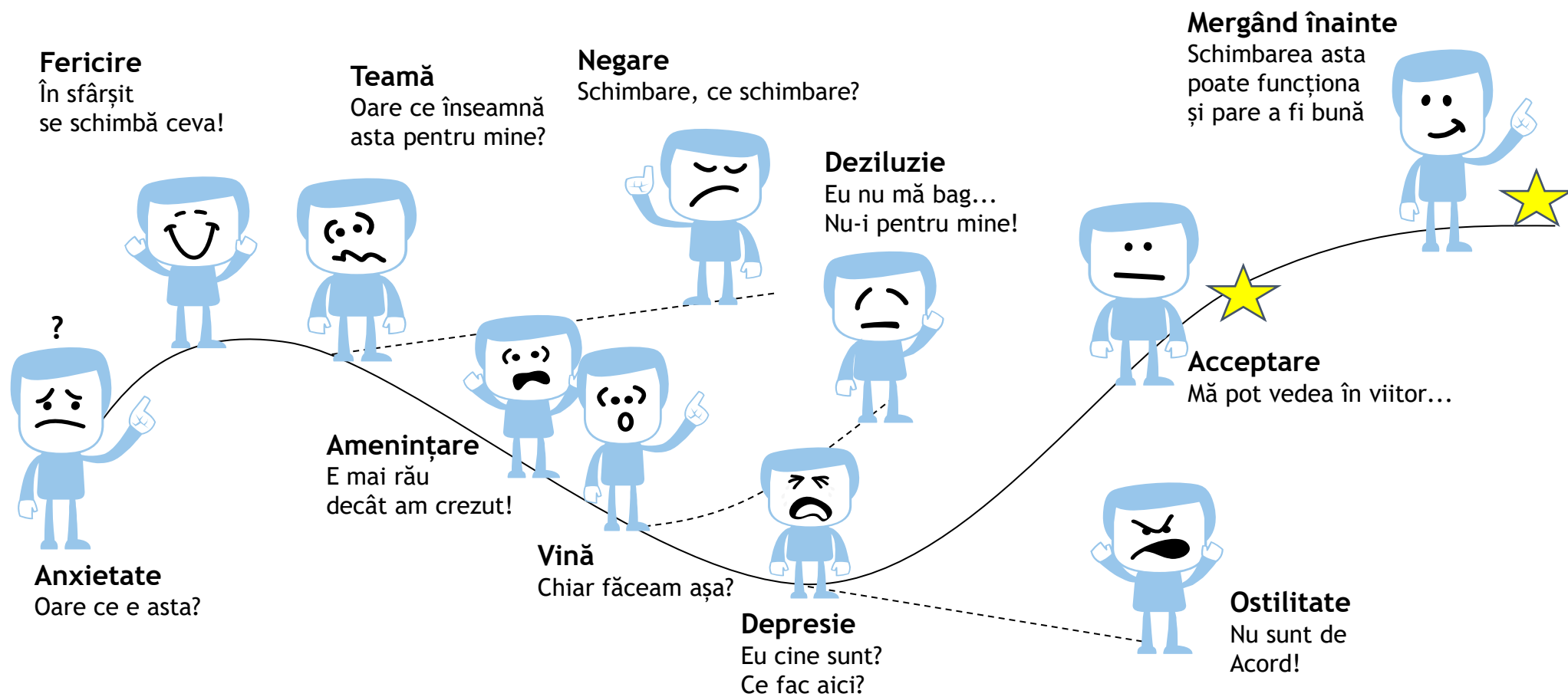
Impactul emoțional al schimbării (1/3)



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

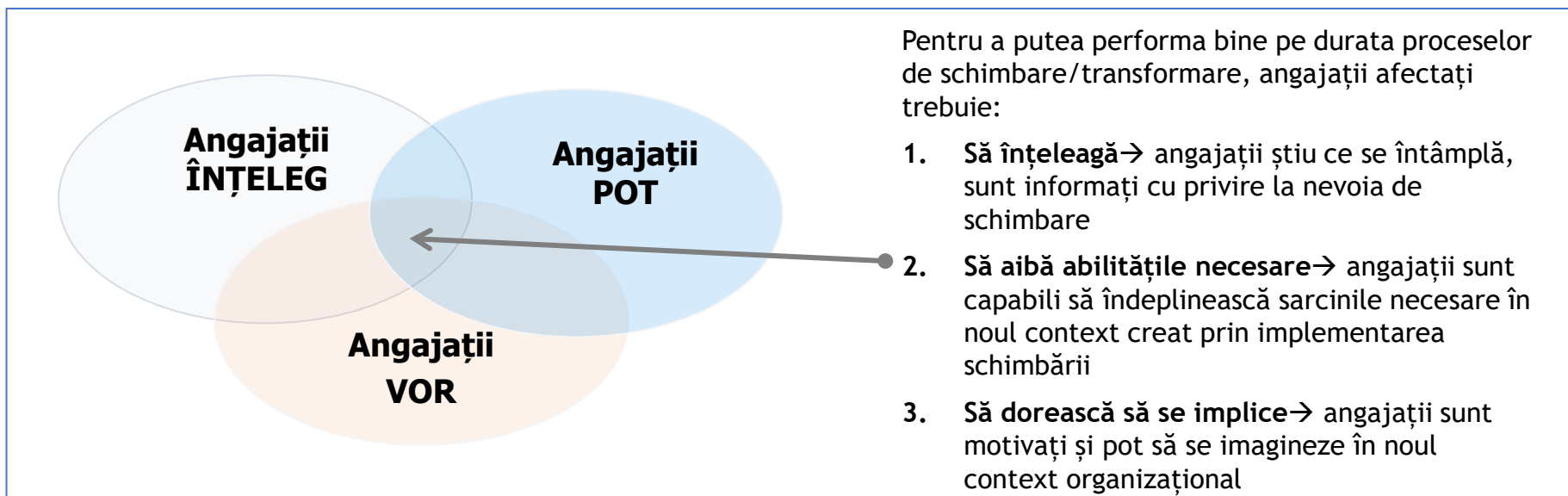


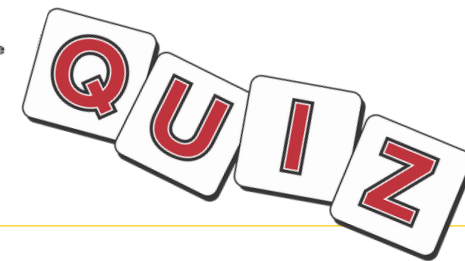
Impactul emoțional al schimbării (2/3)



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Impactul emoțional al schimbării (3/3)





Recapitulare

1. Scopul prognozei privind necesarul de încadrare este:

- a. de a analiza forța de muncă așa cum este ea în prezent
- b. de a determina nevoile de personal, prin înțelegerea cererii anticipate de personal pentru viitor
- c. de a înțelege cerințe estimate viitoare în legătură cu oferta viitoare de forță de muncă

2. Care din explicațiile de mai jos poate fi asociată deficitului calitativ:

- a. oferta de forță de muncă previzionată este mai mică decât nevoile personalului
- b. există suficiente persoane raportate la nevoi, însă competențele necesare sunt insuficient dezvoltate sau lipsesc
- c. oferta de forță de muncă previzionată depășește cererea

3. Care dintre următoarele caracteristici se potrivește cel mai bine transferului între departamente?

- a. este potrivit acolo unde sunt utilizate abilități similare în cadrul unei organizații
- b. depinde de distanță dintre locații
- c. poate genera costuri suplimentare

4. Procesul de planificare strategică a forței de muncă poate fi integrat recrutarea, formarea, dezvoltarea carierei, dar nu poate fi integrat cu evaluarea și planificarea succesiunii:

- a. adevărat
- b. fals

5. Testarea pilot în unitățile operaționale selectate reprezintă un factor de succes al procesului de planificare strategică a forței de muncă:

- a. adevărat
- b. fals

6. Câți factori sunt evaluați pentru determinarea gradului de maturitate a procesului de Planificare RU?

- a. 3
- b. 5
- c. 4



Sistem performant de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne Cod MySMIS 130133, Cod SIPOCA 749

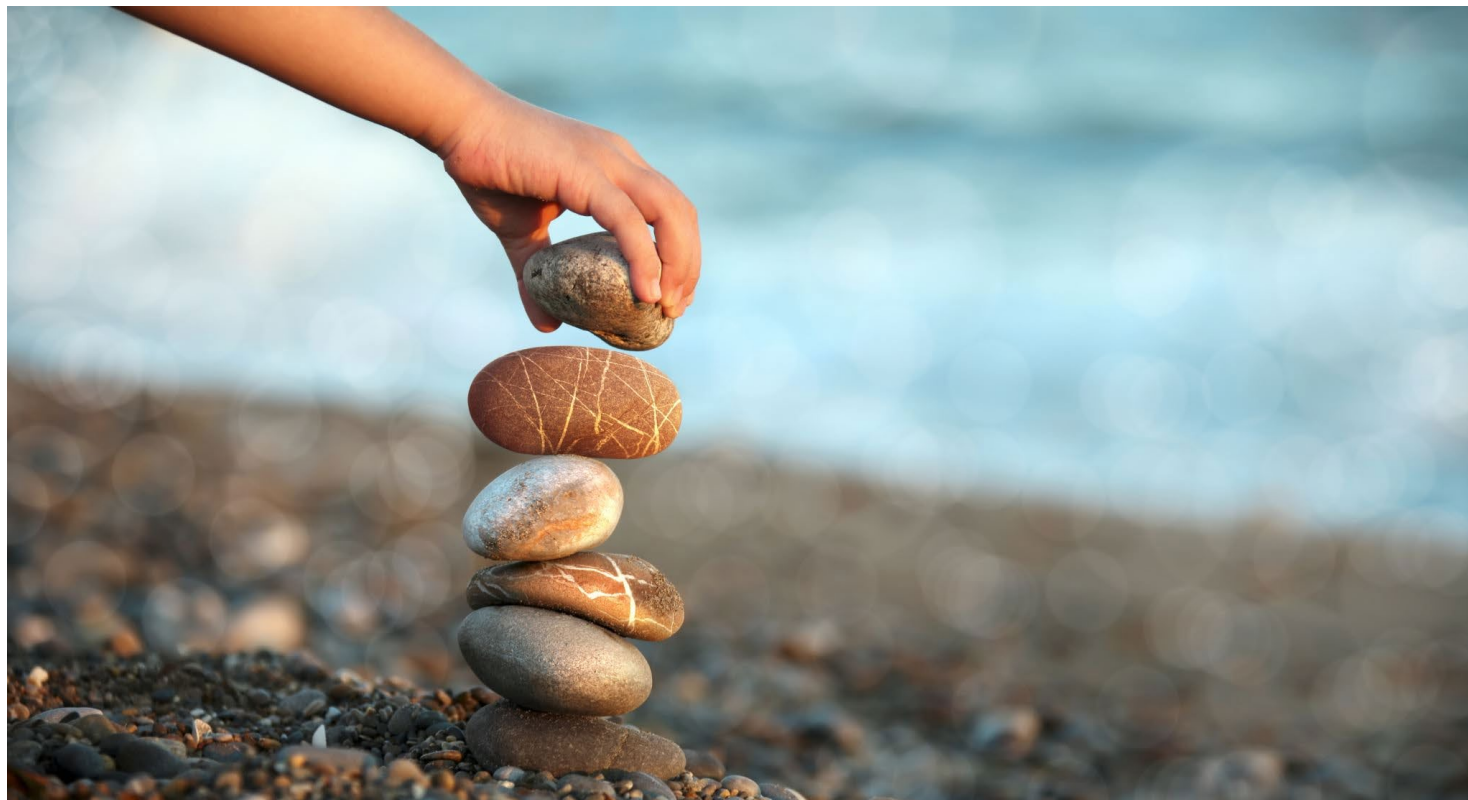
Componenta 1 Dezvoltarea și implementarea de politici și
instrumente unitare și moderne de management al resurselor umane

Curs Planificarea resurselor umane
Modulul 5: Abilități utile în derularea procesului de
Planificare a resurselor umane



Bine ați revenit!

Să construim o poveste...



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

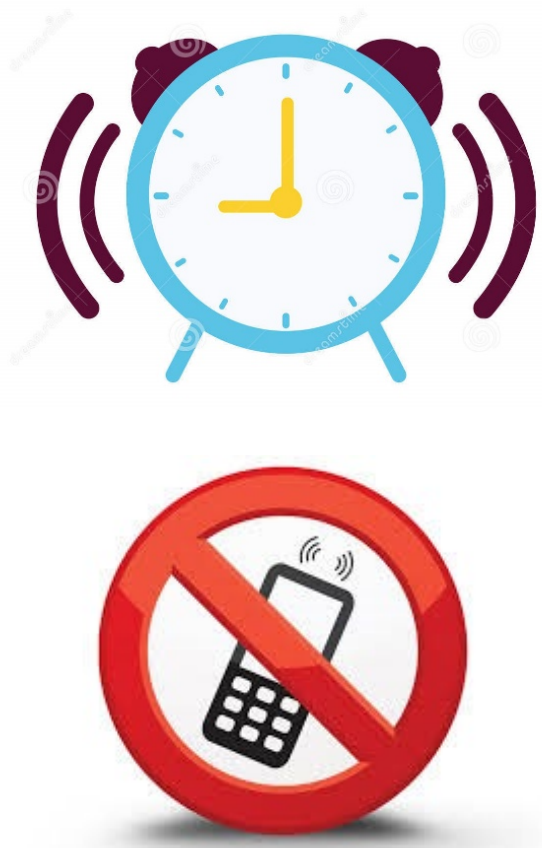


Unde suntem în program

- Modulul 1 - Introducere în Planificarea Resurselor Umane
- Modulul 2 - Înțelegerea contextului organizațional
- Modulul 3 - Oferta de personal - structura actuală și dinamica de personal
- Modulul 4 - Analiza decalajelor între ofertă și cerere de forță de muncă
- **Modulul 5 - Abilități utile în derularea procesului de Planificare a resurselor umane**



Să ne reamintim regulile casei



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Obiectivele Modulului 5

Explorarea procesului de comunicare, a importanței și a tipurilor de comunicare

Conștientizarea elementelor esențiale care trebuie avute în vedere în fiecare tip de comunicare

Familiarizarea cu factorii perturbatori ai comunicării și cu tehnicile de comunicare eficientă

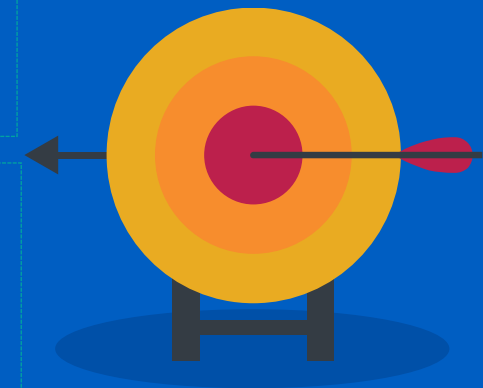
Identificarea tipurilor de comportamente în comunicare și evidențierea comportamentelor ce susțin o comunicare eficientă

Explorarea metodelor de gestionare a conversațiilor dificile

Familiarizarea cu strategii și tactici de negociere și mediere a conflictelor

Cunoaștere și evaluarea de atitudini și comportamente ale personalului în cadrul echipelor

Recapitularea finală și finalizarea cursului





Introducere în comunicare

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

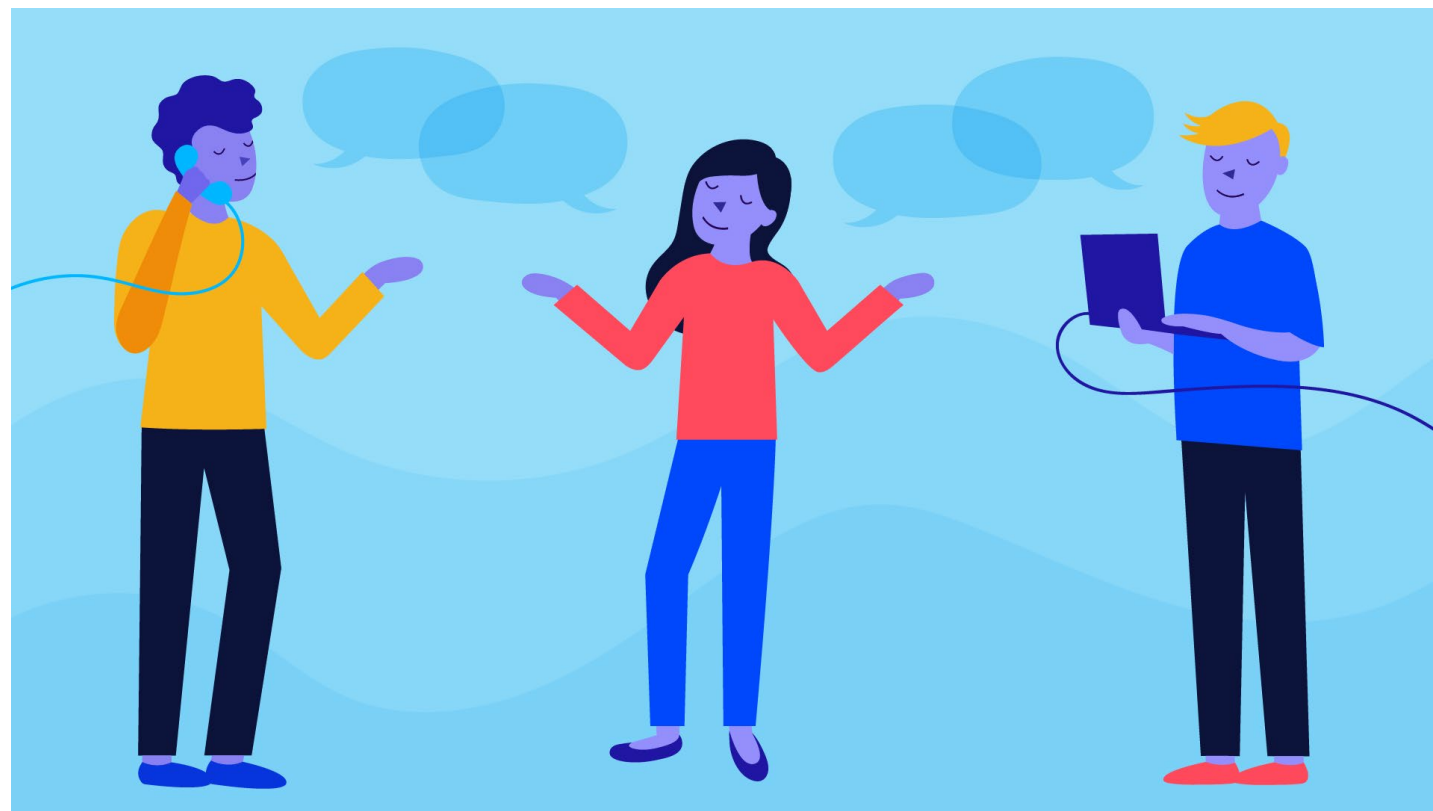


Ce este comunicarea ...

... este activitatea de a transmite informație

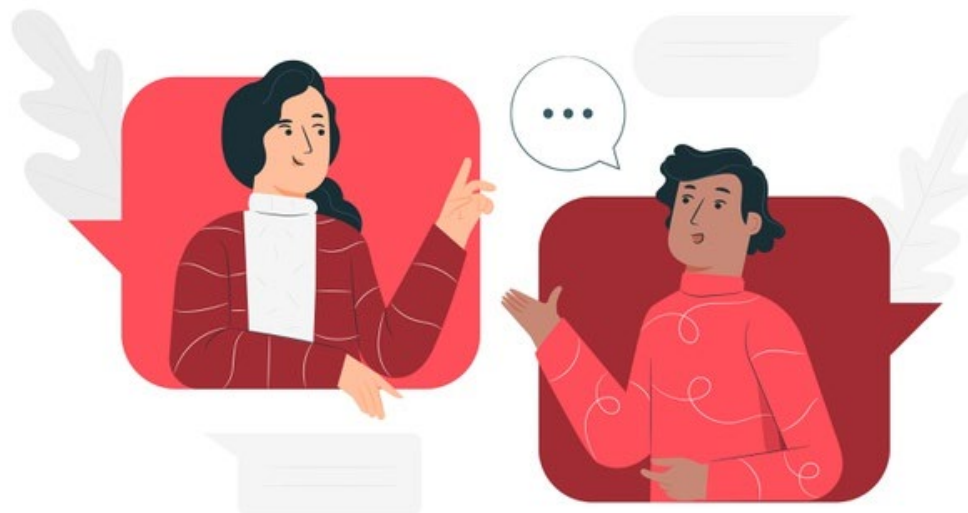
...este suma tuturor lucrurilor pe care o persoană le face atunci când dorește să creeze înțelegere în mintea unei alte persoane.

... presupune un proces sistematic și continuu de a vorbi, a asculta și a de a înțelege

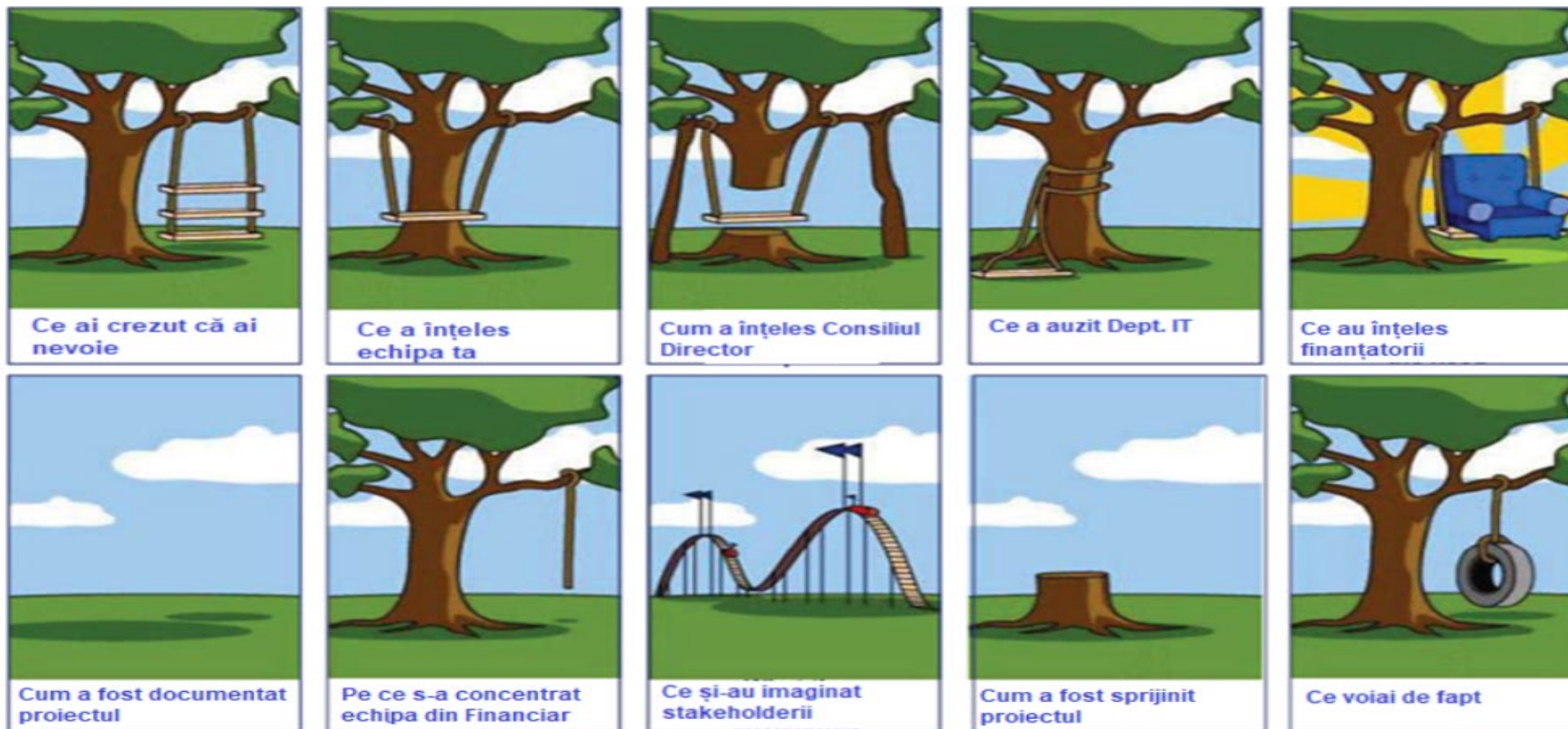


Importanța comunicării

Potrivit cercetărilor efectuate de specialiști a rezultat că un angajat aflat la nivelul de bază petrece cam 30-50% din timp comunicând, pe când un **manager de nivel mediu și/sau superior petrece aproximativ 80-88% din timp comunicând.**



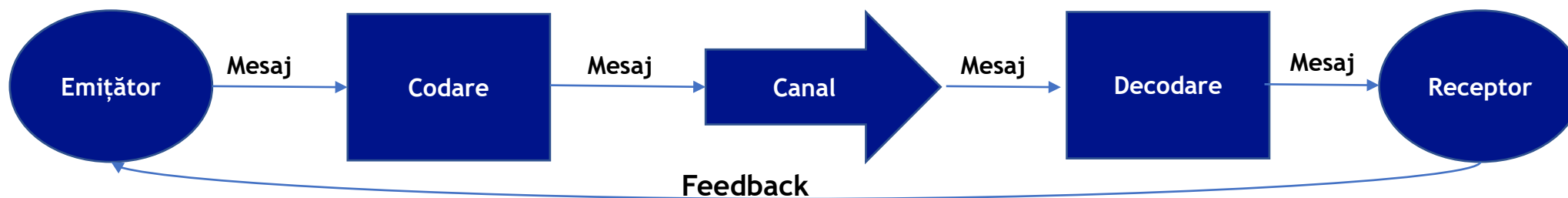
Recunoașteți tiparul?



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Procesul comunicării



Context

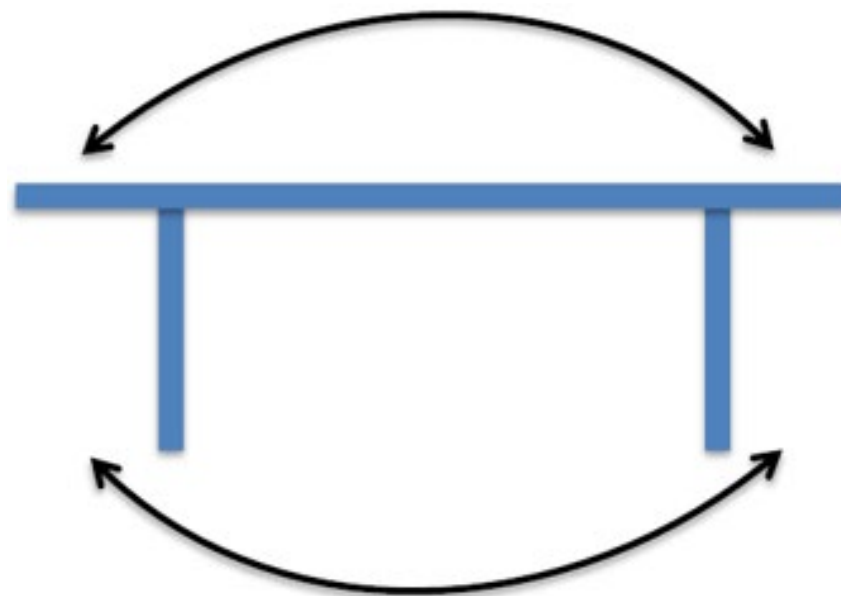
Tipuri de comunicare

O conversație poate avea loc pe mai multe niveluri în același timp



Emitător

“La suprafață”: conținutul (ceea ce se spune)



Receptor

“Pe ascuns”: gânduri, emoții (ceea ce nu se spune)



Canalele de comunicare

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Canale de comunicare (1/2)

Verbală

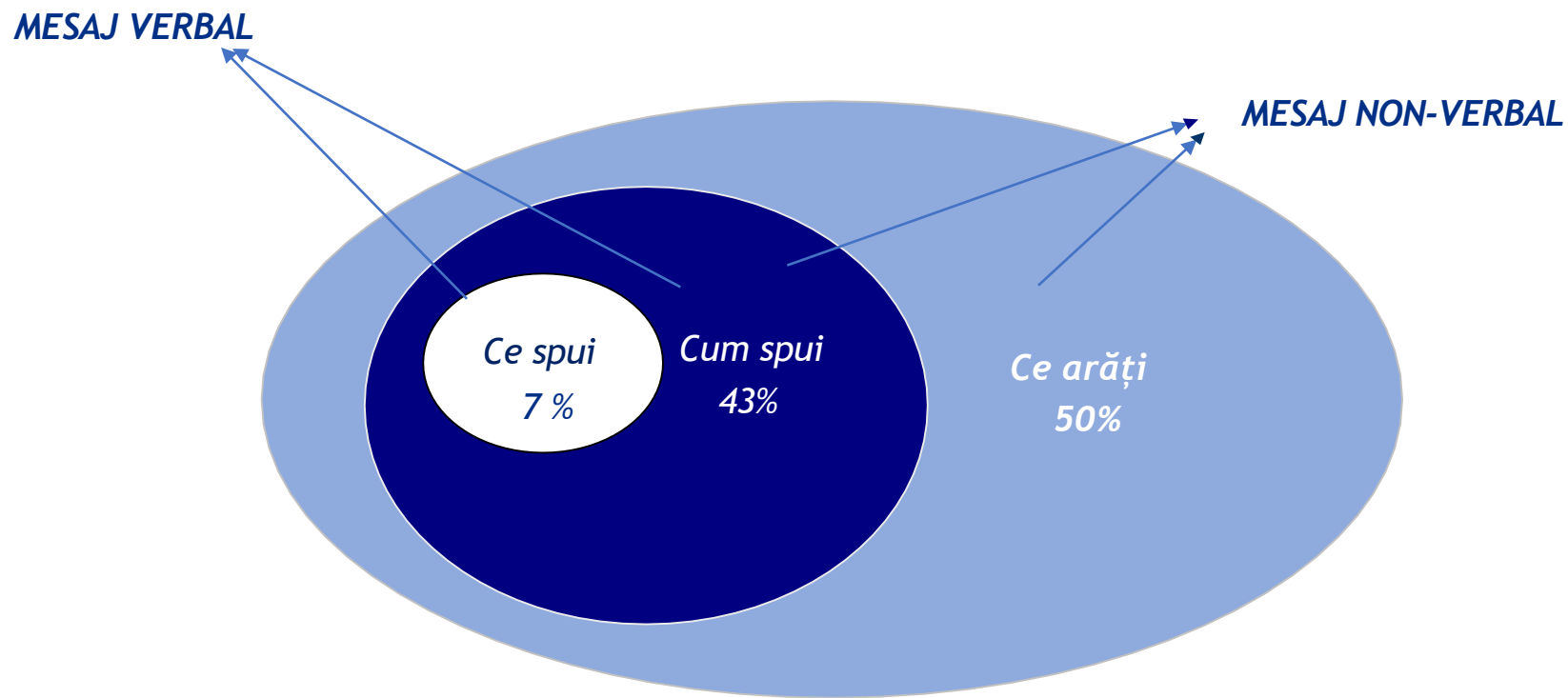
Comunicarea verbală constă în transmiterea ideilor prin intermediul cuvintelor.

Comunicarea verbală este de 2 tipuri: orală și scrisă

Non-verbală

Comunicarea non-verbală are loc prin intermediul **indiciilor non-verbale** de tipul gesturilor, contact vizual, expresie facială, îmbrăcăminte, spațiu precum și prin indicii ale vocii cunoscute sub termenul de Para-limbaj

Canale de comunicare (2/2)



Primele 90 de secunde ale unei interacțiuni reprezintă 90% din impresia pe care faci celorlalți!

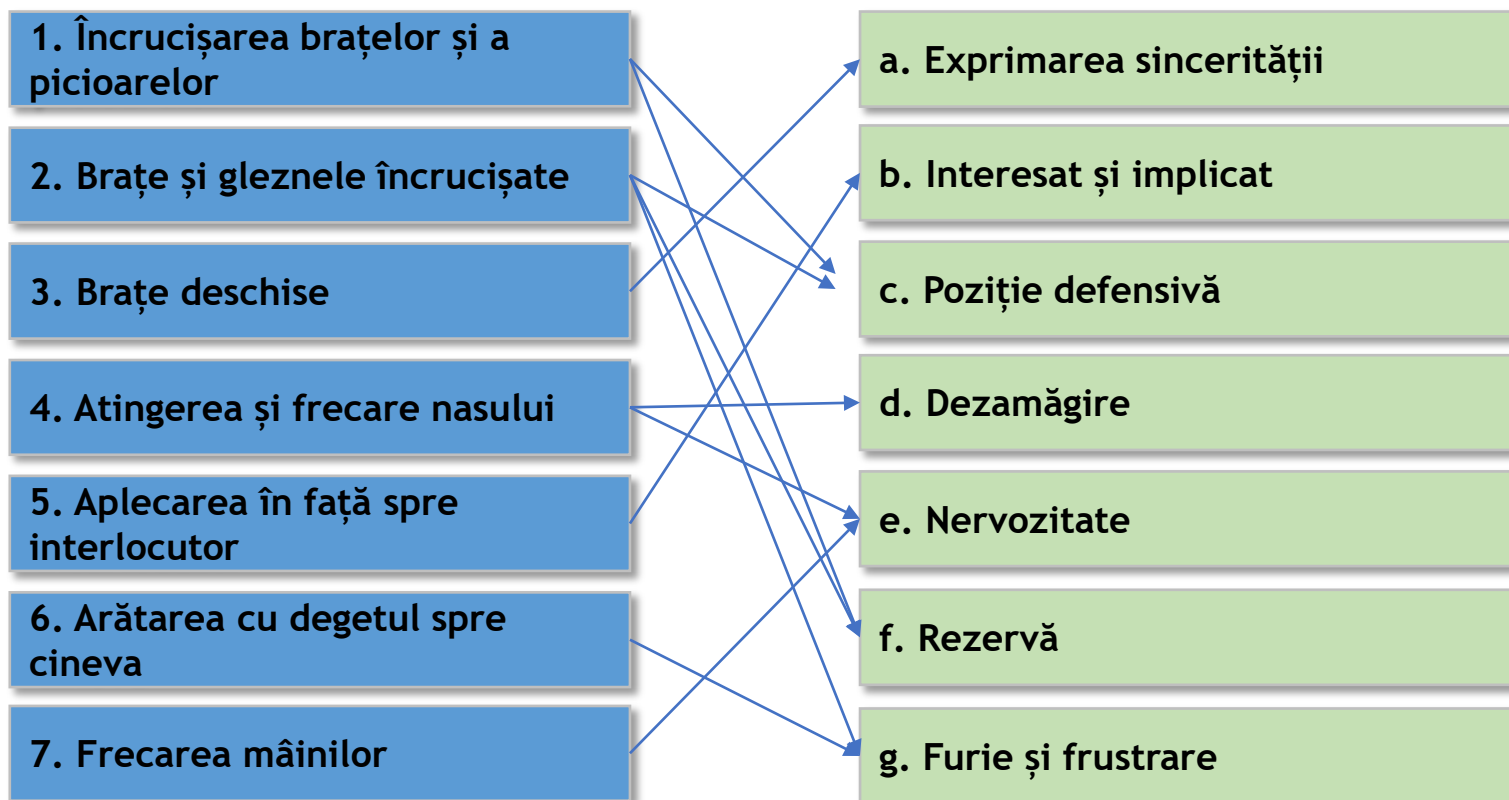
Activitate în grupuri de lucru



Interpretarea mesajelor non-verbale

- Scop**
Exersarea abilității de identificare a mesajelor non-verbale și de a conștientiza impactul mesajelor non-verbale în cadrul comunicării
- Descriere activitate**
 - Pentru această activitate veți fi alocați pe grupuri de lucru
 - În grupul de lucru:
 - corelați indiciile non-verbal cu ceea ce exprimă
 - identificați pe care dintre aceste indicii le folosiți frecvent
 - discutați despre impactul acestora în comunicare
 - Fiți gata să prezentați rezultatele discuțiilor din grup, când ne vom reuni în sala principală.
- Timp:** 10 min lucru echipă +10 minute discuție în sala principală

Activitate în grupuri de lucru - rezultate





Factorii perturbatori în comunicare

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Parcursul mesajului

Intenția: Ce dorești să îmi comunic

- Ce reușești să îmi spui de fapt
- Ce înțeleg eu din ce îmi spui
- Ce rețin eu
- Ce accept eu
- Percepția finală: ??

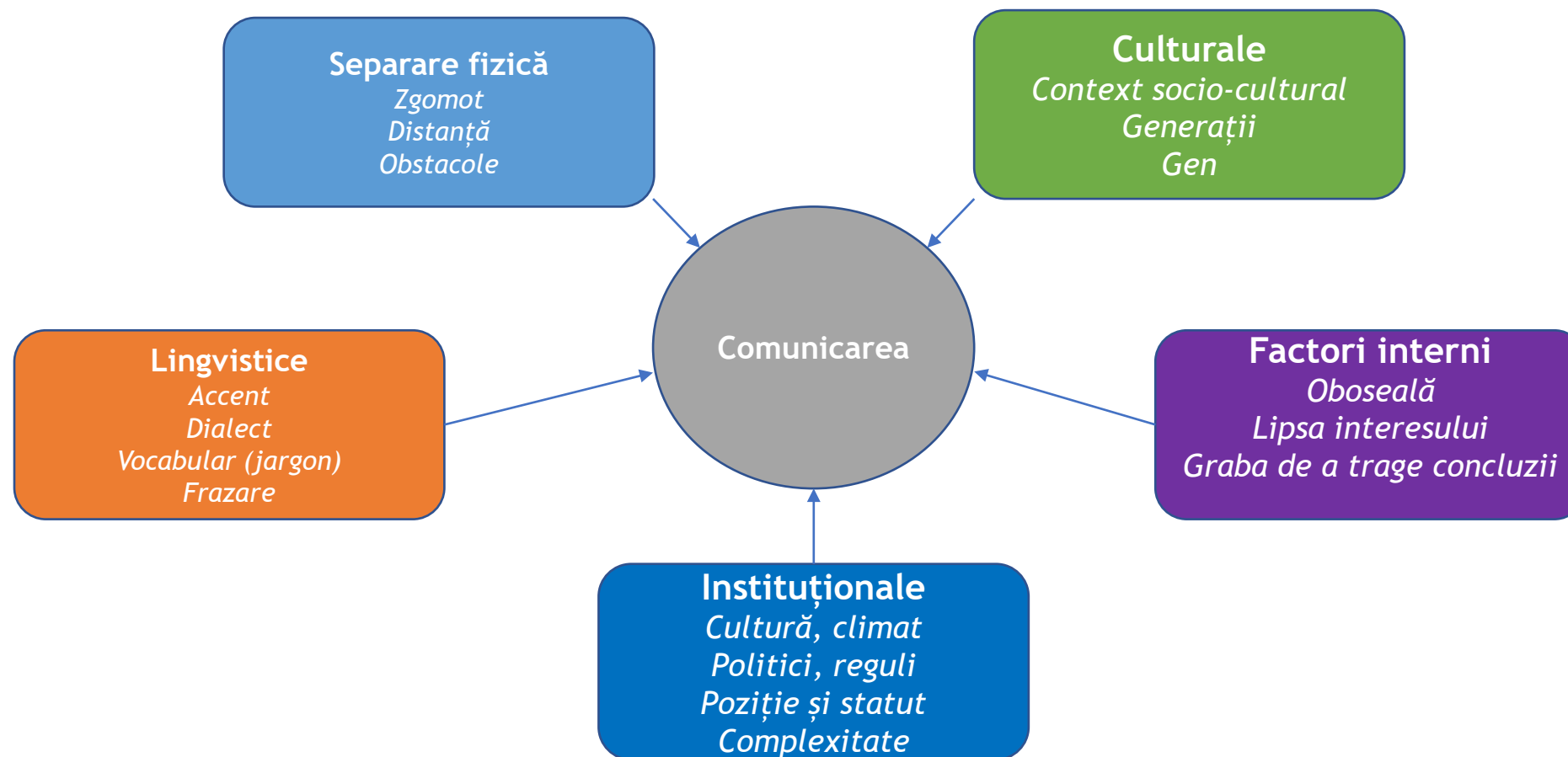
Ce am înțeles eu că doreai să îmi comunic

MESAJ INITIAL



MESAJ FINAL

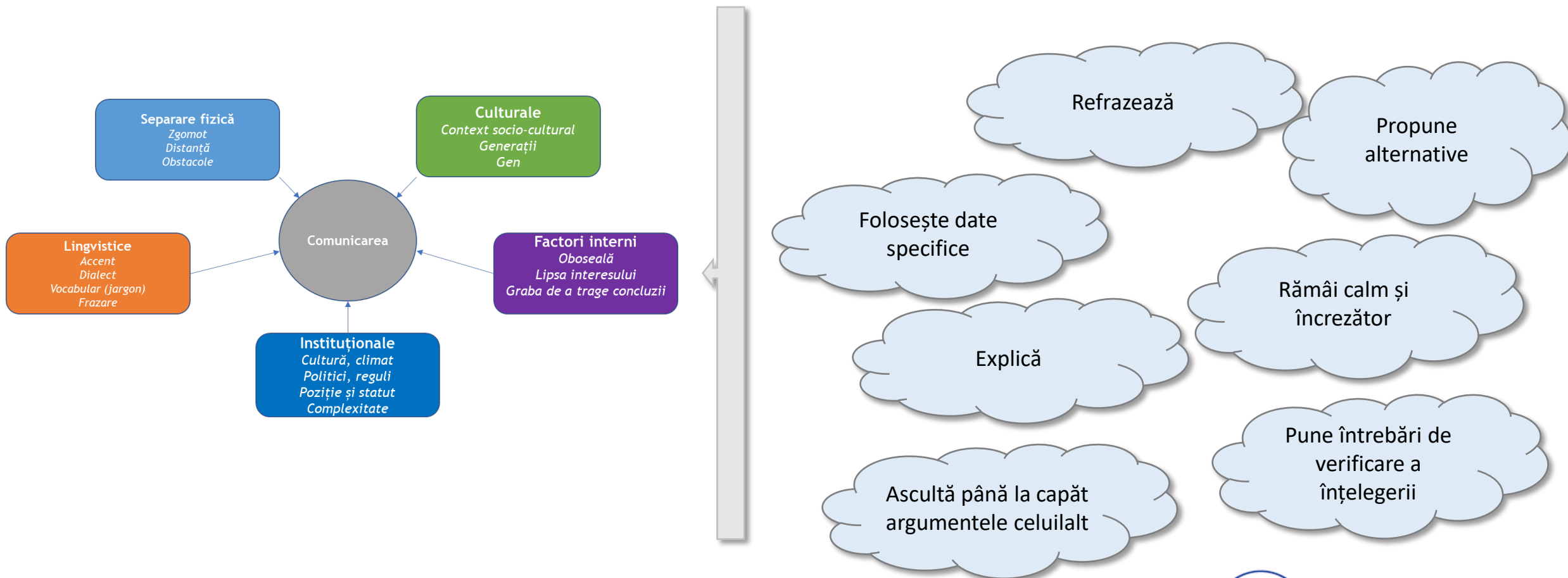
Factori perturbatori



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Tehnici de gestionare a factorilor perturbatori



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Activitate în grupuri de lucru



Gestionarea factorilor perturbatori în comunicare

- Scop**
Exersarea abilității de identificarea de diferite abordări pentru gestionarea barierelor în comunicare
- Descriere activitate**
 - Pentru această activitate veți fi alocați pe echipe
 - Fiecare echipă va accesa platforma de e-learning, va citi scenariul descris în documentul de lucru și va decide cine / ce rol va avea în jocul de rol.
 - Derularea jocului de rol se va face conform indicațiilor din documentul de lucru
 - Discutați în echipă ce v-a ajutat să gestionați factorii perturbatori? Ce ați făcut în mod specific
- Timp:** 10 min lucru echipă +10 minute discuție în sala principală



Tipuri de comportamente în comunicare

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Tipuri de comportamente în comunicare

Agresiv: Forțează

- Exprimă nevoi și dorințe, fără a-i respecta pe ceilalți
- Se exprimă direct, chiar abraziv
- Vorbește tare, apăsător
- Dacă apare un conflict, se "luptă"...

Pasiv - Agresiv: Subminează

- Nu își exprimă verbal emoțiile sau nevoile dar lasă loc de interpretări
- Transmite mesaje non-verbal agresive
- Pare că renunță dar se opune tacit...

Important

Obiectiv

Neimportant



Relație

Important

Asertiv: Se face auzit

- Este direct, clar, concis și se bazează pe date
- Își conștientizează și își exprimă emoțiile
- Vorbește calm și privește în ochi

Pasiv: Renunță

- Nu își exprimă emoțiile sau nevoile
- Are tendința să plece sau să nu spună nimic atunci când apare un conflict
- În conversație, se lasă dominat...

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Comportamente Asertive vs. Defensive în comunicare

Comportamentul Asertiv înseamnă...

- A fi autentic
- Asumarea responsabilităților
- A avea relații bazate pe încredere, mai degrabă decât pe dominație sau manipulare
- Punerea atenției pe atingerea scopului dar luând în considerare și relația
- Argumentare și negociere
- Aplicarea tehnicilor de comunicare eficientă

Comportamentul Defensiv (Pasiv sau Agresiv) se manifestă prin ...

- **Atac** = agresivitate, contradicție, critică, judecare, enervare
- **Renunțare** = supunere, acceptare fără voie, evitarea confruntării
- **Manipulare** = atitudine nesinceră, ascunsă, flatare, deprecieri, ironizare, răutăcioasă

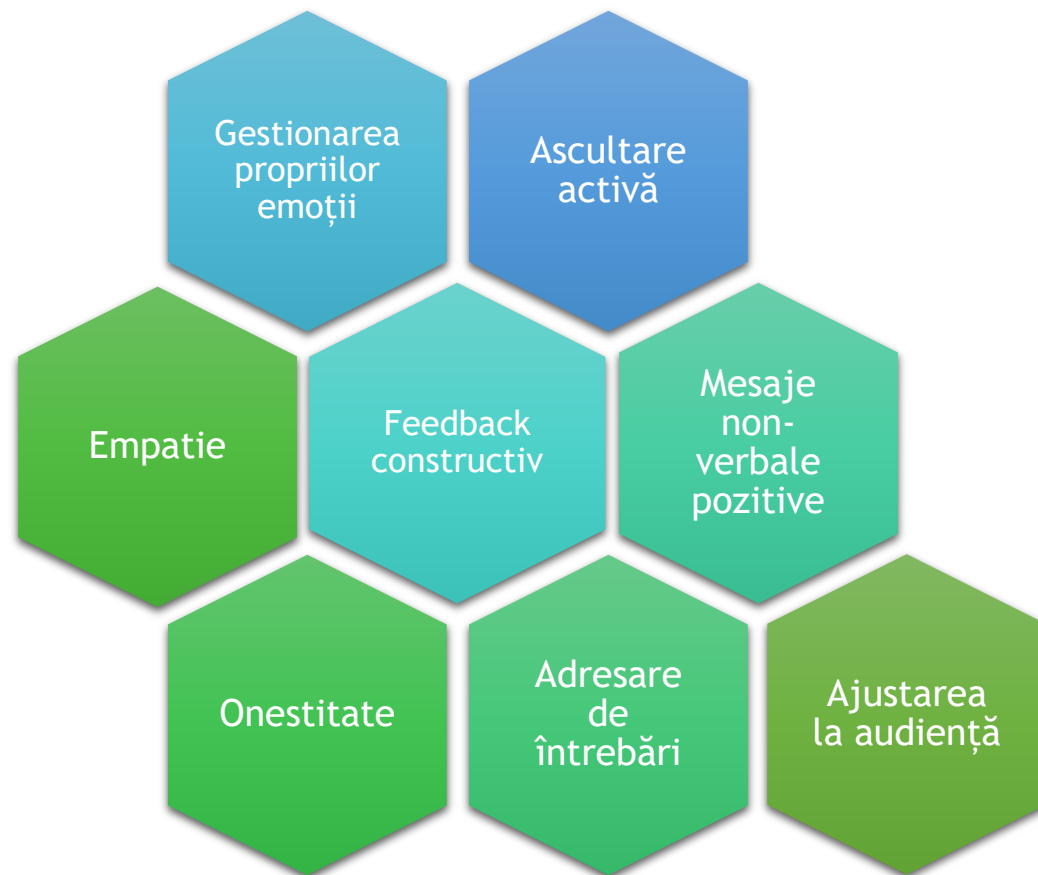


Tehnici de comunicare eficientă

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Tehnici de comunicare



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Inteligența emoțională și abilitatea de a comunica cu impact

Inteligența emoțională reprezintă abilitatea de a identifica, evalua și controla propriile emoții, dar și pe cele ale persoanelor din jur. Acest tip de inteligență rezidă din capacitatea de a te cunoaște și înțelege pe tine și de a îi cunoaște și înțelege pe ceilalți.

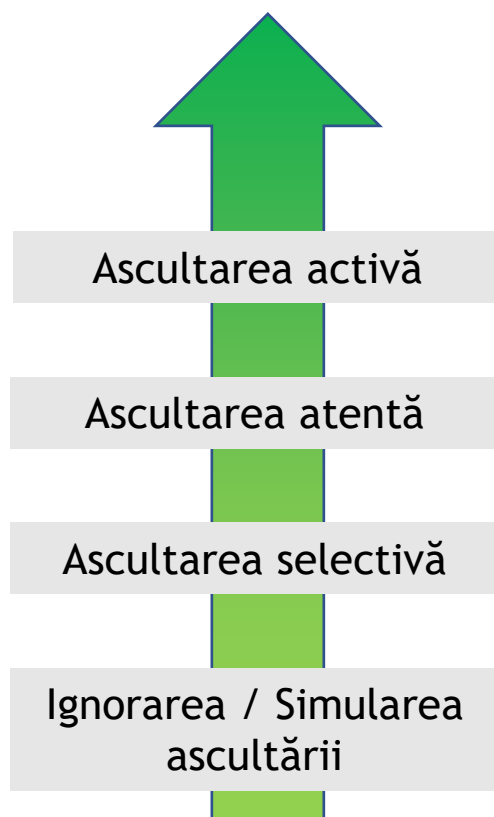
Studiile susțin ideea potrivit căreia persoanele cu un nivel ridicat al inteligenței emoționale au mai dezvoltată abilitatea de a comunica cu impact, fiind caracterizate de:

- Un nivel ridicat de empatie
- Bune abilități de inter-relaționare
- Gestionarea eficientă a emoțiilor
- Capacitatea de a gestiona un conflict
- Imagine realistă asupra propriei persoane
- Motivația de a reuși



Ascultarea activă

Tipuri de ascultare



Cum să practici ascultarea activă:

1. Fii interesat
2. Fii autentic
3. Arată empatie
4. Pune întrebări deschise
5. Menține contactul vizual
6. Acordă atenție tonului și limbajul corpului
7. Arată respect pentru ceea ce auzi
8. Ascultă informațiile cheie, ideile și sentimentele cheie
9. Rezumă și validează înțelegerea
10. Rămâi deschis la minte, fără prejudecăți

Analiza audienței

Este esențial să îți adaptezi comunicarea la *tipul de audiență* pe care îl ai, mai precis la nevoile, interesele, experiența și cunoștințele acesteia.

În funcție de cunoașterea acestor aspecte poți să ai în vedere:

- ❖ Includerea unor informații de care audiența are nevoie
- ❖ Excluderea unor informații pe care deja le cunoaște
- ❖ Nivelul de detaliu la care trebuie să prezinți informația
- ❖ Gradul de formalizare pe care să îl folosești în comunicare
- ❖ Includerea unor exemple specifice și relevante



SCOPUL COMUNICĂRII POATE VARIA ÎN FUNCȚIE DE AUDIENȚĂ!

Tehnica DISC de acordare a feedback-ului constructiv

- **D**efinire problemă
- **I**nformați despre impactul realizat
- **S**pecificați foarte clar tipul de comportament la care vă așteptați
- **C**onfirmați capacitatea interlocutorului de a-și schimba comportamentul



Tehnica DISC - exemplu

Agresiv

“Acum înțeleg de ce nu duci niciodată lucrurile la bun sfârșit. Ești atât de dezorganizat încât nici măcar nu ești în stare să-mi găsești mesajele pe propriul tău birou. Nu e de mirare că fiecare dintre noi trebuie să te căutăm de 2-3 ori ca să obținem informațiile de care avem nevoie.”

Asertiv / Constructiv

“Ți-am lăsat 3 mesaje pe birou însă cumva, ele nu au ajuns la tine. Totodată, a fost nevoie să te caut de mai multe ori pentru a te găsi și a obține informațiile necesare, ceea ce a întârziat rezolvarea cazului și primirea de reclamații. Am nevoie ca tu să poți fi găsit atunci când avem nevoie de tine. Ce poți să faci diferit astfel încât să putem colabora mai bine?”

Activitate de grup



Tehnici de comunicare eficientă



Scop

Exersarea conceptelor și tehnicilor explorate legate de comportament asertiv și aplicarea tehnicilor de comunicare



Descriere activitate

- Pentru această activitate veți fi mutați în grupuri de lucru de 3 persoane
- Prin rotație, veți purta o conversație de 5-7 minute, în care unul dintre voi va fi angajatul și celălalt va fi managerul, pe baza scenariilor din documentul de lucru.



Timp: 15 min lucru (5 min conversație prin rotație) + 10 minute în sala principală



Gestionarea conversațiilor dificile și medierea

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Ce este o conversație dificilă

- *O conversație dificilă este orice tip de conversație în care comunicarea se blochează și există riscul apariției unui conflict”*
- (“Conversații dificile” - Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen)
- Încheierea unei relații
- Prezentarea rezultatelor unei evaluări slabe de performanță
- A spune NU cuiva care are nevoie
- Confruntarea cu un comportament lipsit de respect sau jignitor
- Dezacordul cu majoritatea dintr-un grup
- Cerere de scuze
- Etc



Ce face o conversație să fie dificilă

1. Conversația “Ce s-a întâmplat”



2. Conversația despre emoții



3. Conversația despre identitate

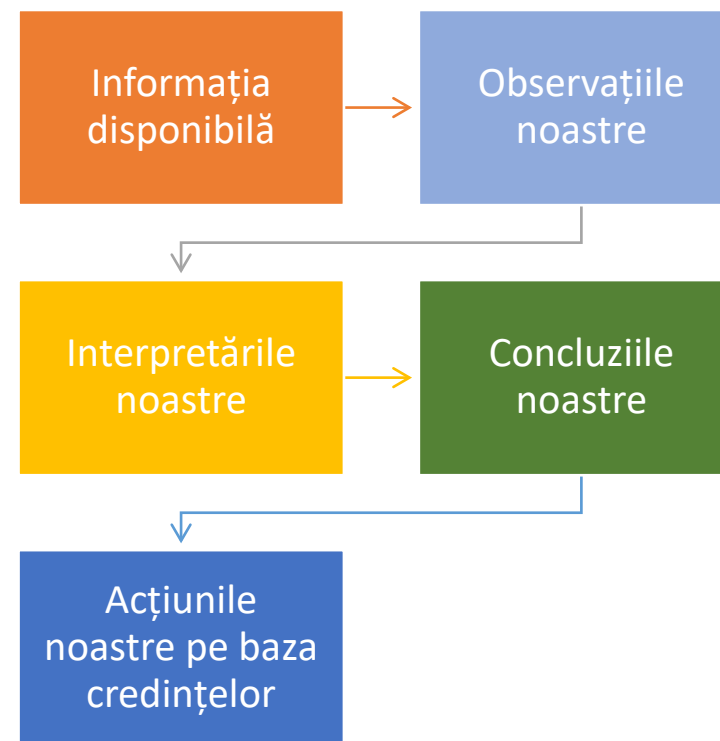


Conversația “Ce s-a întâmplat”

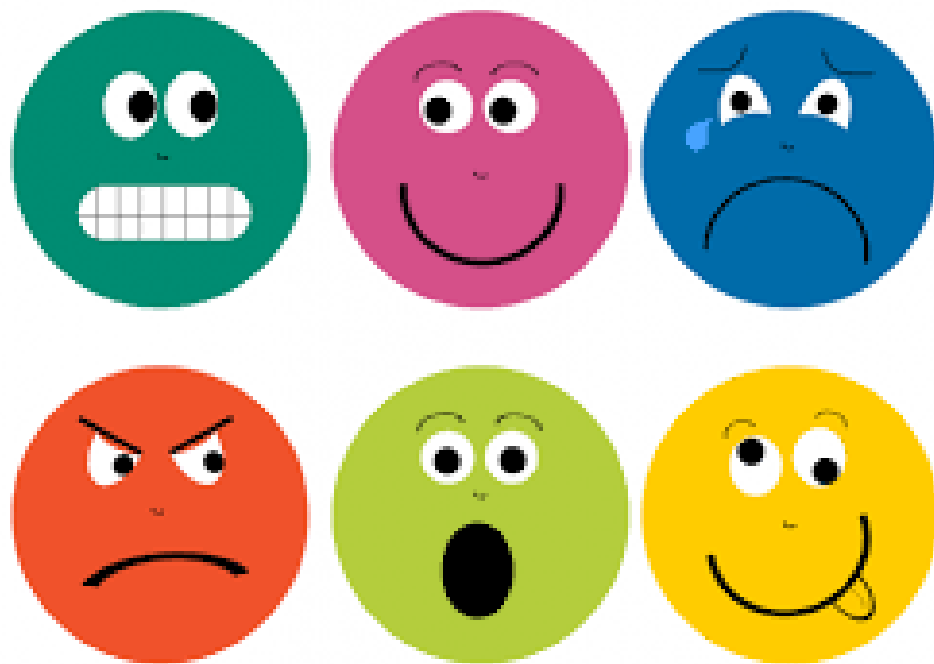
Fiecare vede lumea prin ochii lui, și de multe ori se vede diferit de a celuilalt



Modul în care interpretez lucrurile, influențează acțiunile



Conversația despre emoții



Sentimentele neexprimate se strecoară în conversație în foarte multe forme: ne alterează tonul vocii, ne afectează limbajul corpului și expresiile faciale, iau forma pauzelor lungi sau a sarcasmului, agresivității și ne împiedică să ascultăm ce se vorbește în fața noastră

Conversația despre identitate

Sunt suficient de competent?

Sunt un om bun?

Sunt suficient de valoros?



Cum gestionăm o conversație dificilă

Află-i povestea

- Poți să spui ceva mai multe despre cum vezi lucrurile?
- Ce informații ai tu pe care eu nu le am?
- Cum se vede de la tine?
- Ce impact au avut acțiunile mele asupra ta?
- Îmi poți da mai multe detalii? Ce te face să crezi că e vina mea?
- Poți să-mi spui mai multe despre cum acest aspect este important pentru tine?
- .. Dacă înțeleg bine, acest lucru înseamnă că ...

Exprimă-ți punctul de vedere și emoțiile

- Nu vorbi despre interpretările tale, judecăți sau concluzii, vorbește despre ce ai observat, fapte, date
- Dacă prezinți concluzii, nu le prezenta ca pe un adevăr absolut; dă detalii despre cum ai ajuns la acele concluzii
- Vorbește despre ceea ce simți, fără a acuza
- Arată empatie față de emoțiile celuilalt: “înțeleg că ...”, “îmi pare că această situație te-a afectat foarte tare”
- Folosește “eu / mie”, în loc “tu / ție”

Rezolvați problema împreună

- Invită la parteneriat:
“Ce soluție vezi?”
“Hai să vedem ce e de făcut acum”,
“Mă întreb acum dacă ar fi posibil să ... Ce părere ai?”

Activitate echipe



Gestionarea conversațiilor dificile

- Scop**
Exersarea gestionării conversațiilor dificile
- Descriere activitate**
 - Pentru această activitate veți merge în grupuri de lucru în săli de lucru virtuale
 - Fiecare participant va accesa platforma de e-learning, și va nota în zona de notițe o situație dificilă.
 - Discutați apoi în echipă și identificați următoarele elemente:
 - Conversatia despre *Ce s-a intamplat?*
 - Conversatia despre *Sentimente*
 - Conversatia despre *Identitate*
- Timp:** 5 minute individual + 15 minute în grup + 10 minute în sala principală



Negocierea și gestionarea conflictelor

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



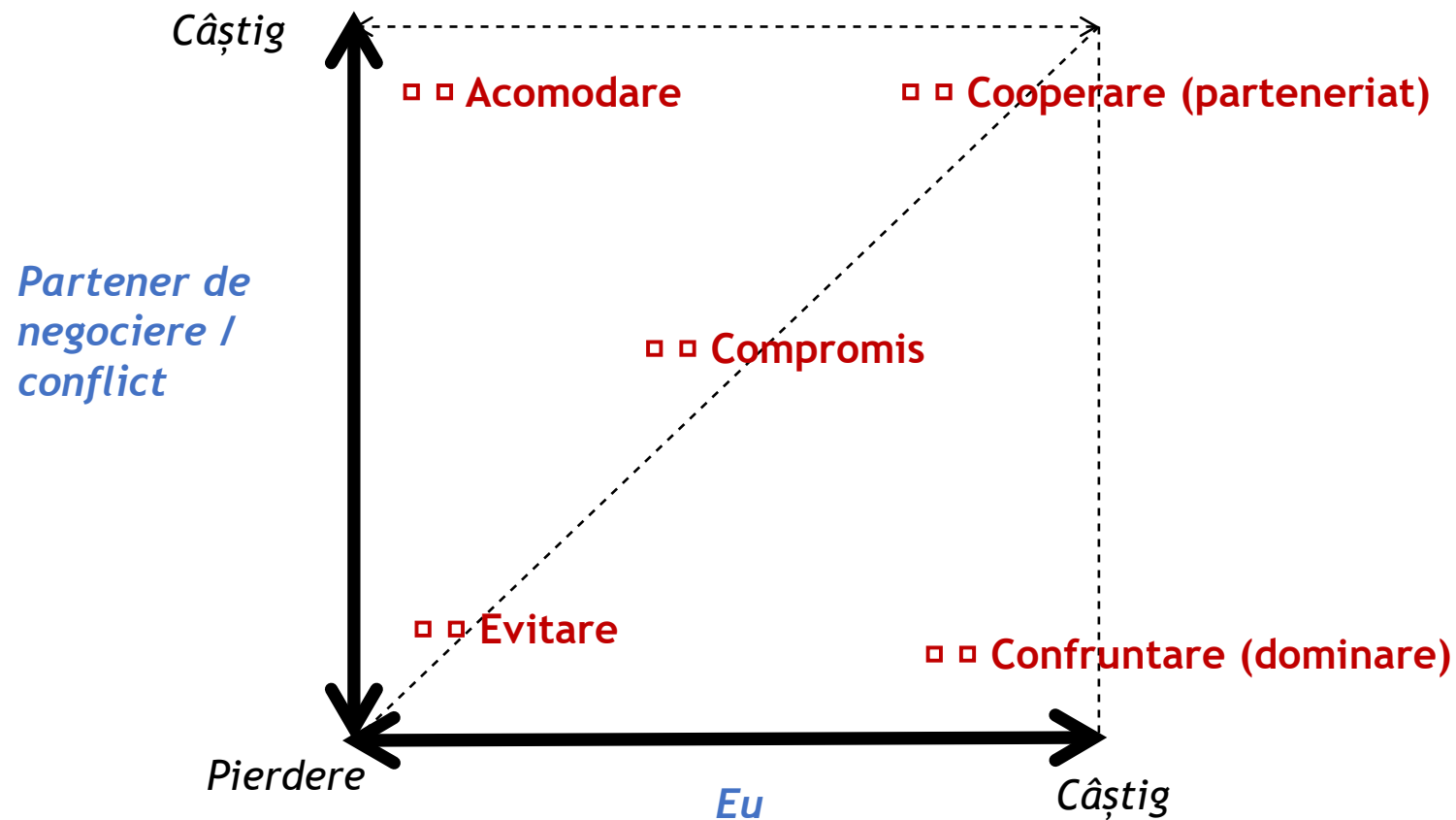
Ce este negocierea



Negocierea este un **dialog** între două sau mai multe persoane sau părți cu intenția de a ajunge la un rezultat benefic cu privire la una sau mai multe aspecte în care există un conflict.

Negocierea este o **interacțiune** și un proces între entitățile care aspiră să cadă de acord asupra unor chestiuni de interes reciproc, optimizându-și în același timp interesele individuale

Strategii de negociere





Tactici folosite în negociere

- Baiatul bun / Baiatul rău
- Autoritatea limitată
- Practica standard
- Termenele limită
- Tăcerea
- “Colombo”
- Clarificarea
- Reacțiile exagerate
- Abordarea rusească
- Multumesc pentru ...nimic!
- Să dam mâna!

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Activitate echipe



Negocierea

- Scop**
Exersarea strategiilor si tacticilor de negociere

- Descriere activitate**
 - Pentru această activitate veți merge în grupuri de lucru în săli de lucru virtuale
 - Individual - identificați în activitatea dumneavoastră o negociere recentă sau o negociere ce urmează să aibă loc și explorați cum ați aborda (din nou) negocierea din perspectiva strategiilor și a tacticilor.
 - Prezentați ideile dumneavoastră colegilor și discutați, pe rând pe baza ideilor expuse

- Timp: 20 minute** (5 minute individual si 15 minute discuție de grup pe situațiile expuse) + **10 minute** în sala principală



Cunoașterea personalului și evaluare comportamentală - Atitudini și comportamente ale personalului în cadrul echipelor

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Ce este echipa



Grupul reprezintă mai mulți oameni laolaltă, cu un interes comun sau abilități sau caracteristici comune.

Echipa este un tip special de grup, care sunt uniți de un **scop comun**, cu un efort coordonat de a atinge un **set comun de obiective** și care depind **reciproc** unii de alții și sunt cu toții responsabili de atingerea rezultatelor așteptate.

Roluri în cadrul echipei - BELBIN

O echipă performantă
are nevoie de o mare
diversitate de roluri



Finalizator



Inovator



Coordonator



Monitor /
Evaluator



Implementator



Coechipier



Investigator de
resurse



Modelator

Activitate individuală



Evaluarea propriului rol în cadrul echipei

- Scop**
Cunoașterea personalului și evaluare comportamentală

- Descriere activitate**
 - Pentru această activitate veți rămâne în sala principală
 - Individual, accesați platforma de e-learning, Testul Belbin - atitudini și comportamente în cadrul echipei și completați chestionarul.
 - După completare, calculați scorul pe fiecare tip de rol, pentru a afla tipul de rol predominant.

- Timp: 15 minute**

Roluri în cadrul echipei - rezultate (1/2)

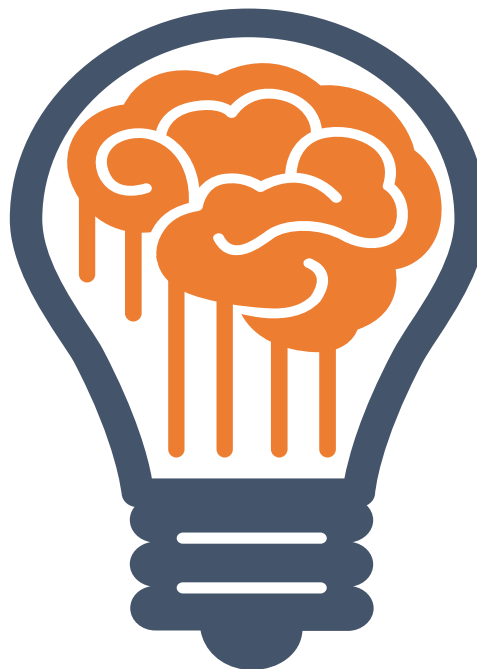
Simbol	Descriere și comportamente
Coordonator (C)	Încrezător, bine organizat, principalul candidat la „președinția” echipei, deoarece are calitatea de a se detașa și a privi imaginea de ansamblu, clarifică obiectivele echipei, promovează luarea deciziilor, delegă sarcinile, motivează, folosește calitățile și talentul membrilor echipei. Este o persoană socială și un bun ascultător.
Modelator (M)	Provocator, dinamic, produce urgentarea acțiunilor, modelează activitatea echipei, își asumă riscuri și depășește obstacole. Orientat către rezultat, atinge rezultatele stabilite însă relațiile umane pot fi afectate. Extrovertit. Poate ajuta echipa să se concentreze pe obiective.
Inovator (IN)	Generează idei noi, creativ, original, plin de imaginație, care rezolvă toate problemele, gândire orientată spre soluții alternative în rezolvarea problemelor.

Roluri în cadrul echipei - rezultate (2/2)

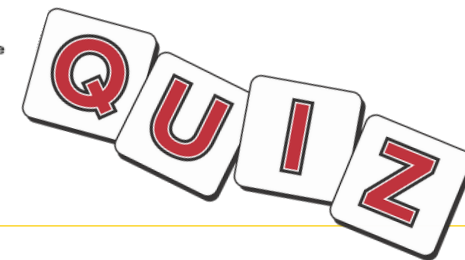
Simbol	Descriere
Monitor Evaluator (ME)	Poate analiza situațiile într-o manieră detașată, gândire strategică, discernământ. Poate vedea toate opțiunile. Evaluează sugestiile, monitorizează obiectivele.
Cochipier (Lucrător al echipei) (LE)	Promovează modul de lucru cooperant și eficient, diplomat, bun ascultător, preocupat în a-i ajuta pe ceilalți, susține ideile bune, sociabil, flexibil, conciliant, adaptabil.
Implementator (I)	Conservator disciplinat, eficient. Transpune ideile în practică. Folosește abordări sistematice, vede latura practică
Finalizator (F)	Conștiincios, se asigură că nimic nu a scăpat din vedere. Respectă termenele limită. Atenție sporită la detaliu, preocupat în a finaliza totul într-o manieră perfectă, meticulos.

CONCLUZII DE FINAL DE MODUL

- 1 Până la 50% din timpul nostru ni-l petrem comunicând.
- 2 Conversațiile se întâmplă pe mai multe niveluri în același timp, e nevoie de atenție la ce spui, cum spui și ce arăți și pot fi influențate de diverși factori perturbatori
- 3 În funcție de interesul față de relație și obiectivul de atins, există comportamente asertive și comportamente defensive în comunicare.
- 4 Metoda de acordare a feedback-ului constructiv **DISC** se referă la descrierea problemei, evidențierea impactului, menționarea comportamentului așteptat, confirmarea.



- 5 Conversațiile dificile sunt acele conversații în care dialogul se blochează în ce s-a întâmplat, în emoții sau în percepția de atac la identitate.
- 6 Strategiile de negociere de tip câștig-câștig sunt cele în care interesele ambelor părți sunt îndeplinite.
- 7 Într-o echipă pot exista mai multe roluri. O echipa performantă are nevoie de o mare diversitate de roluri.



Recapitulare

1. Cât timp îți petrece un angajat comunicând?

- a. 70%-78%
- b. 30-50%
- c. 80%-88%

2. Ce generează cel mai mare impact în comunicare?

- a. Ce spui
- b. Cum spui
- c. Ce arăți

3. Cum se numește conversația în care dialogul se blochează datorită unor serii de factori - conținut, emoții, identitate?

- a. Conversație complexă
- b. Conversație delicată
- c. Conversație dificilă

4. “Hai să vedem ce se poate face în această situație” sau “Tu ce soluție vezi” sunt exemple de invitații la:

- a. Confruntare
- b. Rezolvarea împreună a problemei
- c. Încheierea negocierii

5. Echipa este grupul de oameni care:

- a. Au scop, obiective și responsabilitate comună
- b. Au interese, caracteristici și abilități comune
- c. Au viziuni și practici comune

6. Care din comportamentele de mai jos nu este reprezentativ pentru stilul Asertiv

- a. Argumentare și negociere
- b. Aplicarea tehnicilor de comunicare eficientă
- c. Supunere, evitarea confruntării



Recapitulare, concluzii și finalizare curs

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Test final





FELICITĂRI!

**Ați finalizat cu succes
Cursul Planificarea resurselor umane**

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

