



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 Managementul Resurselor Umane Modulul 1: Leadership

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, a leadershipului, a managementului strategic și dezvoltării organizaționale

Conștientizarea importanței respectării principiilor orizontale în cadrul proiectelor POCA

Aprofundarea rolului de lider și explorarea diferitelor tipuri de leadership necesare în managementul resurselor umane

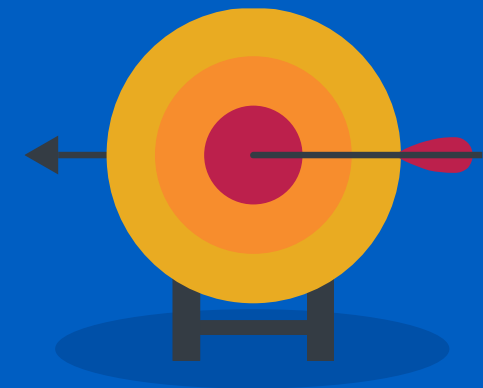
Aprofundarea profilului competențelor de resurse umane pentru personalul de conducere

Dezvoltarea capacității de a folosi mijloace de comunicare eficientă cu angajații, de a-i motiva și de a gestiona procesele de schimbare, de a negocia și media conflicte

Conștientizarea factorilor intern și externi care influențează procesul de planificare strategică a resurselor umane

Dezvoltarea capacității de a organiza și de a coordona eficient resursele umane din subordine

Îmbunătățirea competențelor de evaluare a performanței și potențialului angajaților și de susținere a acestora în dezvoltarea carierei





STRUCTURA PROGRAMULUI

- **Modulul 1 - Leadership**
- **Modulul 2 - Profilul competențelor de resurse umane**
- **Modulul 3 - Comunicare și motivare**
- **Modulul 4 - Planificare strategică, organizare și conducere**
- **Modulul 5 - Evaluarea și dezvoltarea performanței și a carierei**



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 la fiecare aproximativ 90 minute de curs
 - 1 oră pauza de prânz (aproximativ 12:00)
- Materialele de training: platforma Moonstar
- Chestionare de verificare a cunoștințelor zilnice
- Finalizare cursuri în platforma Moonstar
- Test final



Regulile casei

- Suntem punctuali
- Ținem camerele video deschise tot timpul
- Păstrăm platforma de e-learning deschisă
- Suntem atenți
- 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 1 - Leadership

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

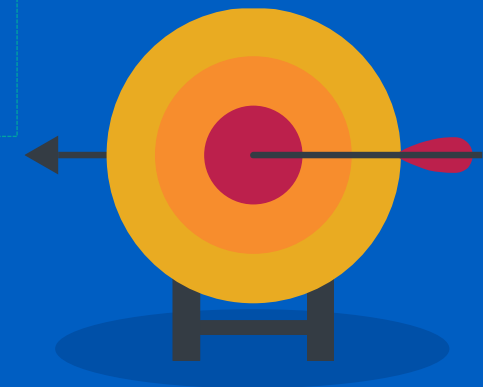
Familiarizarea cu noțiuni și concepte privind modelul cadru de leadership și rolul de manager

Cunoașterea și aprofundarea stilurilor de leadership și cum alegeți stilul de leadership potrivit situației

Explorarea modelului de leadership bazat pe acțiune

Explorarea provocărilor asociate rolului de manager și a direcțiilor de acțiune

Familiarizarea cu comportamente manageriale cu impact asupra rezultatelor angajaților (multiplicator sau inhibitor)





PRINCIPII ORIZONTALE PROIECT 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 sferile 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 livrabililor, 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

PAUZĂ DE CAFEA - 15 minute



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

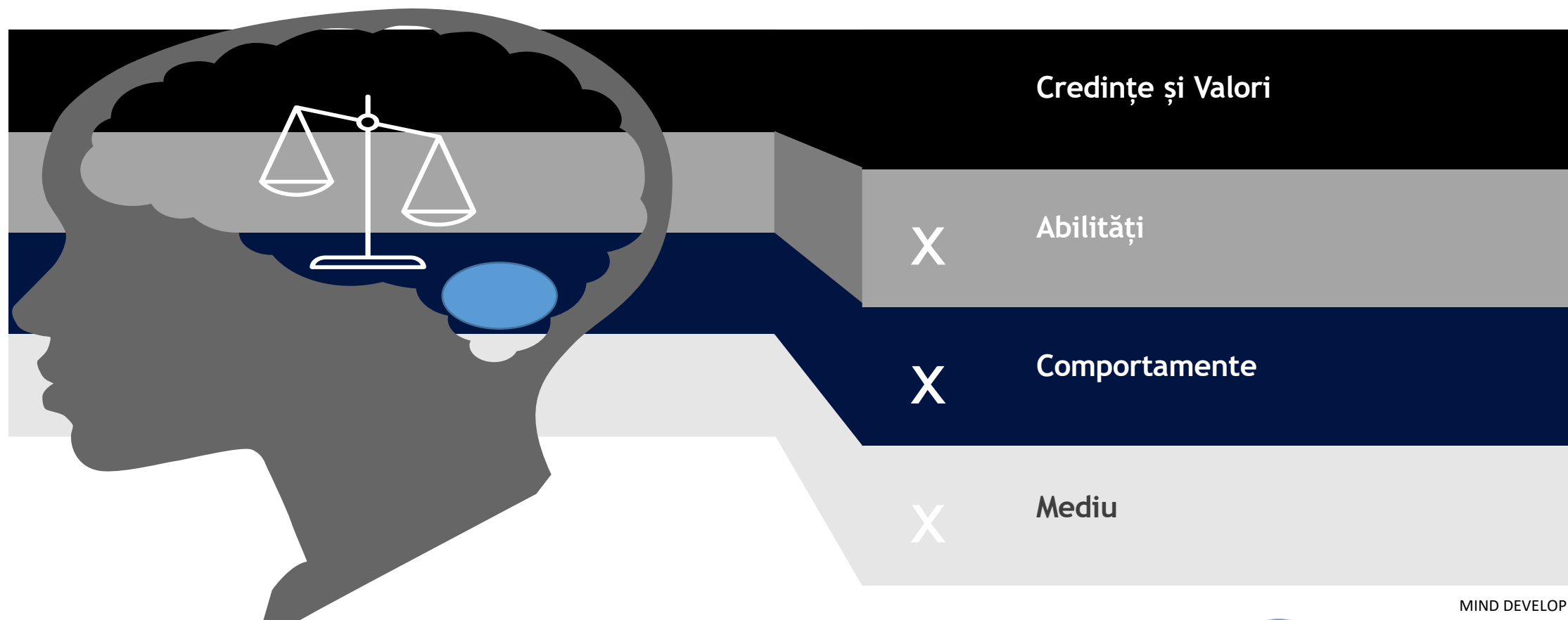


ROLUL MEU DE LIDER

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Piramida construcției umane - niveluri neurologice

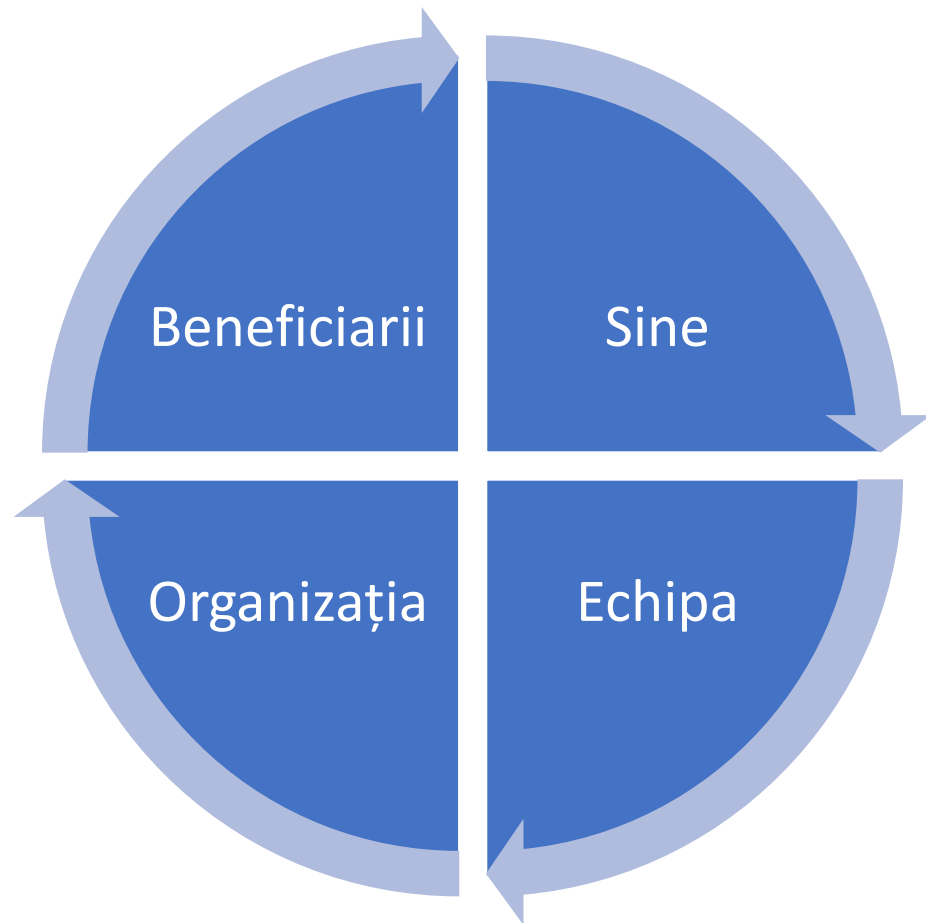


MIND DEVELOPMENT (RIAI)

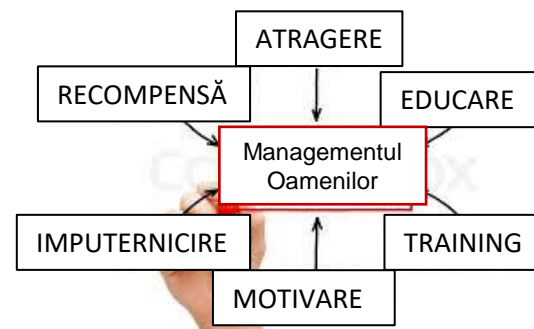
MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



MODELUL CADRULUI DE LEADERSHIP



Managementul Oamenilor



Managementul Performanței



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Activitate pe grupuri



STUDIU DE CAZ - "Stilul de Leadership"

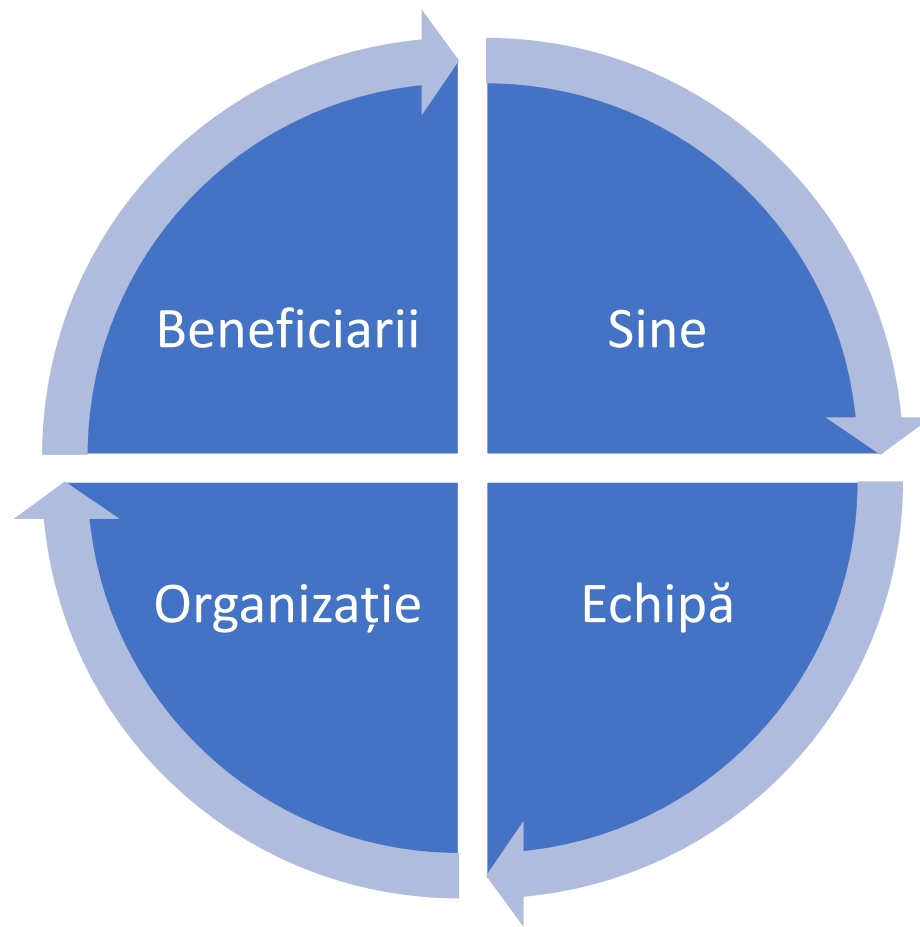
- Scop**

Analiza stilului de leadership și stabilirea abilităților unui lider de succes
- Descriere activitate**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru
 - Discutați în grup: ce face foarte bine Robin Hood și ce ar trebui să înceapă să facă în:
 - Gr. 1: Relația cu sine
 - Gr. 2: Relația cu echipa
 - Gr. 3: Relația cu organizația
 - Gr. 4: Relația cu beneficiarii
 - Completați ideile dvoastră în platforma de învățare
- Timp:** 10 min lucru pe grupuri, 20 minute discuții sală principală

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



ROLUL LIDERULUI ÎN MAI



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

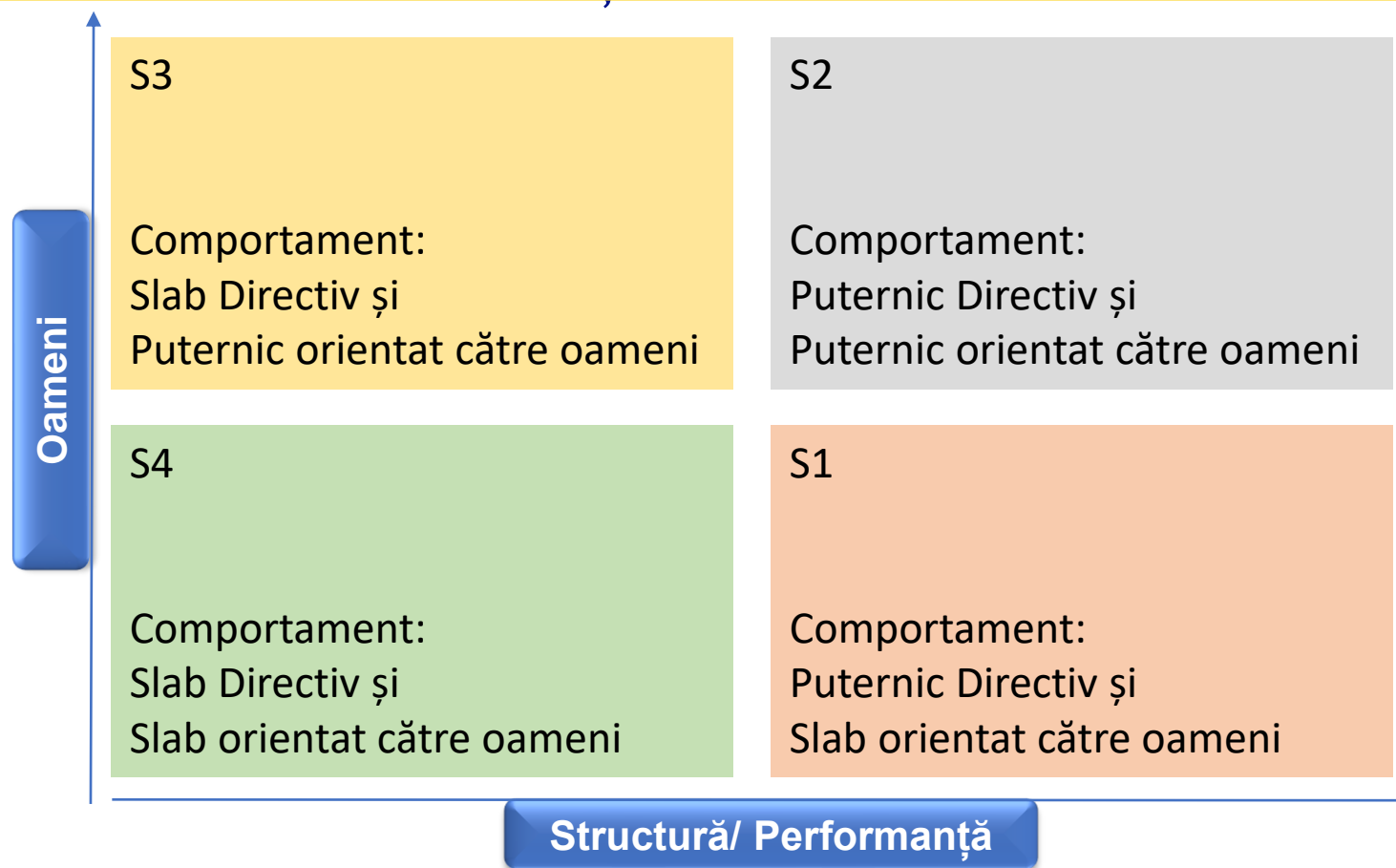


PAUZĂ DE MASĂ - 60 minute



Ne reîntâlnim la
13:15

STILURILE DE LEADERSHIP SITUAȚIONAL



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



S1: DIRECTIV

- Atenție ridicată către rezultate și Preocupare redusă pentru oameni,
- Principalul scop este atingerea obiectivelor organizației, însă consideră că atingerea obiectivelor organizației nu implică și nevoile angajaților,
- Acest tip de lider este foarte autocratic,
- Are reguli stricte de lucru, politici și proceduri
- Consideră că sancțiunea este cel mai eficient mijloc de a motiva angajații

- + Focus pe rezultate
- + Motivare - în situația unor proiecte noi/ oameni noi

- Lipsa atenției pentru oameni
- Neidentificarea problemelor la timp

+ Structură
- Oameni



S2: INFORMATIV

- Principalul obiectiv este să se ferească de "necazuri"
 - Frica de eșec
 - Nu are o mare considerație pentru crearea unor sisteme eficiente de lucru și nici pentru crearea unui mediu de lucru satisfăcător și motivant
 - Vrea să își demonstreze expertiza- este puternic orientat pe operațional
- + Capabil să se focalizeze pe multe sarcini și activități
- + Rezolvă problemele
- Stres din cauza lipsei de timp
- Lipsa motivării și a recunoașterii în echipă

+ Structură
+ Oameni



S3: PARTICIPATIV

- Acest stil de lider este cel mai preocupat de nevoile și sentimentele membrilor echipei sale
- Acești oameni acționează în ipoteza că atâta timp cât membrii echipei sunt fericiți și siguri, atunci vor fi motivați să lucreze din greu
- Rezultatul este un mediu de lucru foarte relaxat și distractiv, dar în care rezultatele suferă din cauza lipsei de direcție și control.

- + Relații de prietenie
- + Conflict scăzut
- + Angajament

- Plictiseală
- Probleme ignorate
- Dificultatea de a spune NU

— Structură
+ Oameni



S4: DELEGATIV

- Crează coeziune și atașament între angajați
 - Acești lideri subliniază în mod egal nevoile de producție și nevoile oamenilor
 - Premisa aici este că angajații sunt implicați, înțeleg scopul companiei și își asumă rezultatele
 - Când angajații sunt dedicați și au un interes în succesul organizației, nevoile lor și ale organizației coincid
 - Acest lucru creează un mediu de echipă bazat pe încredere și respect, ceea ce duce la satisfacție și motivație ridicate și, ca urmare, la rezultate ridicate
- + Dezvoltă oamenii prin autonomie și responsabilitate
- + Flexibil și adaptabil
- Inconfortabil pentru unii (mai ales pentru angajații aflat la început în funcție sau în proiecte noi)

— Structură
— Oameni

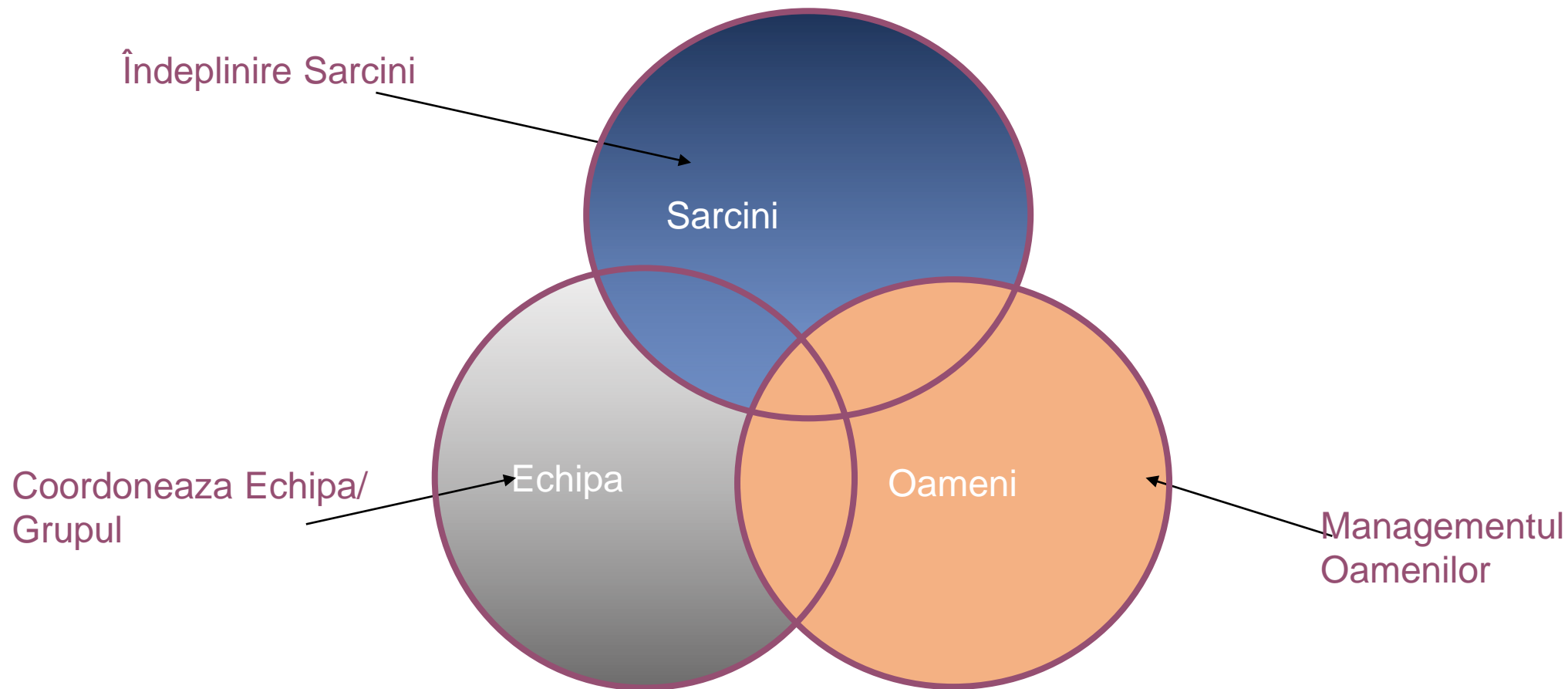


Activitate în grupuri

Leadership situațional

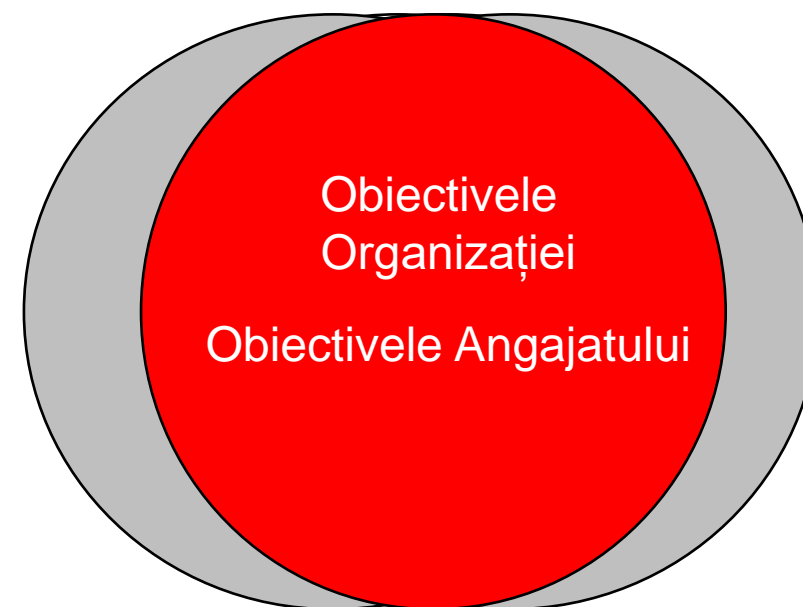
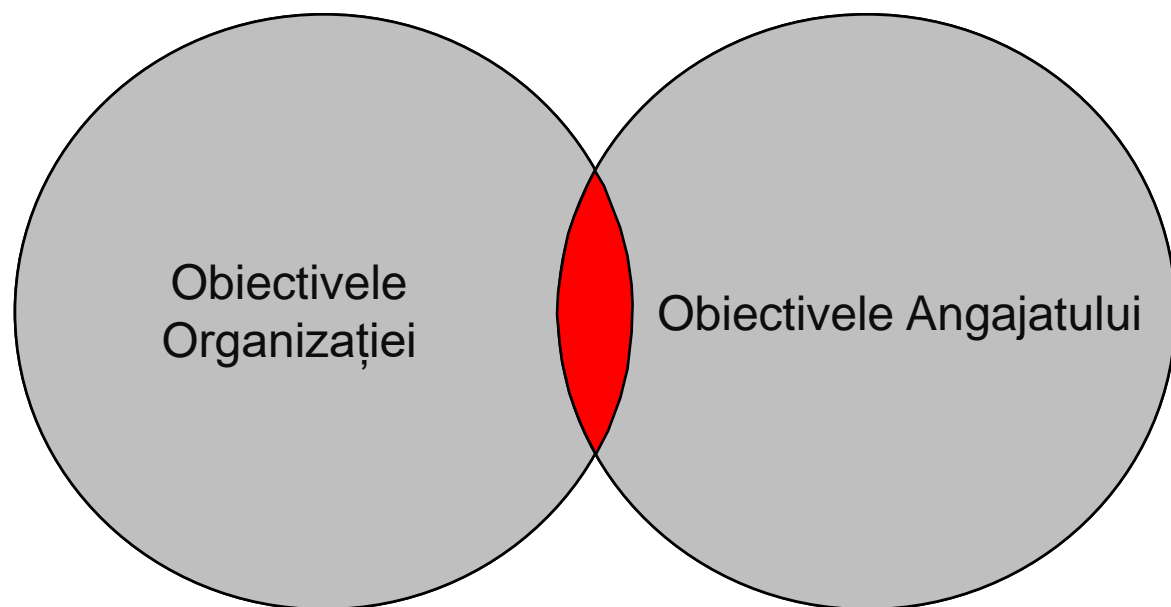
- Scop**
Stabilirea beneficiilor fiecărui stil de leadership
- Descriere activitate**
 - Veți fi mutați în 4 grupuri de lucru
 - Discutați în grup: care sunt beneficiile fiecărui stil și care este momentul optim pentru aplicarea lui
 - Gr. 1: Directiv
 - Gr. 2: Informativ
 - Gr. 3: Participativ
 - Gr. 4: Delegativ
 - Completați ideile dvoastră în platforma de învățare
- Timp:** 10 min lucru pe grupuri, 10 minute discuții sală principală

MODELUL DE LIDER CENTRAT PE ACȚIUNE



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

PROVOCAREA MANAGERIALĂ



CUM SUNT EU CA LIDER?



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

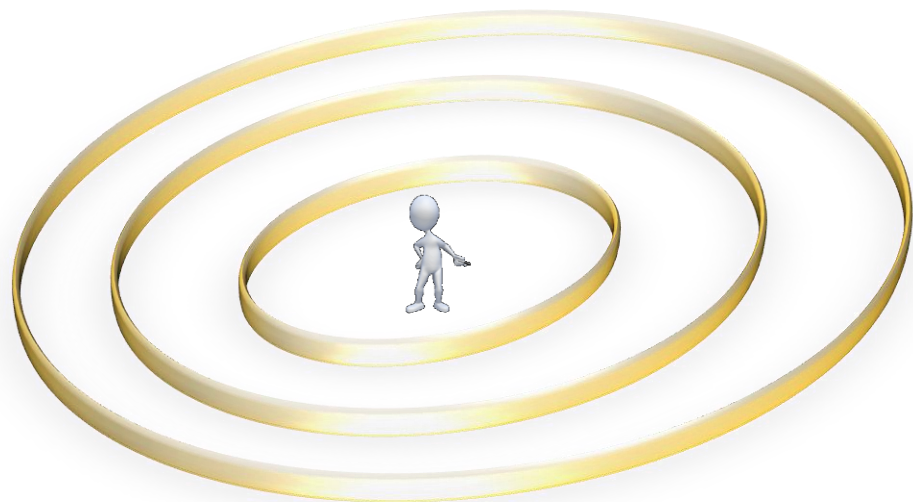
Activitate în perechi



Stilul propriu de lider

- Scop**
Conștientizarea profilului propriu de lider
- Descriere activitate**
 - Veți fi mutați în perechi de lucru
 - Discutați în grup:
 - Ce reprezintă aceste simboluri pentru dvoastră?
 - Ce asemănări/ deosebiri vedeți între modul în care vă percepeți dvoastră și modul în care vă percepe echipa
 - Completați ideile dvoastră în platforma de învățare
- Timp:** 5 min reflecție personală, 10 min lucru/ pereche, 10 minute discuții sală principală

IMPACTUL MEU ZILNIC



1. Familie
2. Prieteni și rude
3. Colegi, Cunoștințe



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Efectul Pygmalion

[The Pygmalion Effect and the Power of Positive Expectations - YouTube](#)



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Efectul Pygmalion

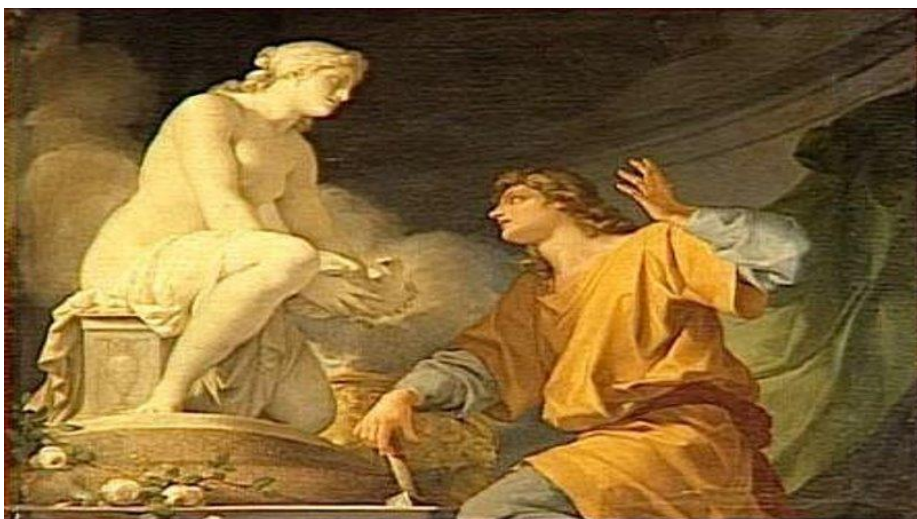
Cum influențăm viața altora, prin așteptările noastre?

Efectul Pygmalion sau efectul Rosenthal este un fenomen psihologic în care așteptările ridicate față de o persoană conduc la îmbunătățirea performanței individului într-un anumit domeniu.

Rosenthal a susținut că așteptările mari duc la performanțe mai bune, iar așteptările scăzute duc la rezultate mai rele, ambele efecte ducând la auto-împlinirea profețiilor.

Conform efectului Pygmalion, subiecții își însușesc etichetele pozitive și reușesc să se ridice la nivelul așteptărilor. Un proces similar funcționează și în direcția opusă, în cazul așteptărilor reduse.

Ideea din spatele efectului Pygmalion este aceea că, o creștere a așteptărilor liderului cu privire la performanța individului, va duce la o performanță mai bună a acestuia.

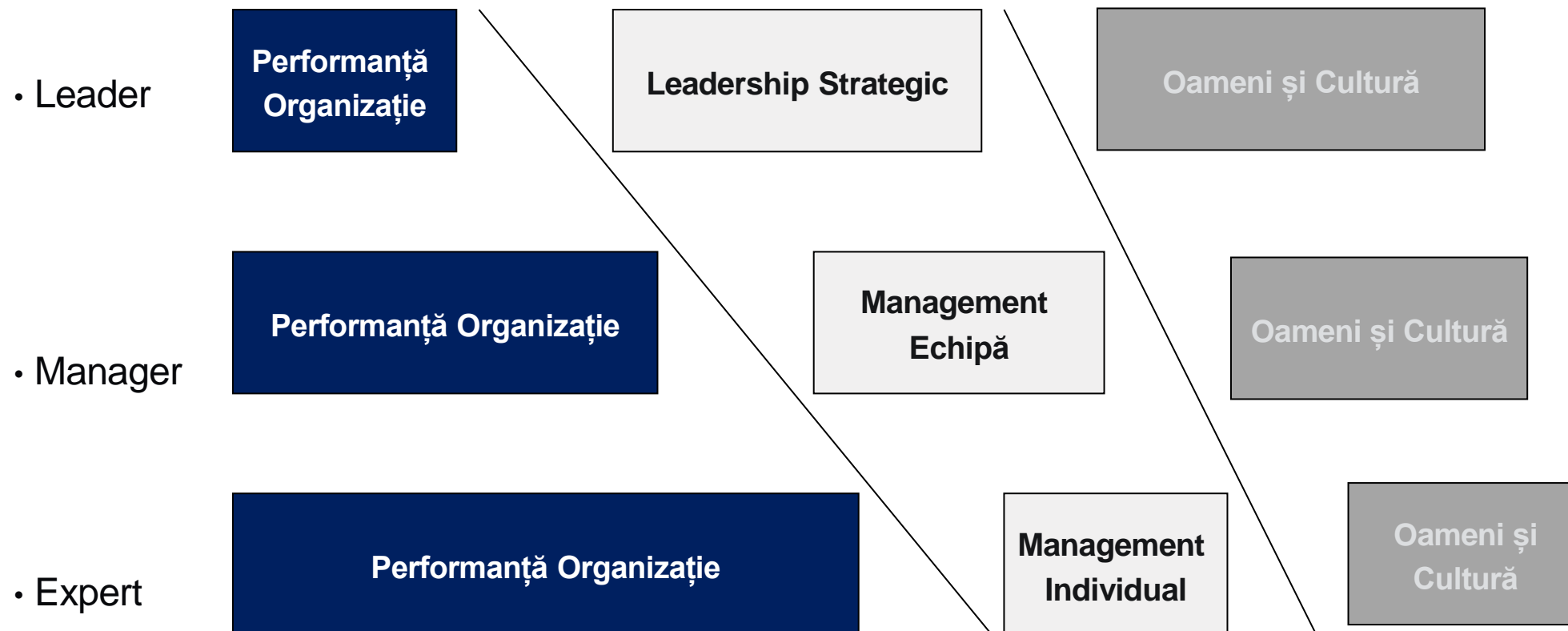


PAUZĂ DE CAFEA - 15 minute



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

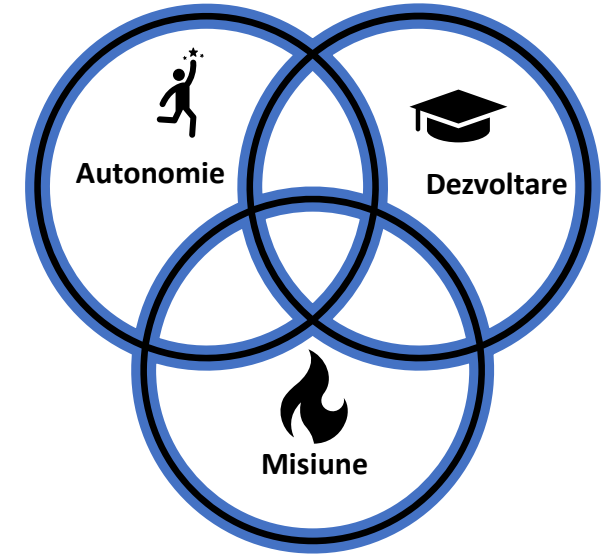
Componenta "oameni" devine din ce în ce mai importantă odată cu creșterea nivelului ierarhic



NECESITATEA MODIFICĂRII MODELULUI MANAGERIAL

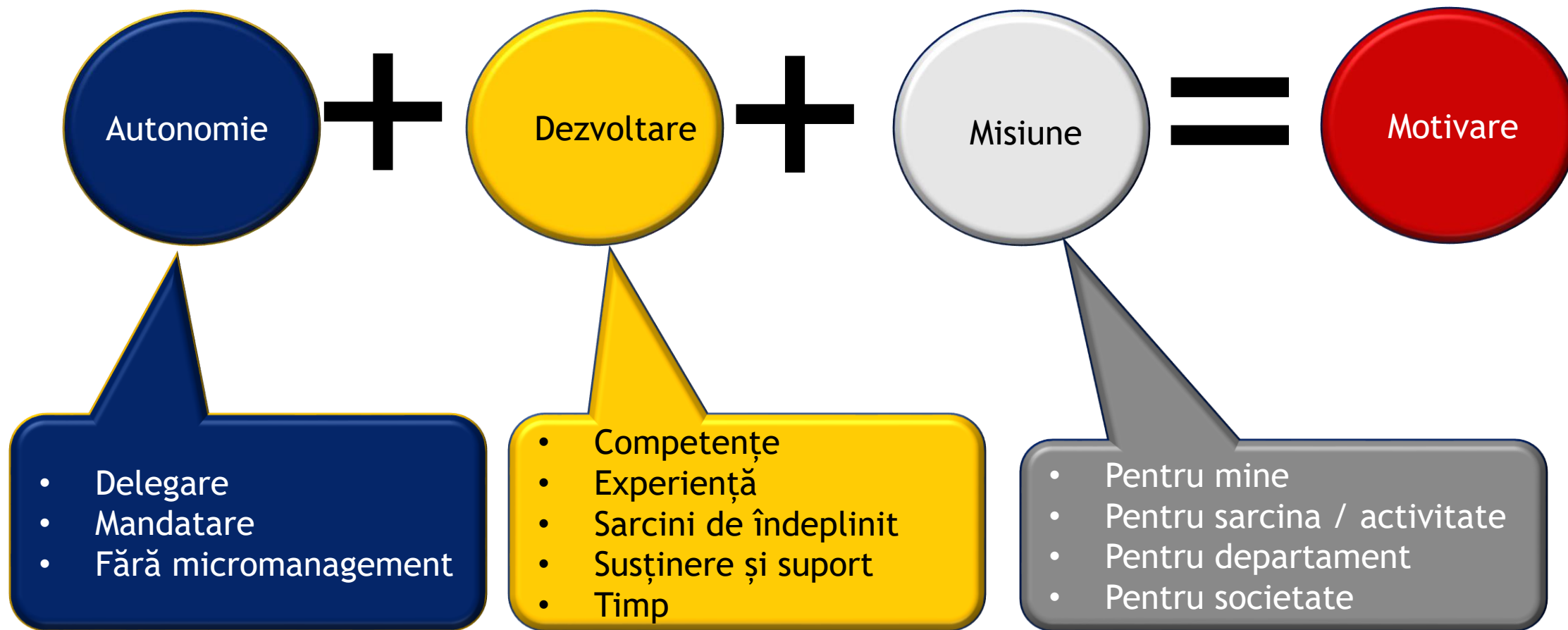


Modelul
Recompensă / Pedepsă



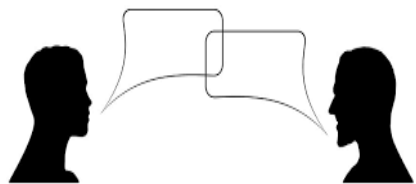
Modelul
Autonomie / Dezvoltare / Misiune

NOUL MODEL DE MANAGEMENT



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

MULTIPLICATORI



Încurajează Dezbateri



Investesc în Oameni



Induc performanța



Eliberatori



Magnet de Talente

INHIBITOR ACCIDENTAL

OPTIMIST :

INTENȚIE : să creeze credința că echipa poate realiza multe

REZULTAT: oamenii se întreabă dacă apreciază eforturile și vede riscul de eșec

RĂSPUNDE RAPID :

INTENȚIE : sa mentina ritmul rapid de miscare al organizatiei

REZULTAT: leaderii se misca repede, dar organizatia nu, pentru ca exista blocaje din cauza multitudinii de decizii și schimbări

SETEAZĂ RITMUL:

INTENȚIE : setează standarde înalte de calitate și ritm

REZULTAT: alți oameni devin spectatori, renunță, clachează



SALVATOR :

INTENȚIE: să se asigure că oamenii au succes și au reputația protejată

REZULTAT: oamenii devin dependenți, ceea ce le lezează reputația

OMUL CU IDEI:

INTENȚIE: să stimuleze prin ideile lor creativitatea celorlalți

REZULTAT: îi copleșesc pe ceilalți, care ori se blochează, ori încearcă fără succes să țină pasul cu ideile

MEREU ACTIV:

INTENȚIE: să creeze energie debordantă și molipsitoare

REZULTAT: consuma tot spațiul, ocupă toată scena și oamenii se deconectează

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



INHIBITORI

crede

Ceilalți nu se descurcă fără mine

Construiește imperii
Sub-utilizează talente

Tiran

*Crează stres și
opresc creativitatea*

Știu Totul

Spun oamenilor ce să facă

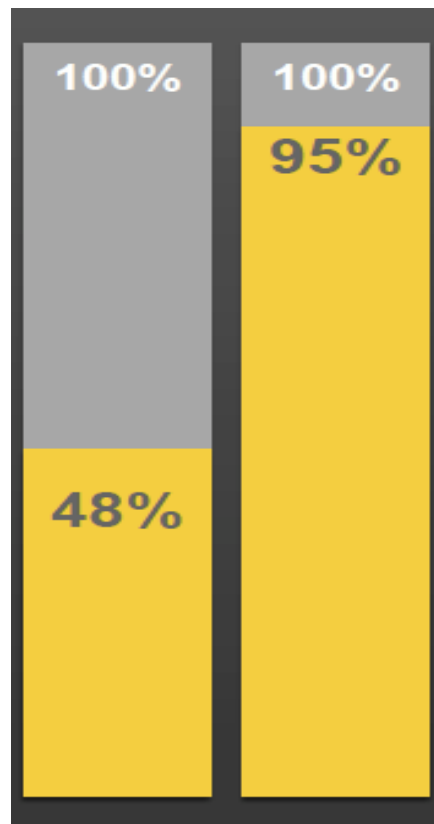
Iau decizii

Decid și apoi dezbat

Micro-management

Se ocupă de fiecare detaliu

face



MULTIPLICATORI

Oamenii sunt inteligenți și se descurcă

crede

Magnet de Talente
Atrag și Dezvoltă Talente

face

Eliberator

Crează spațiu pentru gândire creativă

Oferă Provocări

Induc performanța prin provocări

Încurajează dezbateri

Dezbat, apoi Decid

Investesc în Oameni

Insuflă asumare și responsabilizează

Activitate în grupuri



Rutine de management

- Scop**

Stabilirea unui plan de acțiune pentru dezvoltarea comportamentului de tip multiplicator
- Descriere activitate**
 - Veți fi mutați în 5 grupuri de lucru. Fiecare grup de lucru va detalia câteva rutine care susțin comportamentele de tip multiplicator, astfel:
 - Discutați în grup:
 - Gr 1: Atragerea talentelor
 - Gr 2: Eliberator
 - Gr 3: Oferă provocări care induc performanța
 - Gr 4: Încurajează dezbateri
 - Gr 5: Investesc în oameni
 - Completați ideile dvs. în platforma de învățare
- Timp:** 15 min lucru pe grupuri, 10 minute discuții sală principală



Concluzii și Recapitulare

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



CONCLUZII DE FINAL DE MODUL 1

1

Rolul liderului este îndreptat spre managementul oamenilor și managementul performanței

2

Există **4 stiluri de leadership** situațional: Directiv, Informativ, Participativ, Delegativ. Fiecare stil are puncte forte și puncte minus, de aceea utilizarea lor optimă în funcție de situație reprezintă un avantaj de leadership.



3

O **provocare managerială** este de a crește punctul de intersecție dintre obiectivele organizației și obiectivele angajatului.

4

Creșterea așteptărilor liderului cu privire la performanța individului, va duce la o performanță mai bună a acestuia.

5

Managerii multiplicatori sunt cei care investesc în oameni, încurajează dezbaterile, atrag talente, induc performanța și sunt eliberatori de creativitate

QUIZ

Recapitulare

1. Care este rolul unui lider?
 - a. managementul oamenilor și al performanței
 - b. atingerea rezultatelor cu orice preț
 - c. creșterea încrederii oamenilor în forțele proprii
2. Care este cel mai performant stil de leadership?
 - a. Directiv
 - b. Informativ
 - c. Participativ
 - d. Delegativ
 - e. Toate, în funcție de situație
3. Managerii de tip multiplicator:
 - a. vin tot timpul cu idei
 - b. Impun un ritm rapid în echipă
 - c. Sunt corecți și asigură pedepse atunci când oamenii greșesc
 - d. Investesc în oameni
5. Componenta "oameni" devine din ce în ce mai importantă cu creșterea
 - a. salariului
 - b. nivelului ierarhic
 - c. vechimii în companie
6. Efectul Pygmalion înseamnă:
 - a. să îi motivezi pe ceilalți crescându-le salariul
 - b. așteptările ridicate conduc la îmbunătățirea performanței
 - c. să faci pe profesorul cu angajații tăi
7. O provocare managerială o reprezintă:
 - a. Creșterea obiectivelor organizației
 - b. Creșterea obiectivelor angajatului
 - c. Creșterea intersecției dintre obiectivele organizației și cele ale angajatului



FELICITĂRI!

**Ați finalizat cu succes
Modulul 1 - Competențe de Leadership**

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





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 Managementul Resurselor Umane
Modulul 2: Profilul competențele de Resurse Umane

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Bine ați revenit!

1. Ești copilul cel mare din familie - 1 pct
2. Iți place mâncarea japoneză - 1 pct
3. Iți 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



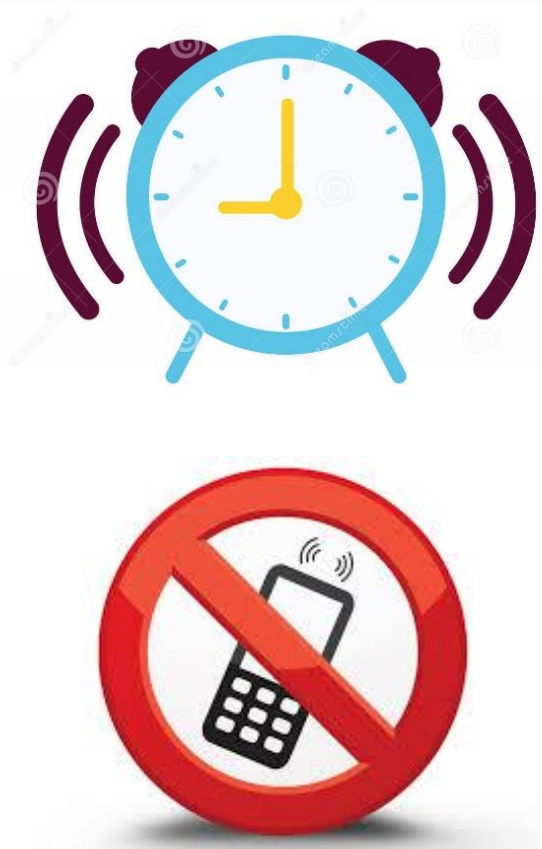


Unde suntem în program

- Modulul 1 - Leadership
- **Modulul 2 - Profilul competențelor de resurse umane**
- Modulul 3 - Comunicare și motivare
- Modulul 4 - Planificare strategică, organizare și conducere
- Modulul 5 - Evaluarea și dezvoltarea performanței și a carierei



Să ne reamintim regulile casei



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Obiectivele Modulului 2

Aprofundarea competențelor de resurse umane în MAI, cum se definesc și care sunt comportamentele așteptate de la personalul de conducere al MAI

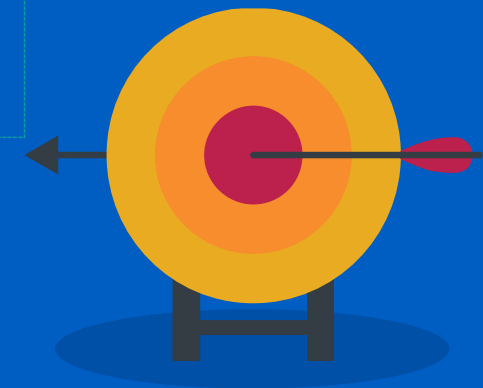
Înțelegerea importanței competenței de resurse umane pentru MAI

Clarificarea contribuției dezvoltării competențelor de resurse umane la creșterea performanței

Aprofundarea modelului STAR de prezentare a comportamentelor

Autoevaluarea nivelului actual de competențe de resurse umane

Construirea planului de dezvoltare a competențelor de resurse umane



Activitate grup

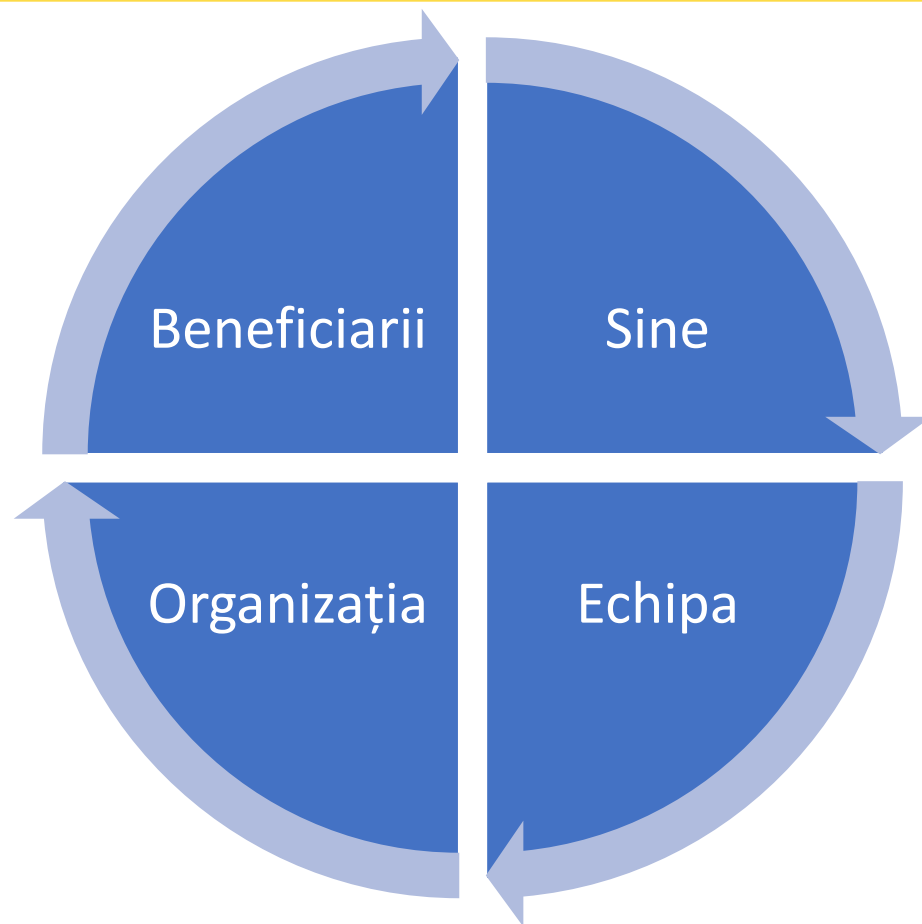


În timpul liber îmi place să **MĂ DISTREZ**

Completați în casuța Chat propoziția, înlocuind cu activitatea dvoastră preferată (de ex: alerg, merg pe munte, citesc...):

În timpul liber îmi place să ...

Rolul liderului în MAI



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Introducere în 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:	Cunoștințe:	Abilități:
<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 	<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 	<ul style="list-style-type: none"> Prezentarea și comunicarea informațiilor Raționament deductiv Identificarea problemelor Monitorizare

1.2 Planificarea resurselor umane

Indicatori comportamentali:	Cunoștințe:	Abilități:
<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 	<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 	<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

Detalierea competențelor de resurse umane

1. Organizarea și planificarea resurselor umane

1.1 Definierea rolurilor și a responsabilităților

Definierea 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 Evaluarea și îmbunătățirea performanței

Definierea și urmărirea unor standarde înalte de performanță ale instituției și ale angajaților

3.2 Formarea și dezvoltarea competențelor

Planificarea și sprijinirea dezvoltării abilităților angajaților și capabilităților instituției, pentru atingerea obiectivelor

3.3 Planificarea și dezvoltarea carierei

Asigurarea continuității la fiecare nivel al instituției, prin corelarea nevoilor de resurse umane ale instituției cu potențialul și așteptările angajaților

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 de 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

Source: KPMG analysis



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

Modelul STAR de prezentare a comportamentelor



Situație

Contextul care
necesită
intervenția

Care era rolul?



Task / Obiectiv

Provocarea și
așteptările
Responsabilitatea și
rolul

*Care era
provocarea?*



Acțiune

Acțiunile
specifice, ce s-a
întâmpat de fapt

*Ce ai făcut
exact? Cum?*



Rezultat

Rezultatele
acțiunilor (realizări,
pierderi, câștiguri)

*Care a fost
rezultatul?*

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Modelul STAR de prezentare a comportamentelor

Situație

“Acum 1 an am fost numit șeful unității de investigații generale din orașul Mirești. În lunile iulie și august ale anului trecut, a existat o creștere a intrărilor prin efracție la nivelul orașului. Pe această divizie erau alocați 2 ofițeri și din investigațiile inițiale ale acestora s-au colectat puține dovezi pentru a se identifica potențialii suspecți. Numărul de personal era mic și eram foarte aglomerați și cu alte misiuni.”

Task (Obiectiv)

Rolul meu era să planific și să organizez activitatea personalului pentru a reduce numărul spargerilor și de a ține toate misiunile sub control

Acțiune

Am început prin a culege informații detaliate cu privire la toate acțiunile în derulare, am analizat situația împreună cu câțiva ofițeri cu mai multă experiență, am organizat o ședință cu toată echipa în care le-am prezentat rezultatele analizei și le-am cerut să vină cu propuneri de alocare temporară a efectivului pentru a acoperi toate operațiunile în derulare. Totodată, am verificat cu colegi din alte unități dacă au avut situații similare și ce măsuri au implementat și dacă au personal cu experiență de la care să puntem obține bune practici. Pe baza propunerilor colegilor am organizat câteva echipe de lucru, dedicate care au lucrat împreună cu cei 2 ofițeri.

Rezultat

Cu ajutorul informațiilor suplimentare, a ajutorului primit de la colegii din alte unități și cu sprijinul celorlați membri ai efectivului, cei 2 ofițeri au reușit să identifice primii 2 suspecți în următoarele 2 zile .

PAUZĂ DE CAFEA - 15 minute



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





1. Organizarea și planificarea resurselor umane

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Activitate pe grupuri de lucru - Organizarea și planificarea resurselor umane

1. Organizarea și planificarea resurselor umane

1.1 Definierea rolurilor și a responsabilităților

Definierea 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



Asocierea comportamentelor

- Scop**
Aprofundarea competențelor de **organizare și planificare a resurselor umane**
- Descriere activitate**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru
 - Accesați platforma de învățare
 - Lucrați în echipă și identificați comportamentele asociate fiecăreia dintre cele 3 competențe, utilizând *Foia de lucru - Competențe de organizare și planificare*
 - Pregătiți o prezentare pentru cealaltă echipă, menționând motivele pentru care ați alocat astfel comportamentele. Notați ideile dvs. în notițe și fiți pregătiți să prezentați ideile dumneavoastră celorlalți
- Timp:** 15 min lucru în grupuri de lucru, 15 minute discuții în sala principală

Activitate de grup - Organizarea și planificarea resurselor umane

1. Organizarea și planificarea resurselor umane

1.1 Definirea rolurilor și a responsabilităților

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

- 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

1.2 Planificarea resurselor umane

- Demonstrează experiență practică de definire a structurii unității / similar în funcție de obiectivele strategice și structura organizațională a inspectoratului general / similar
- Definește structura detaliată a unității, a structurilor de personal din subordine, inclusiv a relațiilor de raportare (definește și propune ROF a unității/similar, organigrama și statul de organizare)
- Se preocupă constant de monitorizarea eficienței și eficacității structurii actuale și de implementarea de soluții de îmbunătățire în vederea atingerii obiectivelor instituției (înființare / desființare / mutare / transformare de posturi și structuri, creare/actualizare fișe-cadru ale posturilor)
- Contribuie la definirea standardelor ocupaționale pentru susținerea structurii de personal propuse

1.3 Asigurarea necesarului de personal competent

- Demonstrează înțelegerea diferitelor modele organizaționale aplicabile Sistemului de Apărare, Ordine Publică și Siguranță Națională și e capabil să le aplice în funcție de obiectivele strategice și arhitectura generală a instituției
- Transpune strategia instituției în structura organizațională (definește și propune ROF, organigrama și statul de organizare) la nivel de inspectorat general/ similar
- Se asigură de eficiența și eficacitatea structurii organizaționale a inspectoratului general / similar și identifică nevoi de ajustare în concordanță cu schimbările strategice
- Asigură identificarea și definirea competențelor necesare atingerii obiectivelor instituției

Activitate pe perechi - Exemplul meu STAR

1. Organizarea și planificarea resurselor umane

1.1 Definierea rolurilor și a responsabilităților

Definierea 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



Prezentarea comportamentelor, modelul STAR

- Scop**
Familiarizarea cu modelul STAR de prezentare a comportamentelor asociate unei competențe
- Descriere activitate**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru, pe perechi
 - Individual - alegeți 1 comportament dintr-una din cele 3 competențe și, aplicând modelul STAR, dați un exemplu de situație în care ați demonstrat această competență. Definiți Situația, Task-ul, Acțiunile și Rezultatele completând în notițe în platforma de e-learning.
 - După lucrul individual, veți prezenta coechipierului exemplul STAR detaliat și veți discuta în echipă pe baza lui.
- Timp:** 5 min lucru individual, 15 minute discuții de echipă (><7 minute fiecare)



2. Conducerea și motivarea resurselor umane

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Activitate pe grupuri de lucru - Conducerea și motivarea resurselor umane

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



Asocierea comportamentelor

- Scop**
 - Aprofundarea competențelor de **conducere și motivare a resurselor umane**
- Descriere activitate**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru
 - Accesați platforma de învățare
 - Lucrați în echipă și identificați comportamentele asociate fiecăreia dintre cele 3 competențe folosind *Foaia de lucru - Competențe Conducere și motivare*
 - Pregătiți o prezentare pentru cealaltă echipă, menționând motivele pentru care ați alocat astfel comportamentele. Notați ideile dvs. în notițe și fiți pregătiți să prezentați ideile dumneavoastră celorlalți
- Timp:** 20 min lucru în grupuri de lucru, 20 minute discuții în sala principală

Activitate de grup - Conducerea și motivarea resurselor umane (1/2)

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

2.1 Stimularea motivației și a angajamentului personalului

- 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

2.2 Monitorizarea și controlul activității personalului

- Capabil să definească obiective și să transmită cu claritate rezultatele așteptate în termeni cuantificabili
- Se asigură că personalul din subordine are claritate asupra atribuțiilor / sarcinilor de îndeplinit
- Monitorizează constant activitatea și progresul personalului din subordine, se asigură de îndeplinirea sarcinilor și atribuțiilor conform principiilor etice aplicabile profesiei
- Capabil să ia decizii rapide cu privire la soluțiile de implementat în situația unor întârzieri, devieri de la planul de activitate
- Cunoaște principiile de organizare și conducere a ședințelor eficiente, demonstrând interes pentru clarificare și ascultarea tuturor opiniilor

Activitate de grup - Conducerea și motivarea resurselor umane (2/2)

2. Conducerea și motivarea resurselor umane

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

2.3 Delegarea sarcinilor și oferirea de suport

- Demonstrează cunoașterea principiilor delegării
- Identifică responsabilități ce pot fi delegate în funcție de nivelul de competență
- Deleagă responsabilități personalului din subordine, asigurându-se de buna îndeplinire a activităților
- Dă autoritate personalului din subordine pentru instruirea noilor angajați
- Încurajează subordonații direcți să analizeze situațiile apărute și să ia o decizie provizorie înainte de a cere ajutor
- Ghidează personalul din subordine și oferă suport pentru îndeplinirea sarcinilor delegate

2.4 Gestionarea relațiilor de muncă

- Demonstrează o bună înțelegere a politicilor și procedurilor de gestionare a relațiilor de muncă, a abaterilor disciplinare și a conflictelor între angajați
- Demonstrează o bună înțelegere a normelor de securitate și sănătate în muncă și a planului de siguranță
- Se preocupă de respectarea regulilor și procedurilor de lucru de către personalul din subordine
- Sesizează eventualele abateri disciplinare și se asigură de o rezolvare corectă și echitabilă a situațiilor apărute
- Se asigură de cunoașterea normelor de securitate și sănătate în muncă și a planului de siguranță contra incendiilor de către personalul din subordine
- Sesizează eventuale situații cu potențial de risc și urmărește activ îndepărtarea lor

Activitate pe echipe - Exemplul meu STAR

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



Prezentarea comportamentelor, modelul STAR

- Scop**
Familiarizarea cu modelul STAR de prezentare a comportamentelor asociate unei competențe
- Descriere activitate**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru, pe echipe
 - Individual, alegeți 1 comportament dintr-una din cele 3 competențe și, aplicând modelul STAR, dați un exemplu de situație în care ați demonstrat această competență. Definiți Situația, Task-ul, Acțiunile și Rezultatele completând în notițe în platforma de e-learning.
 - După lucrul individual, veți prezenta coechipierului exemplul STAR detaliat și veți discuta în echipă pe baza lui.
- Timp:** 5 min lucru individual, 15 minute discuții de echipă (><7 minute fiecare)

PAUZĂ DE MASĂ - 60 minute



Ne reîntâlnim la
13:15



3. Dezvoltarea resurselor umane

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Activitate pe grupuri de lucru - Dezvoltarea resurselor umane

3. Dezvoltarea resurselor umane

3.1 Evaluarea și îmbunătățirea performanței

Definirea și urmărirea unor standarde înalte de performanță ale instituției și ale angajaților

3.2 Formarea și dezvoltarea competențelor

Planificarea și sprijinirea dezvoltării abilităților angajaților și capabilităților instituției, pentru atingerea obiectivelor

3.3 Planificarea și dezvoltarea carierei

Asigurarea continuității la fiecare nivel al instituției, prin corelarea nevoilor de resurse umane ale instituției cu potențialul și așteptările angajaților



Asocierea comportamentelor

Scop

Aprofundarea competențelor de dezvoltare a resurselor umane

Descriere activitate

- Veți fi mutați în grupuri de lucru
- Accesați platforma de învățare
- Lucrați în echipă și identificați comportamentele asociate fiecăreia dintre cele 3 competențe, folosind *Foaia de lucru - Competențe Conducere și motivare*
- Pregătiți o prezentare pentru cealaltă echipă, menționând motivele pentru care ați alocat astfel comportamentele. Notați ideile dvs. în notițe și fiți pregătiți să prezentați ideile dumneavoastră celorlalți

Timp: 15 min lucru în grupuri de lucru, 15 minute discuții în sala principală

Activitate de grup - Dezvoltarea resurselor umane

3. Dezvoltarea resurselor umane

3.1 Evaluarea și îmbunătățirea performanței

Definirea și urmărirea unor standarde înalte de performanță ale instituției și ale angajaților

3.2 Formarea și dezvoltarea competențelor

Planificarea și sprijinirea dezvoltării abilităților angajaților și capabilităților instituției, pentru atingerea obiectivelor

3.3 Planificarea și dezvoltarea carierei

Asigurarea continuității la fiecare nivel al instituției, prin corelarea nevoilor de resurse umane ale instituției cu potențialul și așteptările angajaților

3.1 Evaluarea și creșterea performanței

- Demonstrează comportamente ce susțin îmbunătățirea constantă a performanței
- Se asigură că personalul din subordine are claritate asupra rezultatelor așteptate și îi provoacă constant pentru îmbunătățirea performanței
- Se preocupă de planificarea și derularea întâlnirilor de evaluare anuală cu personalul din subordine și le oferă suport pentru derularea procesului de evaluare
- Demonstrează obiectivitate în aprecierea rezultatelor activității personalului
- Capabil să ofere feedback regulat personalului din subordine cu privire la punctele forte și la zonele care necesită atenție pentru dezvoltare
- Poate identifica cauze ale lipsei de performanță și identifică posibile modalități de gestionare a acestora

3.2 Formarea și dezvoltarea competențelor

- Înțelege fundamentele analizei nevoilor de formare și poate aplica acest proces pentru a sprijini angajații pentru identificarea nevoilor de formare
- Aderă în mod constant la politicile, procesele și procedurile de învățare și dezvoltare, este un model de urmat în urmărirea propriului plan de dezvoltare
- Se preocupă de crearea de planuri individuale de dezvoltare la nivelul fiecărui angajat
- Identifică oportunități și resurse pentru dezvoltarea angajaților din subordine
- Facilitează accesul angajaților la programele de formare și organizează activitatea echipei astfel încât planurile agreeate să poată fi îndeplinite
- Susține sesiuni de formare și dezvoltare la locul de muncă, asigurându-se de un nivel crescut de pregătire a personalului pentru îndeplinirea sarcinilor

3.3 Planificarea și dezvoltarea carierei

- Demonstrează înțelegerea importanței procesului de planificare a carierei angajaților
- Este capabil să evalueze potențialul angajaților de a evolua în carieră
- Arată interes pentru cunoașterea ambițiilor și a planurilor de carieră ale angajaților din subordine
- Oferă clarificări personalului interesat de evoluția în carieră și suport în pregătirea pentru următorul pas în carieră

Activitate pe echipe - Exemplul meu STAR

3. Dezvoltarea resurselor umane

3.1 Evaluarea și îmbunătățirea performanței

Definirea și urmărirea unor standarde înalte de performanță ale instituției și ale angajaților

3.2 Formarea și dezvoltarea competențelor

Planificarea și sprijinirea dezvoltării abilităților angajaților și capabilităților instituției, pentru atingerea obiectivelor

3.3 Planificarea și dezvoltarea carierei

Asigurarea continuității la fiecare nivel al instituției, prin corelarea nevoilor de resurse umane ale instituției cu potențialul și așteptările angajaților



Prezentarea comportamentelor, modelul STAR

- Scop**
Familiarizarea cu modelul STAR de prezentare a comportamentelor asociate unei competențe
- Descriere activitate**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru, pe echipe
 - Individual, alegeți 1 comportament dintr-una din cele 3 competențe și, aplicând modelul STAR, dați un exemplu de situație în care ați demonstrat această competență. Definiți Situația, Task-ul, Acțiunile și Rezultatele completând în notițe în platforma de e-learning.
 - După lucrul individual, veți prezenta coechipierului exemplul STAR detaliat și veți discuta în echipă pe baza lui.
- Timp:** 5 min lucru individual, 15 minute discuții de echipă (><7 minute fiecare)



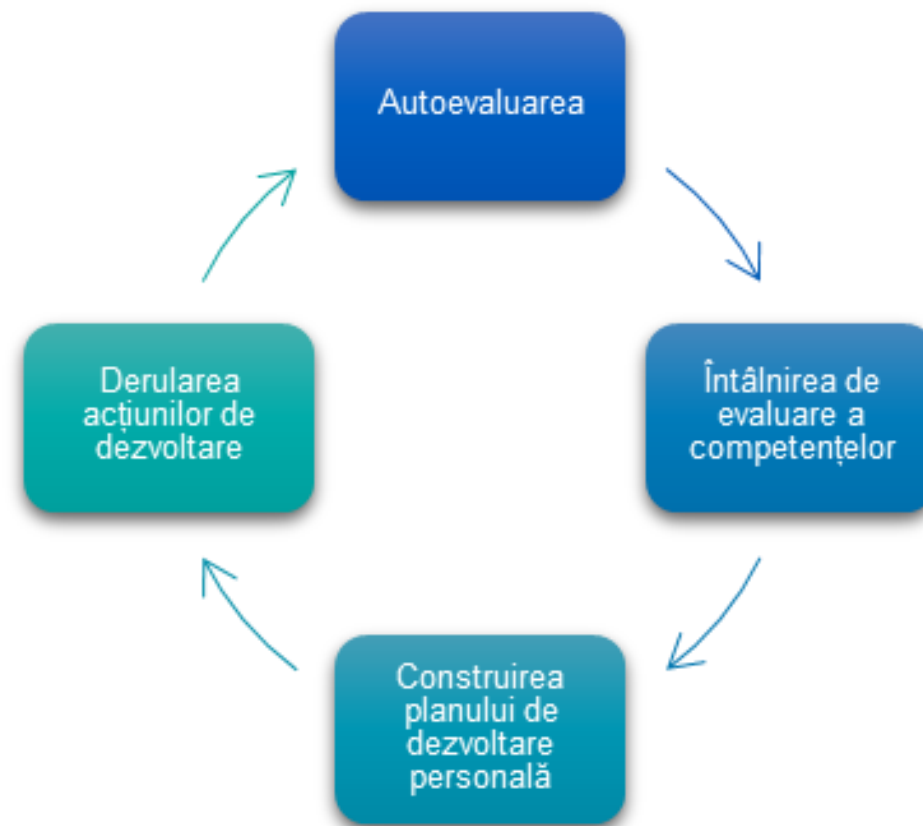
Dezvoltarea competențelor de resurselor umane

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Ciclul dezvoltării competențelor de resurse umane

Dezvoltarea personală este:
„acțiunea intenționată și orientată a cuiva către propria dezvoltare, printr-un proces deliberat de învățare,,



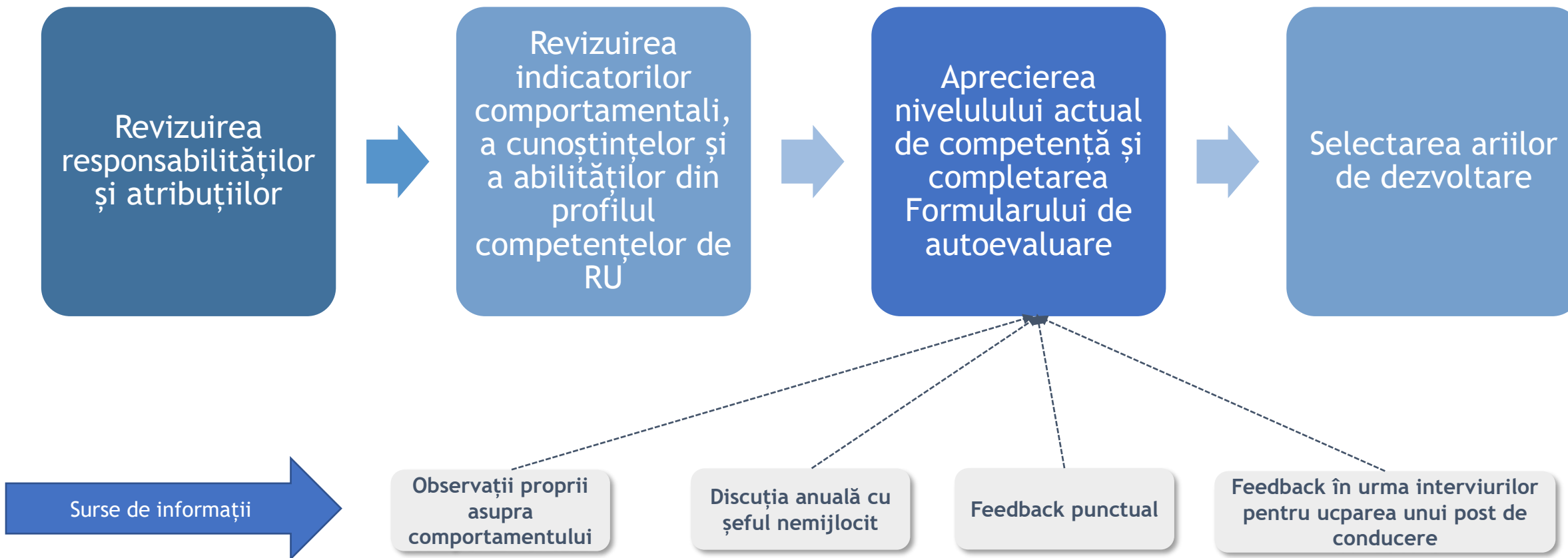
Obiectivele autoevaluării



Autoevaluarea:

- vă invită să **reflecțați** la competențele demonstrate și să **evidențiați contribuția** pe care ați avut-o la desfășurarea activităților și la atingerea obiectivelor instituției.
- vă ajută să vă **identificați** nevoile de dezvoltare și reprezintă un punct de pornire în întâlnirea de evaluare cu șeful direct.

Pașii autoevaluării



Completarea formularului de autoevaluare

Competența evaluată	Nivelul 1	Nivelul 2	Nivelul 3
Definirea rolurilor și a responsabilităților		X	
Planificarea resurselor umane		X	
Asigurarea necesarului de personal			x
Stimularea motivației și a angajamentului personalului	X		
Monitorizarea și controlul activității personalului		X	
Delegarea sarcinilor și oferirea de suport			x
Gestionarea relațiilor de muncă		X	
Evaluarea și îmbunătățirea performanței		X	
Formarea și dezvoltarea competențelor	X		
Planificarea și dezvoltarea carierei	X		

Marcați cu un X nivelul de demonstrare a competenței, considerând comportamentul manifestat pe întreaga perioadă evaluată

- **Nivelul 1** - Are un nivel optim de cunoștințe și abilități, demonstrează înțelegerea competenței, manifestă parțial comportamentele așteptate, poate beneficia de formare și întărire a competenței
- **Nivelul 2** - Demonstrează constant toate comportamentele așteptate, nivelul de cunoștințe și abilități este conform așteptărilor
- **Nivelul 3** - Este un model de urmat în demonstrarea competențelor, are un nivel ridicat de cunoștințe și abilități, poate participa la dezvoltarea colegilor care au nevoie de suport

Activitate individuală

Autoevaluarea competențelor de RU

Scop

Exersarea activității de autoevaluare a competențelor de resurse umane

Descriere activitate

- Pentru această activitate veți rămâne în sala principală
- Accesați platforma de învățare, modulul 2, descărcați *Formularul de Autoevaluare a competențelor de RU*, deschideți *Ghidul Competențelor de RU* la nivelul relevant (operațional / tactic / strategic). Completați formularul de autoevaluare conform indicațiilor
- În timpul completării, aveți în vedere situații anterioare în care ați demonstrat comportamentele.

Timp: 20 min lucru individual + 10 minute discuții în sala principală

PAUZĂ DE CAFEA - 15 minute



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Întâlnirea cu șeful nemijlocit pentru evaluarea competențelor



Obiectivele întâlnirii cu șeful nemijlocit sunt:

- completarea cu perspective noi și observații suplimentare
- validarea priorităților de dezvoltare
- agrearea suportului necesar pentru dezvoltare

Construirea planului de dezvoltare personală



- Planul de dezvoltare este un document completat de ocupantul postului și validat de șeful direct și funcționează ca un “contract”
- Scopul construirii unui plan de dezvoltare este de a **prioritiza și ghida eforturile de dezvoltare personală**, pe acele arii identificate ca având nevoie de îmbunătățire în urma autoevaluării și a validării în întâlnirea cu șeful direct.

Construirea planului de dezvoltare personală

Plan de dezvoltare personală

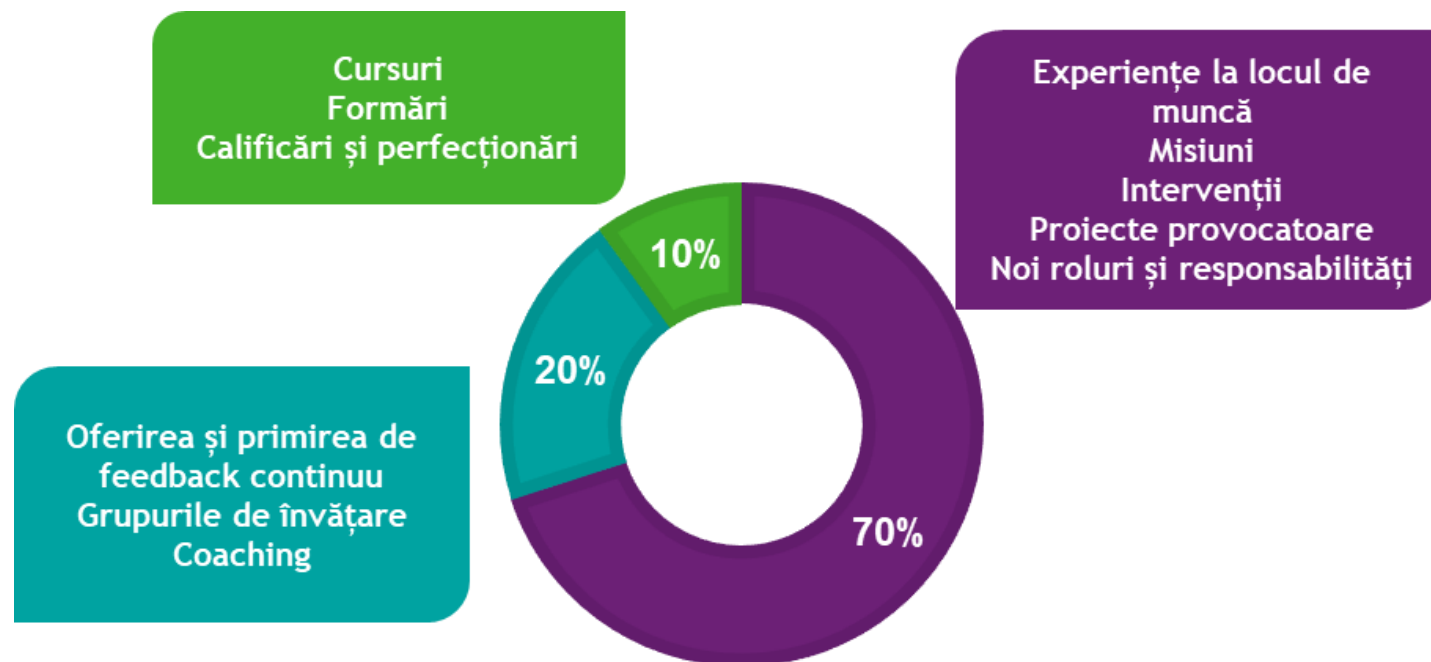
Nume și prenume angajat	
Funcție	
Perioada de evaluare	De la _____ la _____

Nume și prenume șef direct	
Funcție	
Semnătura	

Competența de resurse umane ce are nevoie de îmbunătățire	Obiectivul de dezvoltare SMART (specific, măsurabil, acționabil, realist și definit în timp)	Acțiunile de dezvoltare (70/20/10)(*)	Prioritate	Suport oferit din partea șefului direct
Competențele validate cu șeful direct care vor fi în atenție pentru dezvoltare	Comportamentele, cunoștințele, abilitățile vizate și ce se dorește a fi obținut prin dezvoltare	Acțiunile identificate prin care se va atinge obiectivul (70/20/10)	<ul style="list-style-type: none"> 1 - imediată, 0-6 luni 2 - medie, 6-12 luni 3 - lungă durată, 12-24 luni 	Acțiunile șefului direct pentru facilitarea acțiunilor și atingerea obiectivelor

(*) Principiul de dezvoltare 70/20/10 presupune ca 70% din dezvoltare să fie prin experiență la locul de muncă, învățare din surse alternative, 20% prin feedback și suport al altora și 10% prin învățare formală de tip training

Derularea acțiunilor de dezvoltare - Modelul de învățare 70/20/10



Activitate individuală



Construirea planului de autodezvoltare

- Scop**
Practicarea identificării ariilor de dezvoltare și a soluțiilor de dezvoltare posibile
- Descriere activitate**
 - Pentru această activitate veți rămâne în sala principală
 - Accesați platforma de învățare, modulul 2, descărcați *Formularul Plan de Dezvoltare Personală*, deschideți *Ghidul competențelor de RU*, secțiunea *Exemple de acțiuni de dezvoltare a competențelor*, deschideți *Formularul de Autoevaluare* deja completat.
 - Completați *Formularul Plan de Dezvoltare Personală* conform indicațiilor
 - În timpul completării, aveți în vedere competențele ce sunt sub nivelul optim relevant nivelului dvoastră.
- **Timp: 20 min** lucru individual în sala principală

Activitate pe perechi



Întâlnirea de validare cu șeful direct

- Scop**

Practicarea prezentării rezultatelor autoevaluării, oferirea de exemple, similare unei întâlniri de evaluare a competențelor de RU cu șeful direct precum și validarea planului de dezvoltare
- Descriere activitate**
 - Pentru această activitate veți fi alocați pe camere virtuale de lucru, în perechi
 - Este o simulare a unei întâlniri de evaluare cu șeful direct. Pe baza *Formularului de Autoevaluare* și a *Planului de Dezvoltare Personală* deja completate, pe rând, veți discuta rezultatele autoevaluării și cum sunt reflectate în planul de dezvoltare.
 - “*Subordonatul*” va prezenta rezultatele autoevaluării și motivul pentru care consideră că este la acel nivel precum și acțiunile de dezvoltare selectate
 - “*Șeful direct*” va asculta, va pune întrebări de clarificare și va încuraja agrearea de soluții de dezvoltare. Acolo unde exemplele aduse nu sunt relevante, va cere aducerea de noi exemple. Va contribui la completarea PDP-ului
- Timp:** 30 min lucru (câte 10 minute fiecare rundă de discuții)+10 minute discuții în sala principală



Concluzii și Recapitulare

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



CONCLUZII DE FINAL DE MODUL 2

1

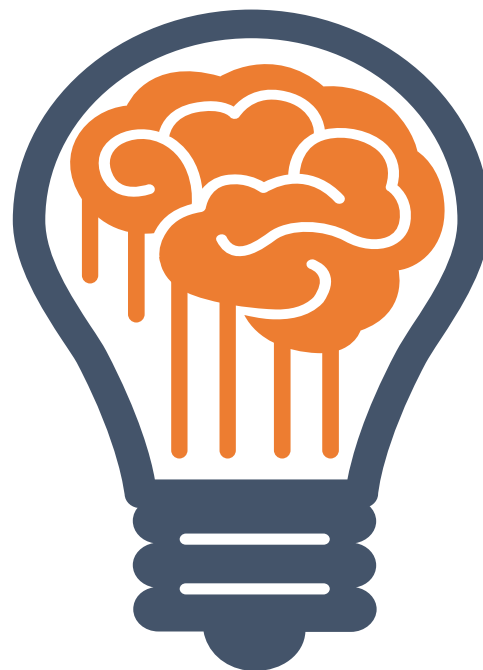
Profilul competențelor de resurse umane este parte integrantă din Modelul de Leadership și adresează 3 direcții principale de resurse umane: **organizare și planificare, conducere și motivare și dezvoltare**

2

Competețele de resurse umane sprijină instituția MAI în **asigurarea coerenței proceselor de MRU**, în **lărgirea bazinelor de talente, creșterea performanței și a capabilităților**, în **dezvoltarea carierei angajaților**

5

Modelul 70/20/10 are la bază principiul conform căruia 70% din învățare este bazată pe activitățile zilnice, 20% vine din interacțiunea cu ceilalți și 10% este învățare formală, prin cursuri



3

Modelul STAR de prezentare a comportamentelor asociate competențelor RU asigură claritate asupra contribuției individuale și oferă specificitate exemplor

4

Dezvoltarea competențelor de resurse umane este un proces structurat ce presupune 4 pași

- **Autoevaluarea** nivelului actual de competență
- **Întâlnirea de evaluare** cu șeful nemijlocit pentru **validarea** nevoii de dezvoltare
- **Construirea planului** de dezvoltare personală
- **Derularea acțiunilor** de dezvoltare personală



Recapitulare

1. Ce este o competență?
 - a. o combinație de cunoștințe, abilități și comportamente care pot contribui la o performanță superioară
 - b. o înșiruire de comportamente ce descriu activitatea managerială
 - c. a combinație de experiențe anterioare și acțiuni de dezvoltare
2. Câte competențe de RU acoperă cele 3 arii?
 - a. 8
 - b. 10
 - c. 9
5. Bifați toate răspunsurile adevărate. Profilul competențelor de resurse umane:
 - a. Asigură coerența proceselor de RU
 - b. Dezvoltă bazinul de talente
 - c. Încurajează performanța și dezvoltarea
 - d. Susține managementul carierei
5. Cum se numește metoda de evidențiere a comportamentelor, prin descrierea situației, a task-ului / obiectivului de atins, a acțiunilor derulate și a rezultatelor înregistrate?
 - a. STAR
 - b. REST
 - c. TRUE
6. Scopul autoevaluării este să vă invite să reflectați la contribuția demonstrată și să vă identificați nevoile de dezvoltare?
 - a. Fals
 - b. Adevărat
7. Bifați toate răspunsurile corecte. Ce urmărim în întâlnirea cu șeful nemijlocit?
 - a. Să completăm perspectiva noastră
 - b. Să-i demonstrăm că am depus efort
 - c. Să validăm nevoia de dezvoltare
8. Ce definește modelul de învățare 70/20/10?
 - a. 70% din învățare vine din cursuri la clasă, 20% din activitatea pe job și 10% din facultate
 - b. 70% din învățare vine din activitățile zilnice, 20% are la bază interacțiunea cu ceilalți (colaboratori, subordonați, șefi direcți) și 10% este învățare formală, prin cursuri?
 - c. 70% se bazează pe relația cu colegii, 20% din activitatea pe post și 10% din ședințele de conducere



FELICITĂRI!

**Ați finalizat cu succes
Modulul 2 - Profilul Competențelor de Resurse Umane**

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





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 Managementul Resurselor Umane
Modulul 3: Comunicare și motivare

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%

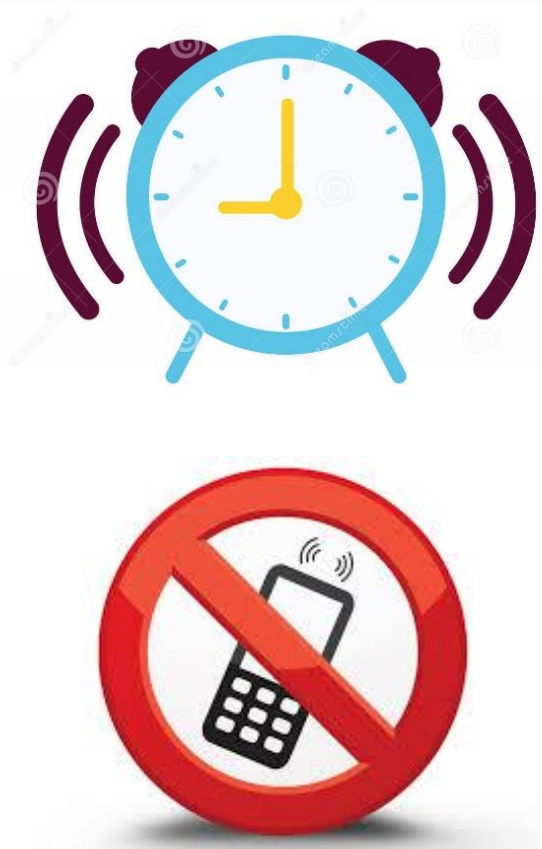


Unde suntem în program

- Modulul 1 - Leadership
- Modulul 2 - Profilul competențelor de resurse umane
- **Modulul 3 - Comunicare și motivare**
- Modulul 4 - Planificare strategică, organizare și conducere
- Modulul 5 - Evaluarea și dezvoltarea performanței și a carierei



Să ne reamintim regulile casei



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Obiectivele Modulului 3 - Comunicare și motivare

Înțelegerea importanței de a comunica cu impact în rolul de manager, familiarizarea cu descrierea și caracteristicile unei comunicări de impact

Explorarea canalelor de comunicare și constiențizarea importanței comunicării non-verbale

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

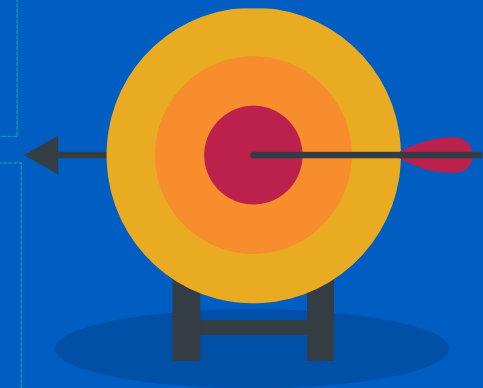
Identificarea tipurilor de comportamente în comunicare și evidențierea comportamentelor ce susțin o comunicare eficientă

Explorarea de metode de gestionarea conversațiilor dificile, de negociere și de mediere a conflictelor

Familiarizarea cu noțiuni legate de motivație și angajament

Aprofundarea teoriilor motivaționale și a metodelor de creștere a angajamentului resurselor umane

Desființarea miturilor legate de motivația angajaților





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

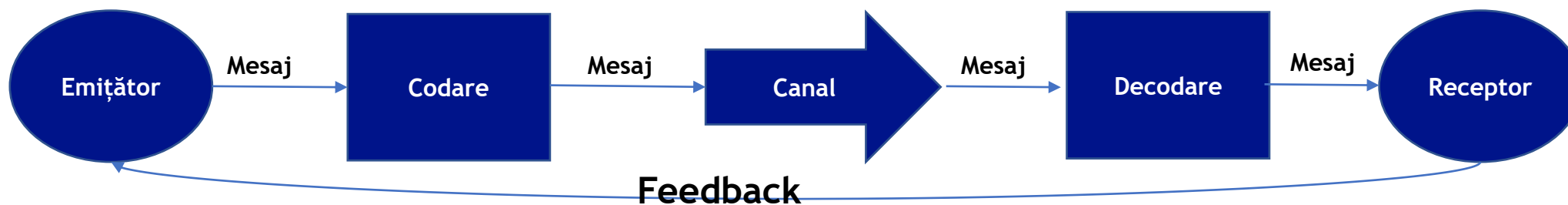


Importanța comunicării

Potrivit cercetărilor efectuate de specialiști a rezultat că un salariat 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.**



Procesul comunicării



Context



Canalele de comunicare

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



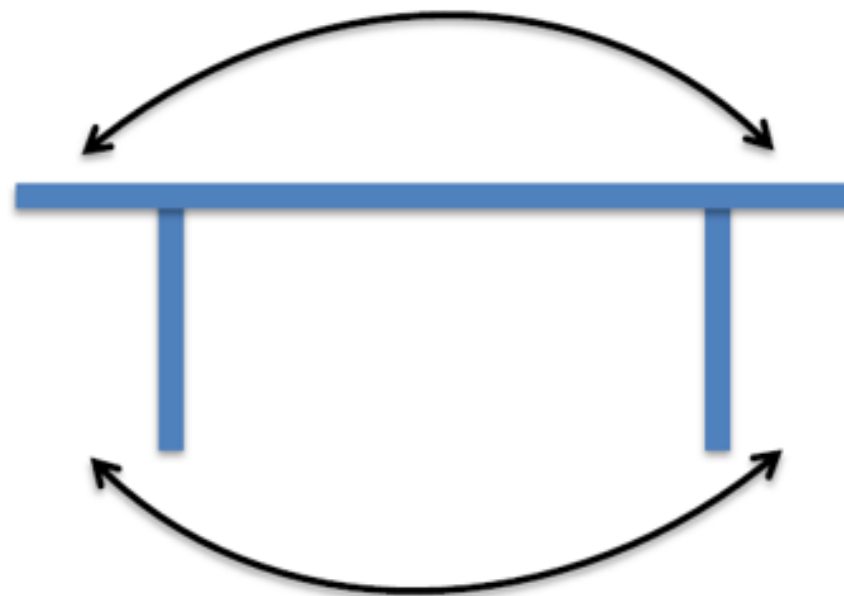
Tipuri de comunicare

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



Emitător

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



Receptor

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

Canale de comunicare (1/2)

Verbală

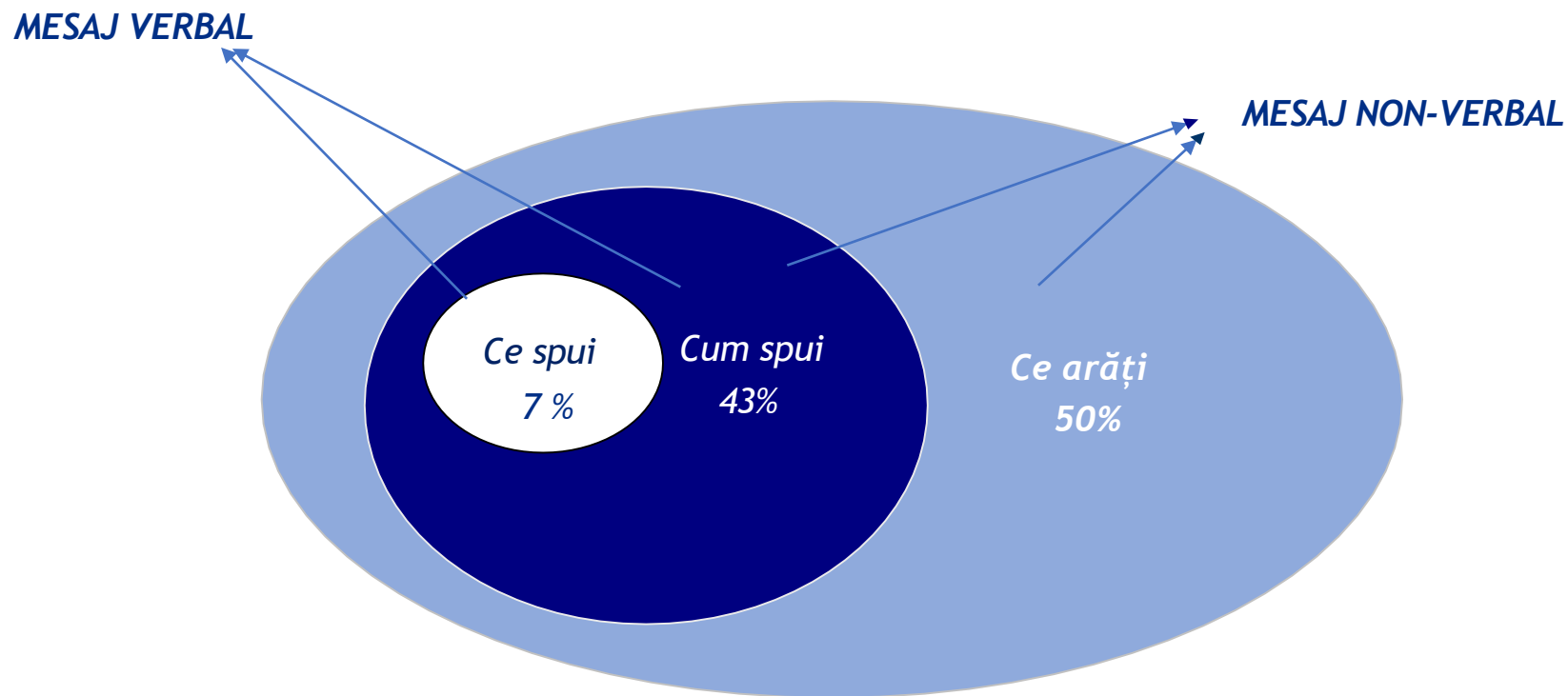
Comunicarea verbală constă în transmiterea ideilor prin intermediul cuvintelor.

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!

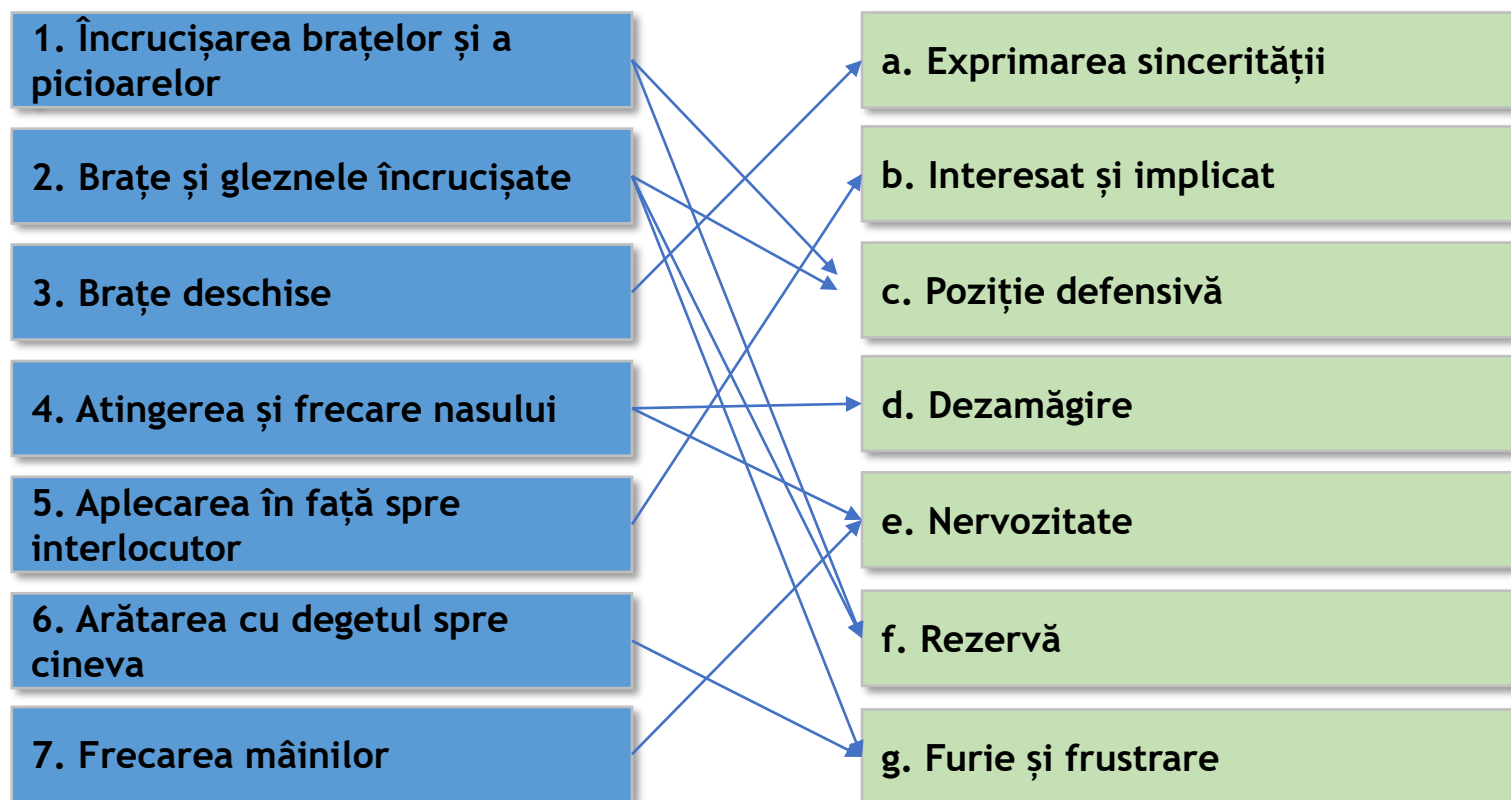
Activitate în grupuri de lucru



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: ??

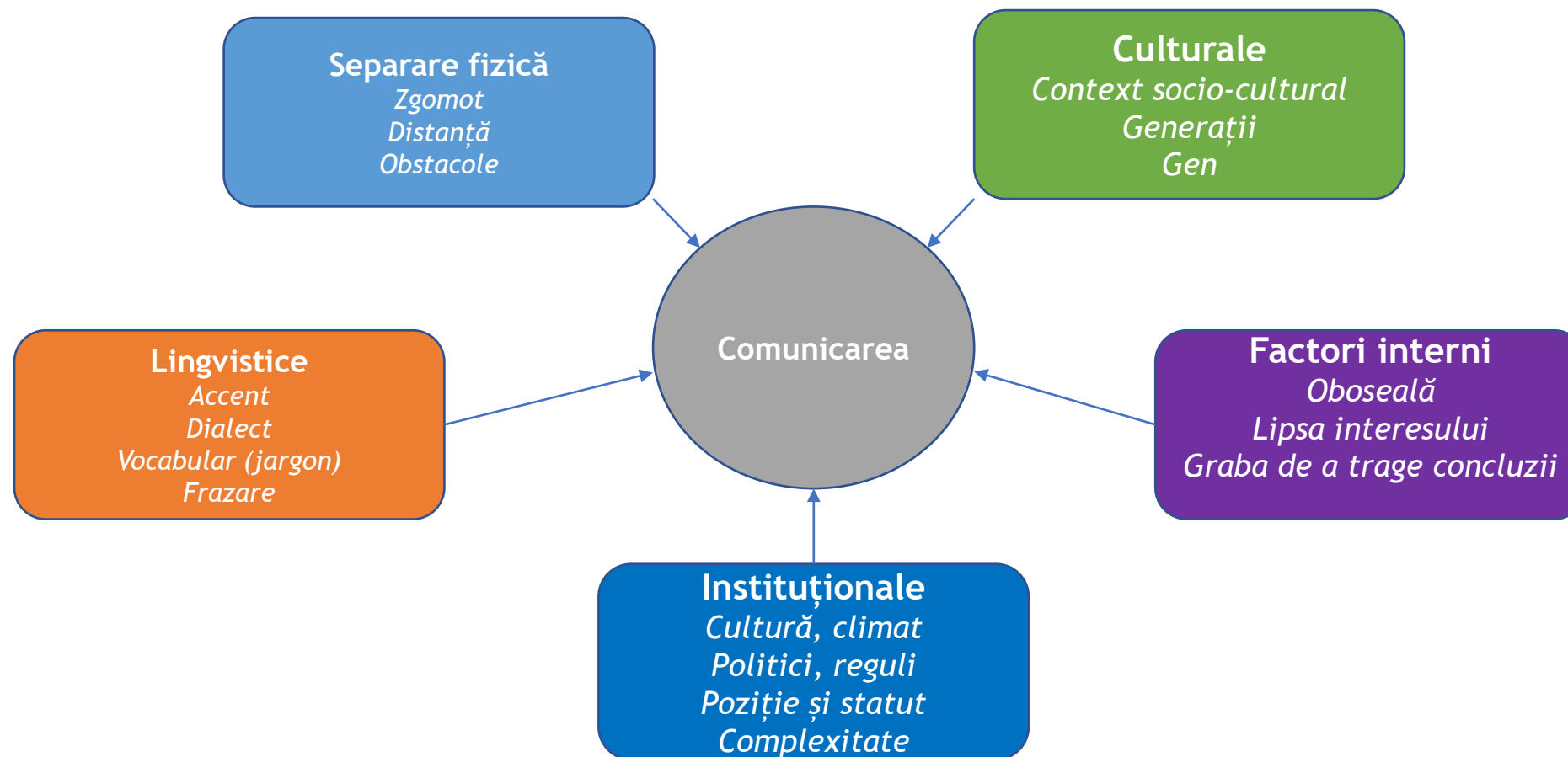
Ce am înțeles eu că doreai să îmi comunic

MESAJ INITIAL



MESAJ FINAL

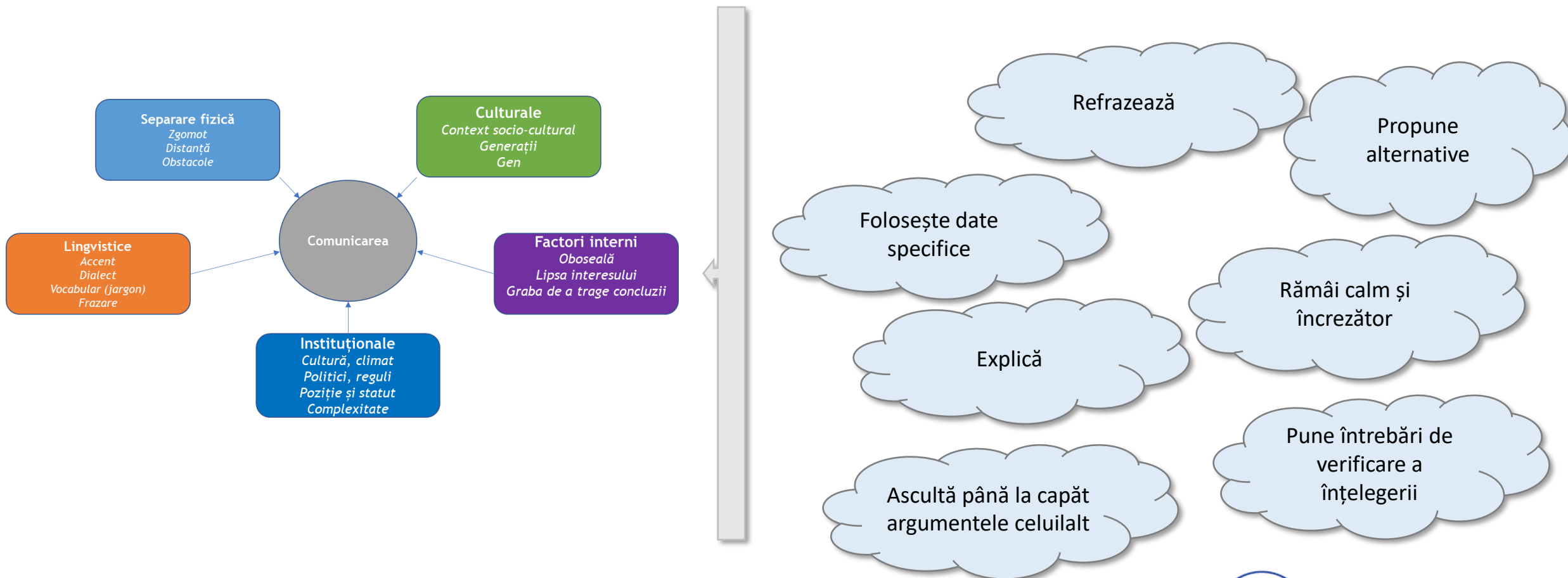
Factori perturbatori



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Tehnici de gestionare a factorilor perturbatori



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Activitate pe perechi / plen



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 perechi
- Fiecare 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.
- Discutați apoi ce v-a ajutat să gestionați factorii perturbatori? Ce ați făcut în mod specific

Timp: 10 minute lucru echipă + 10 minute discuție în sala principală



PAUZĂ DE CAFEA - 15 minute



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



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



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...

Relație

Important

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

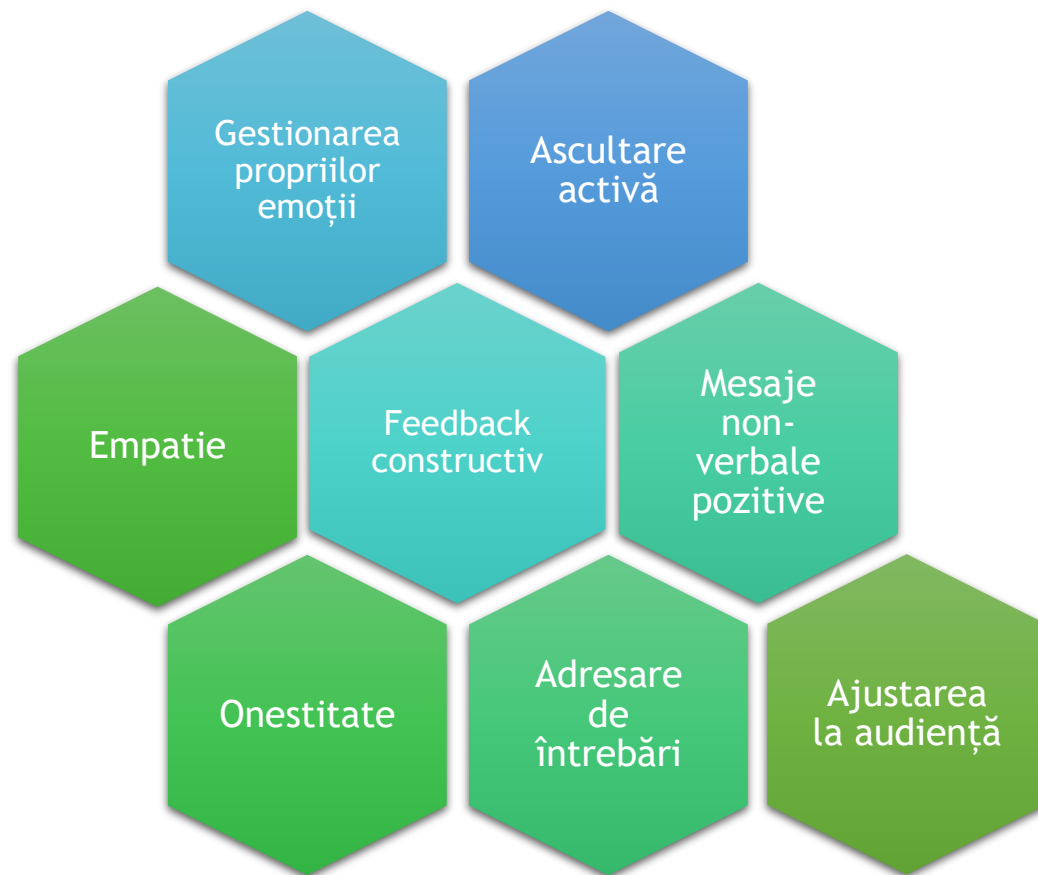


Tehnici de comunicare eficientă

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.

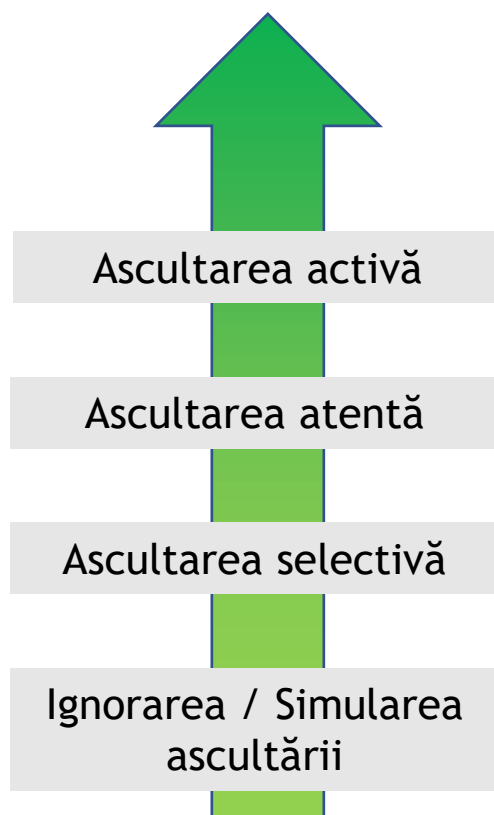
Studiile susțin ideea potrivit căreia persoanele cu un nivel ridicat al inteligenței emoționale au mai dezvoltată abilitatea de a comunica cu impact, fiind caracterizate de:

- 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



TIPUL 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 celalalt va fi managerul, pe baza scenariilor din documentul de lucru.



Țimp: 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

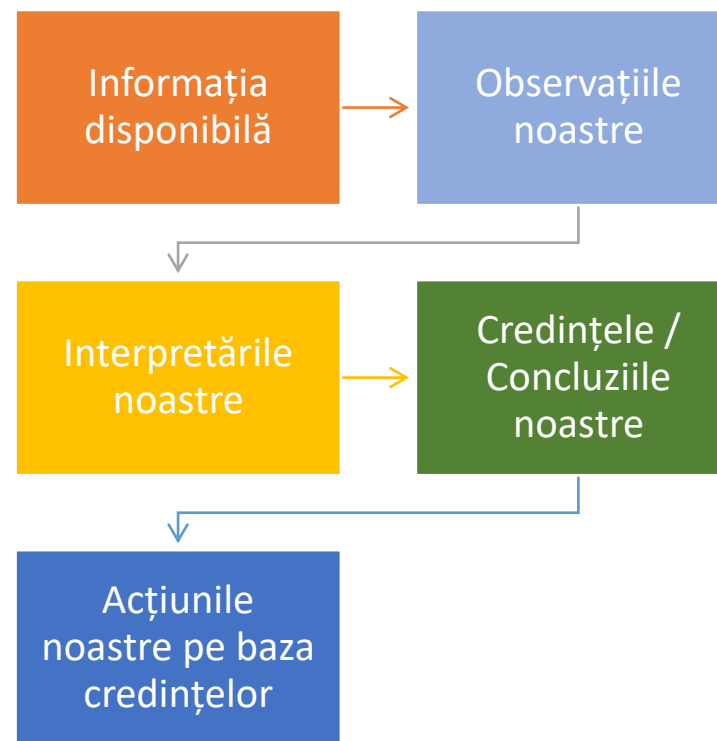


Conversația “Ce s-a întâmplat”

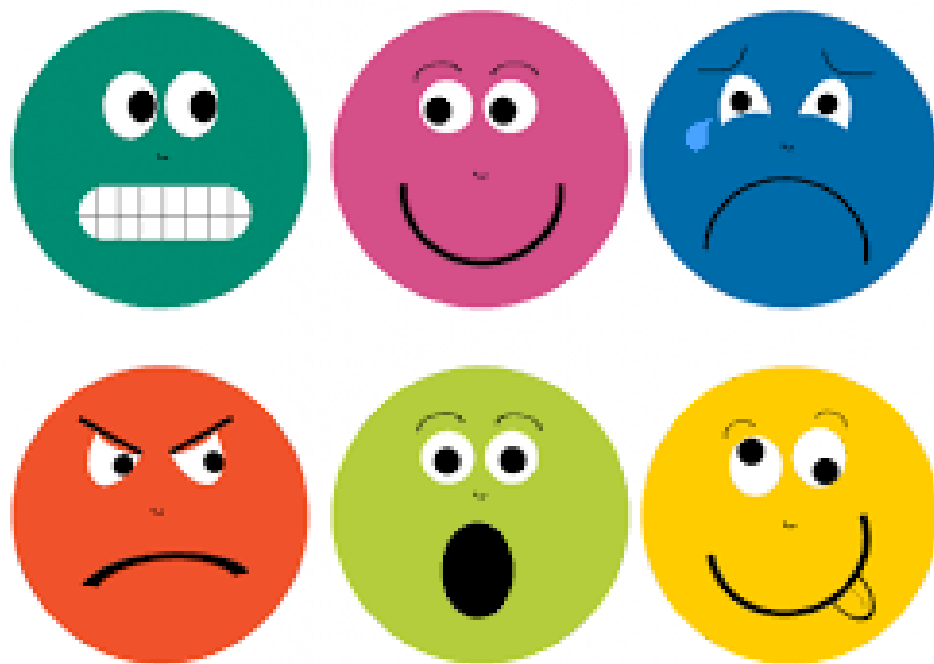
Fiecare vede lumea prin ochii lui, și de multe ori se vede diferit de a celuilalt



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 / plen



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

PAUZĂ DE MASĂ - 60 minute



Ne reîntâlnim la
13:15



Negocierea

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



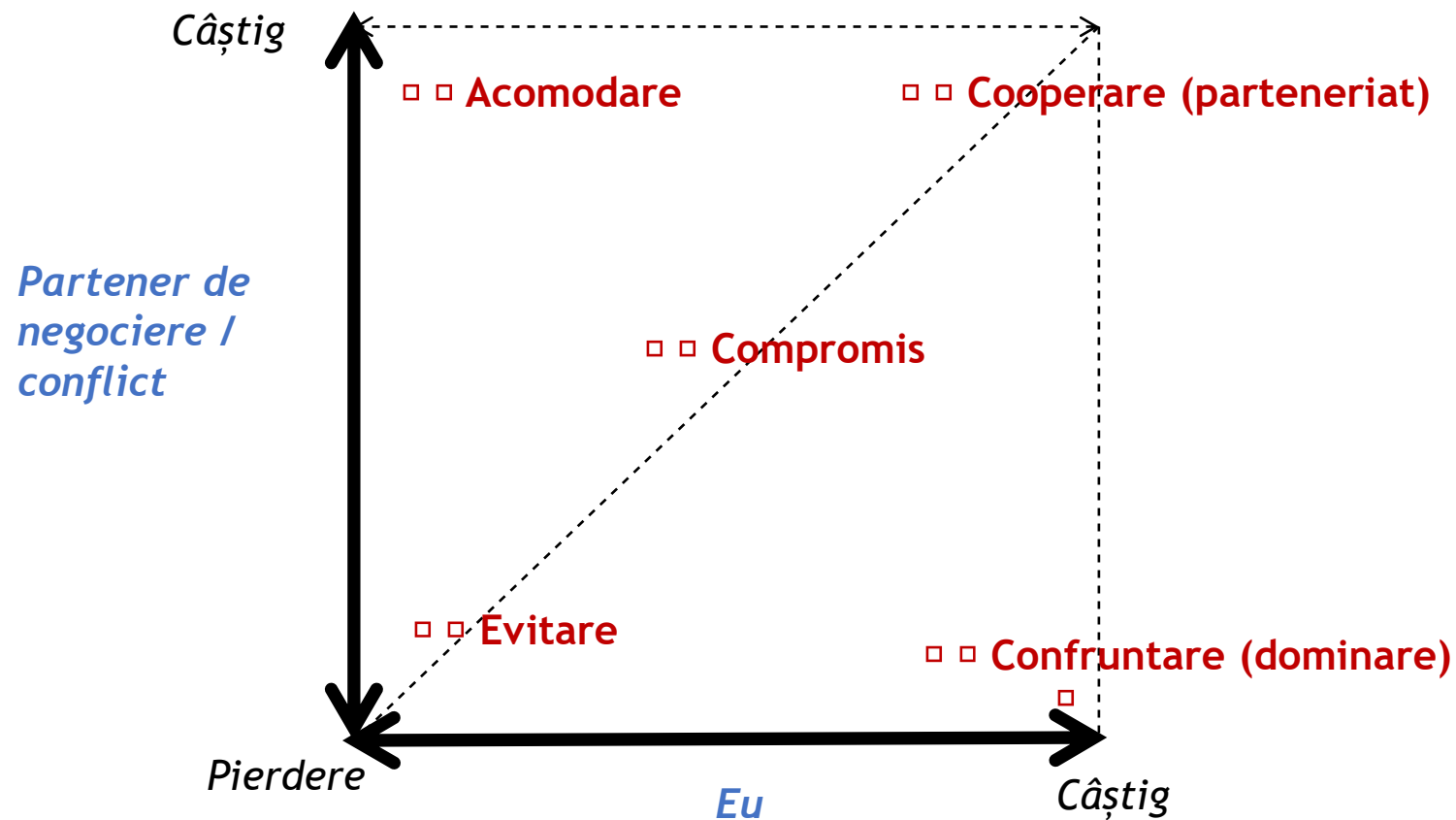
Ce este negocierea



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 și de evitare a conflictului





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 în grupuri / plen



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



Motivarea angajaților

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Motivația în muncă

Amintește-ți o perioadă, un proiect în care te-ai simțit foarte motivat (la muncă, școală, într-o întrecere sportivă).

De ce ai ales acest exemplu?

Ce te face să afirmi că motivația era cu adevărat înaltă?



Ce este motivația?

- ✓ Motivația - acea stare de efervescență ce determină un efort personal intens, persistent, consecvent care are ca scop atingerea unui anumit obiectiv personal sau profesional.



Activitate de grup



Provocări manageriale în motivarea personalului

- Scop**
Explorarea provocărilor manageriale în motivarea oamenilor

- Descriere activitate**
 - Pentru această activitate veți fi mutați în grupuri și veți discuta despre “Care sunt principalele voastre provocări în motivarea echipei”
 - Notați răspunsurile grupei voastre în platforma de învățare

- Timp:** 10 minute lucru în grup și 10 minute discuție în sala principală



Teoriile motivaționale

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



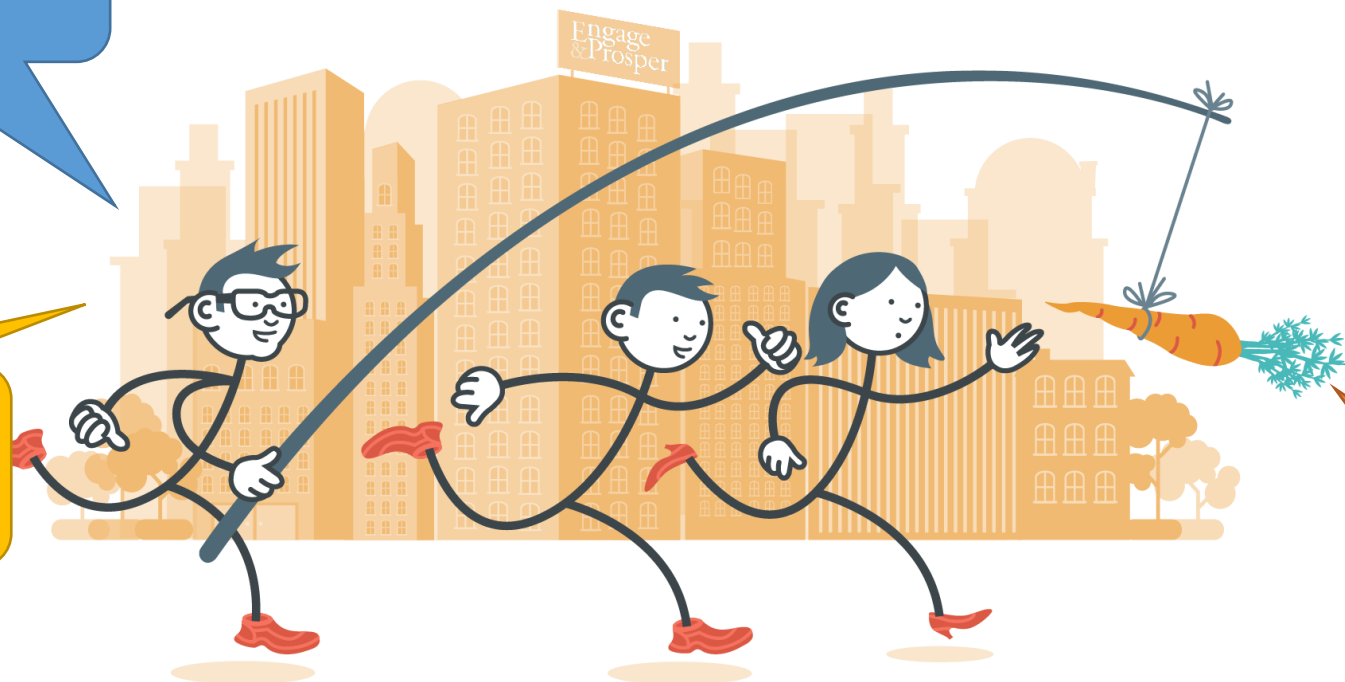
Ce îi motivează pe oameni?

Teoria nevoilor a lui Maslow

Teoria motivației a lui Daniel Pink

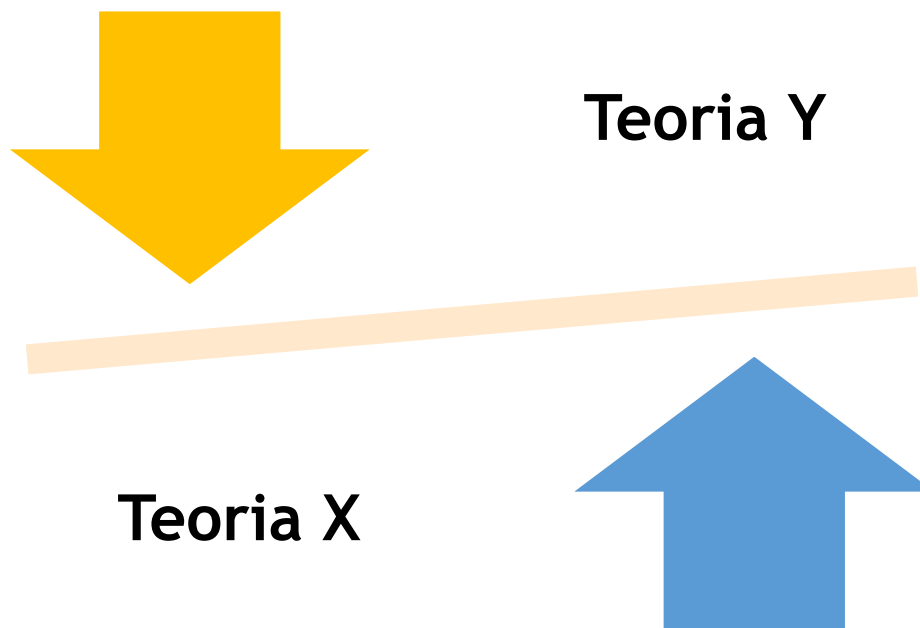
Teoria factorilor de igienă și motivatori ai lui Herzberg

Teoria X și Y



Teoria X și Y

Oamenilor le displace munca
Vor lucra eficient doar într-un mediu de lucru controlat, în care liderii iau deciziile iar ceilalți primesc ordine
Oamenii ar face orice pentru a evita munca și că managerii nu trebuie să facă altceva decât să îi controleze și direcționeze strict pentru îndeplinirea sarcinilor
Conform acestei “teorii”, în general, oamenii evită responsabilitățile cât de mult pot și au ambiții reduse



Teoria Y

Teoria X

Oamenii nu resping în mod instinctual munca ci acceptă că aceasta este o parte importantă a vieții lor și muncesc pentru a își atinge niste obiective.

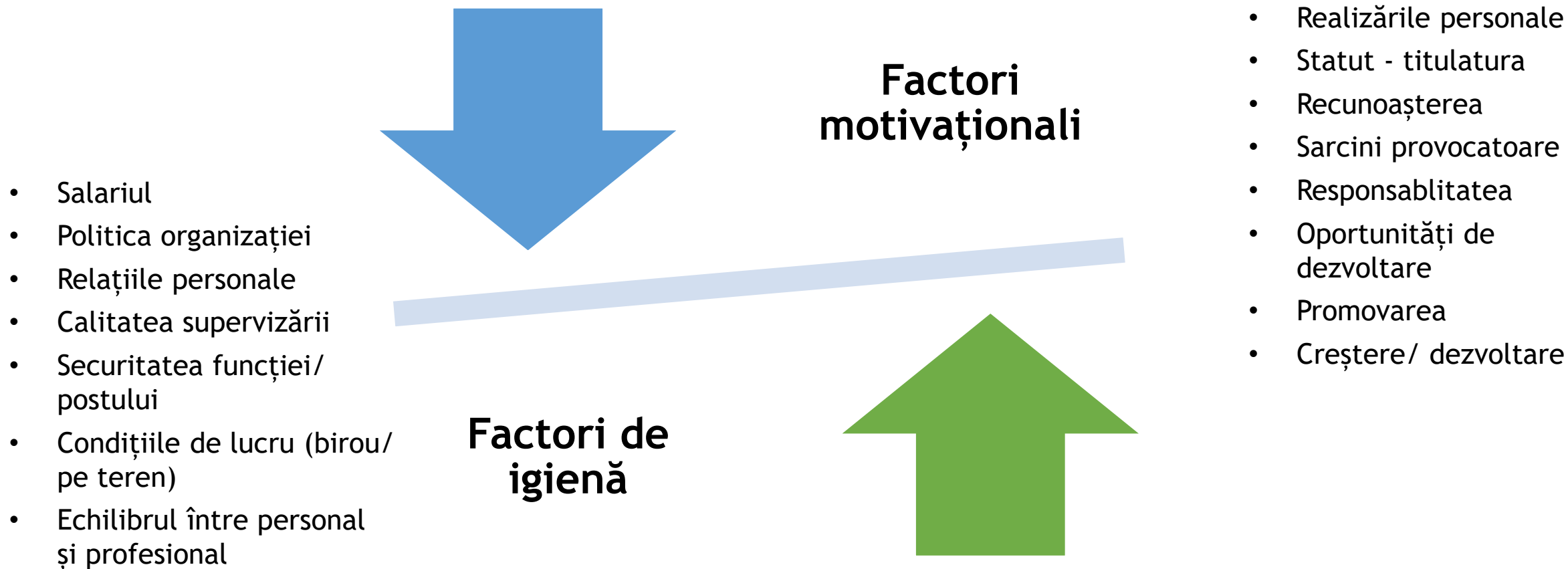
În plus, cei mai mulți oameni acceptă bucuria responsabilității și au un potențial foarte mare care trebuie identificat și pus în valoare de manageri.

Teoria motivației - Daniel Pink



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Teoria factorilor motivaționali - Herzberg

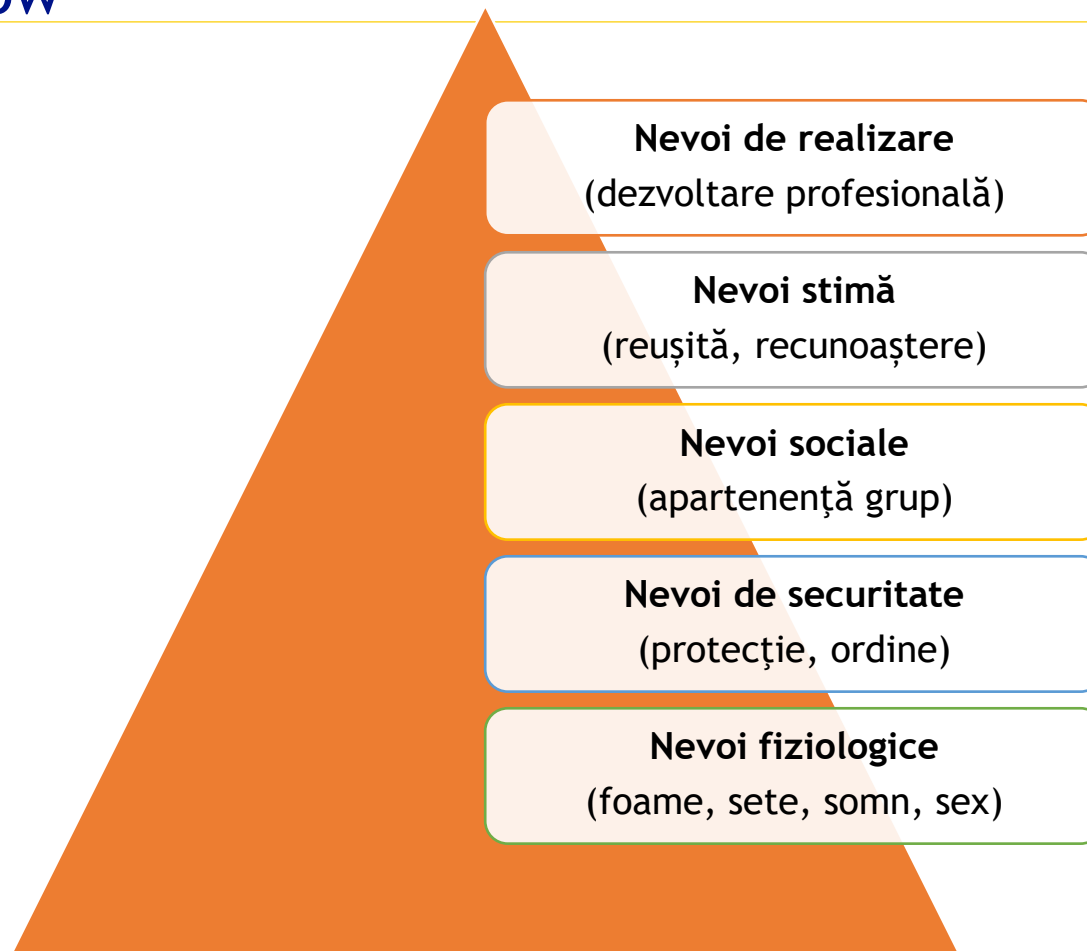


PAUZĂ DE CAFEA - 15 minute



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Teoria Nevoilor - Maslow



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Activitate de grup



Soluții pentru motivarea angajaților

- Scop**
Stabilirea unor soluții pentru motivarea angajaților pe baza teoriei nevoilor (Maslow)

- Descriere activitate**
 - Pentru această activitate veți fi mutați în 5 grupuri de lucru și veți discuta în echipă pentru identificarea unor răspunsuri la una dintre următoarele întrebări:
Grupa 1: **Cum motivați angajații cu nevoi primare?**
Grupa 2: **Cum motivați angajații cu nevoi de siguranță?**
Grupa 3: **Cum motivați angajații cu nevoi sociale?**
Grupa 4: **Cum motivați angajații cu nevoi de recunoaștere?**
Grupa 5: **Cum motivați angajații cu nevoi de împlinire personală și profesională?**

 - Notați răspunsurile grupei voastre în platforma de învățare

- Timp:** 10 min lucru în grupuri de lucru, 15 minute în sala principală

Cum motivați angajații cu nevoi primare?

✓ Asigurați echitatea internă

Asigurați-vă că salariile și beneficiile sunt adecvate în raport cu nivelul general de salarizare din structura de muncă.

✓ Asigurați condiții de muncă adecvate



Cum motivați angajații cu nevoi de siguranță?

- ✓ Prezentați-le politicile și procedurile de resurse umane din instituție precum și cele cu referire la linia de muncă
- ✓ Gestionați cu tact situațiile sensibile pentru a evita concedieri abuzive.
- ✓ Asigurați-vă că nu există riscuri ale unor accidente sau îmbolnăviri cauzate de specializarea / ocupația / linia de muncă



Cum motivați angajații cu nevoi sociale?



- ✓ Încurajați munca în echipă și identificați oportunități pentru a se lucra în echipă
- ✓ Arătați interes față de angajați ca persoană
- ✓ Lăudați periodic personalul pentru eforturile depuse și rezultatele înregistrate
- ✓ Comunicați frecvent misiunea și valorile instituției și importanța apartenenței lor la această cultură
- ✓ Pe cât posibil, solicitați opinia și sprijinul personalului atunci când luați anumite decizii ce au impasct asupra personalului
- ✓ Organizați activități recreative (sportive și culturale) pentru personalul instituției

Cum motivați angajații cu nevoi de recunoaștere?

- ✓ Oferiți-le șansa de a-și demonstra priceperea și experiența
- ✓ Căutați să oferiți varietate în sarcinile și atribuțiile postului
- ✓ Delegați sarcini sau proiecte speciale
- ✓ Acordați recompense angajaților foarte buni
- ✓ Revizuiți stilul de control pe care îl exercitați (evitați controlul excesiv)
- ✓ Stabiliți practici care să elimine favoritismul și discriminarea între angajați.
- ✓ Introduceți un sistem echitabil de promovare pe baza rezultatelor în muncă.



Cum motivați angajații cu nevoi de perfecționare?



- ✓ Facilitați exprimarea creatoare a angajaților.
- ✓ Acordați-le libertate în luarea unor decizii care afectează direct felul în care muncesc.
- ✓ Implicați angajații în stabilirea unor programe de dezvoltare personală.
- ✓ Identificați nevoile de instruire și inițiați programe adecvate



Miturile motivării

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



MITURILE MOTIVĂRII

- **Mitul nr. 1** - „Eu pot motiva oamenii“
- **Mitul nr. 2** - " Banii sunt un bun motivator“
- **Mitul nr. 3** - " Frica este un bun motivator“
- **Mitul nr. 4** - "Ceea ce mă motivează pe mine îi motivează și pe angajații mei“
- **Mitul nr. 5** - "E dificil să știi ceea ce îi motivează pe angajați“



Mitul nr.1 - "Pot motiva oamenii"

- Este nevoie să gândești altfel: **ei trebuie să se motiveze singuri.**
- Tu ca lider poți doar să le creezi mediul adecvat pentru ce îi motivează cu adevărat.





Mitul nr. 2 - " Banii sunt un bun motivator“

- Banii nu produc neapărat motivație ci previn scăderea acesteia.





Mitul nr. 3 - " Frica este un bun motivator "

- Doar pentru scurt timp.





Mitul nr. 4 - "Ceea ce mă motivează pe mine îi motivează și pe angajații mei"

- Fiecare individ este diferit de ceilalți, deci este motivat de lucruri diferite.





Mitul nr. 5 - "E dificil să știi ceea ce îi motivează pe oameni"

- Acum aveți mai multe noțiuni și teorii pe care le puteți folosi pentru a identifica o serie de factori ce influențează motivația oamenilor din echipele voastre.
- Există chestionare pentru măsurarea nivelului de motivație și identificarea factorilor demotivatori





Concluzii și Recapitulare

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



CONCLUZII DE FINAL DE MODUL 3

- 1 Un manager își petrece **80%-88%** din timp 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 de obiectivul de atins, comportamentele în comunicare pot fi de tipul asertive, defensive (agresive, pasive) în comunicare
- 4 Conversațiile dificile sunt acele conversații în care dialogul se blochează în ce s-a întâmplat, în emoții sau în percepția de atac la identitate.
- 5 Strategiile de negociere de tip câștig-câștig sunt cele în care interesele ambelor părți sunt îndeplinite.
- 6 Motivația personalului poate depinde de diferiți factori, de la nevoi de securitate psihologică și fizică, până la nevoi de împlinire personală, dorința de a angaja unei misiuni înalte sau de a se împlini prin muncă.
- 7 În funcție de credințele managerului, acesta poate adopta diferite măsuri pentru impulsivitatea sau gestionarea motivației angajaților





Recapitulare

1. Cât timp își petrece un manager comunicând?

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

2. Care sunt cele 2 tipuri de canale de comunicare

- a. Verbal și scris
- b. Oral și scris
- c. Verbal și Non-Verbal

3. Ce generează cel mai mare impact în comunicare?

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

4. Care comportament de comunicare pune atenția pe atingerea scopului dar ia în considerare și relația, cu asumarea responsabilității asupra propriilor emoții și cu respect pentru punctul de vedere al celuilalt?

- a. Agresiv
- b. Pasiv
- c. Asertiv

5. Cum se numește stilul de ascultare în care îți arăți interesul, pui întrebări deschise, rămâi deschis la mine fără prejudecăți, ascuți atât informațiile cât și emoțiile transmise.

- a. Ascultare atentă
- b. Ascultare activă
- c. Ascultare participativă

6. Motivarea personalului poate depinde de:

- a. nevoi de securitate
- b. nevoi de împlinire personală
- c. nevoi de împlinire profesională
- d. toate cele de mai sus

7. Angajații cu nevoi de recunoaștere sunt motivați prin:

- a. Delegarea sarcinilor sau proiectelor speciale
- b. Favoritism
- c. Promovarea indiferent de rezultate

8. Implicarea angajaților în programe de dezvoltare personală îi motivează pe cei cu:

- a. nevoi de siguranță
- b. nevoi primare
- c. nevoi de perfecționare

9. Adevărat sau fals: Bani sunt principalul factor motivator

- a. Adevărat
- b. Fals



FELICITĂRI!

**Ați finalizat cu succes
Modulul 3 - Comunicare și motivare**

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





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 Managementul Resurselor Umane
Modulul 4: Planificare, organizare și conducere

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Bine ați revenit!

Două adevăruri plus...



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



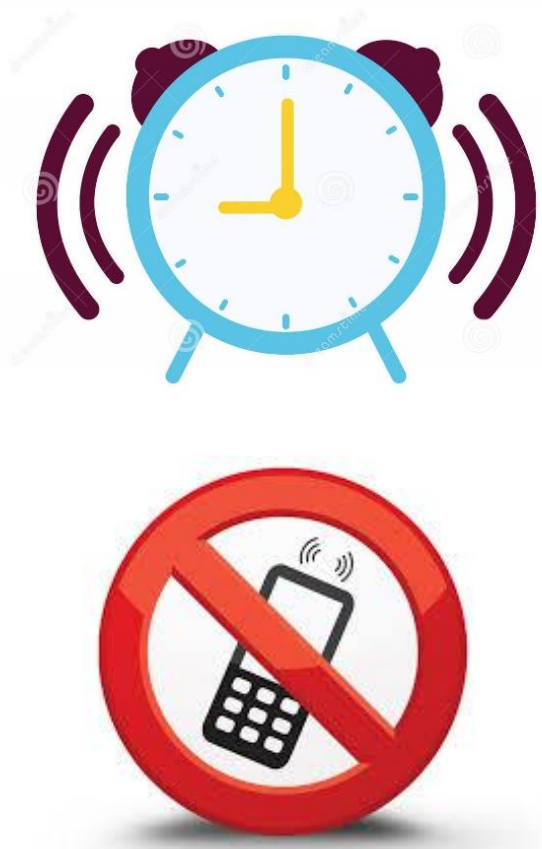


Unde suntem în program

- Modulul 1 - Leadership
- Modulul 2 - Profilul competențelor de resurse umane
- Modulul 3 - Comunicare și motivare
- **Modulul 4 - Planificare strategică, organizare și conducere**
- Modulul 5 - Evaluarea și dezvoltarea performanței și a carierei



Să ne reamintim regulile casei



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Obiectivele Modulului 4 - Planificare strategică, organizare și conducere

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

Înțelegerea etapelor majore într-un proces de Planificare RU

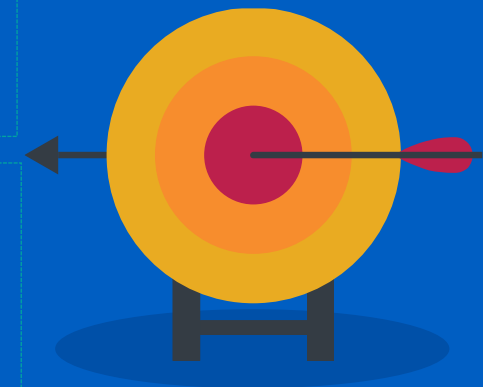
Aprofundarea rolurilor și responsabilităților în proces

Consolidarea cunoștințelor privind managementul schimbării organizaționale

Aprofundarea rolului managerului în conducerea schimbării organizaționale

Gestionarea provocărilor asociate organizării și conducerii resurselor umane

Explorarea aprofundată a metodei de stabilire de obiective SMART, ca instrument de conducere a resurselor umane





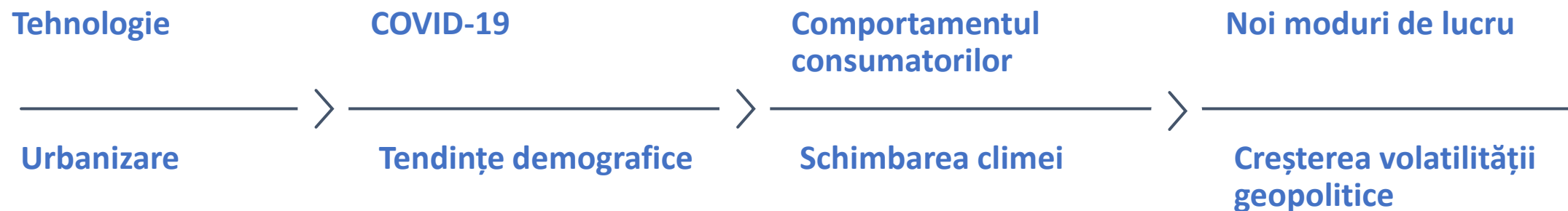
Tendențele generale cu impact asupra planificării resurselor umane

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

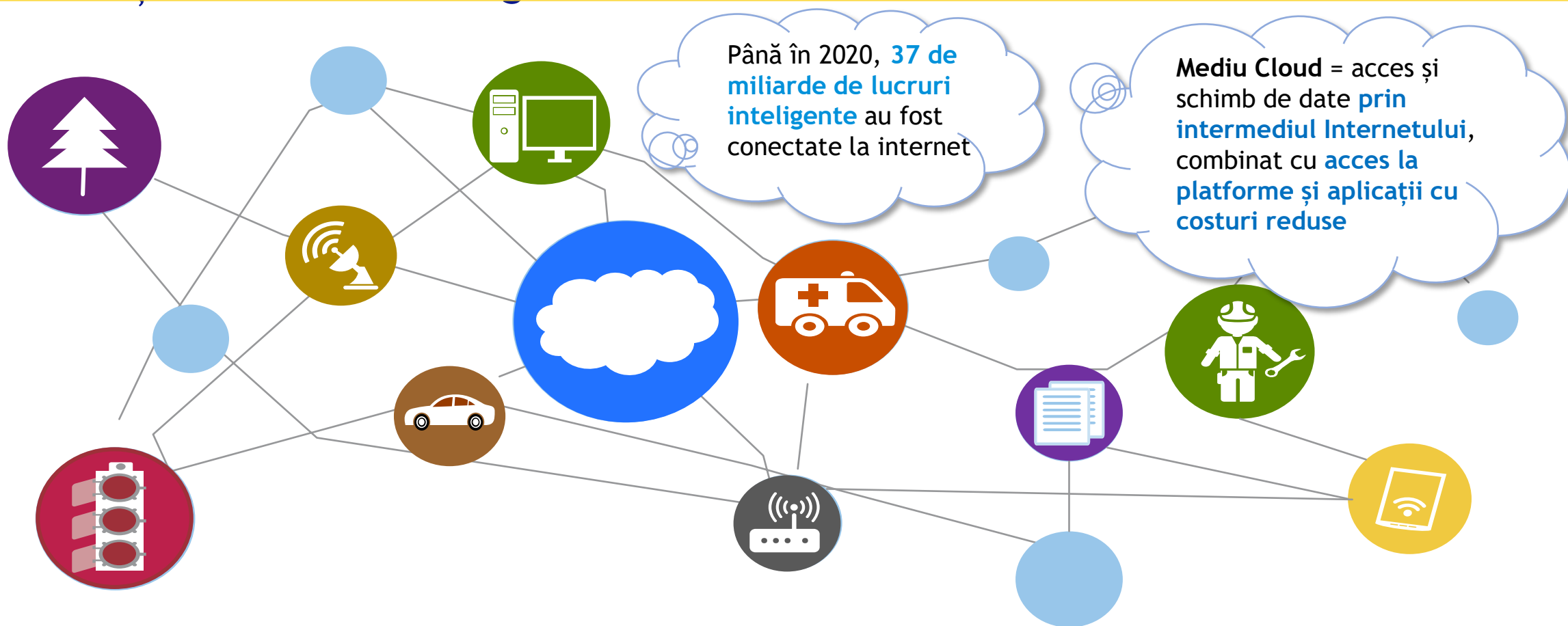


Tendențe macro

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

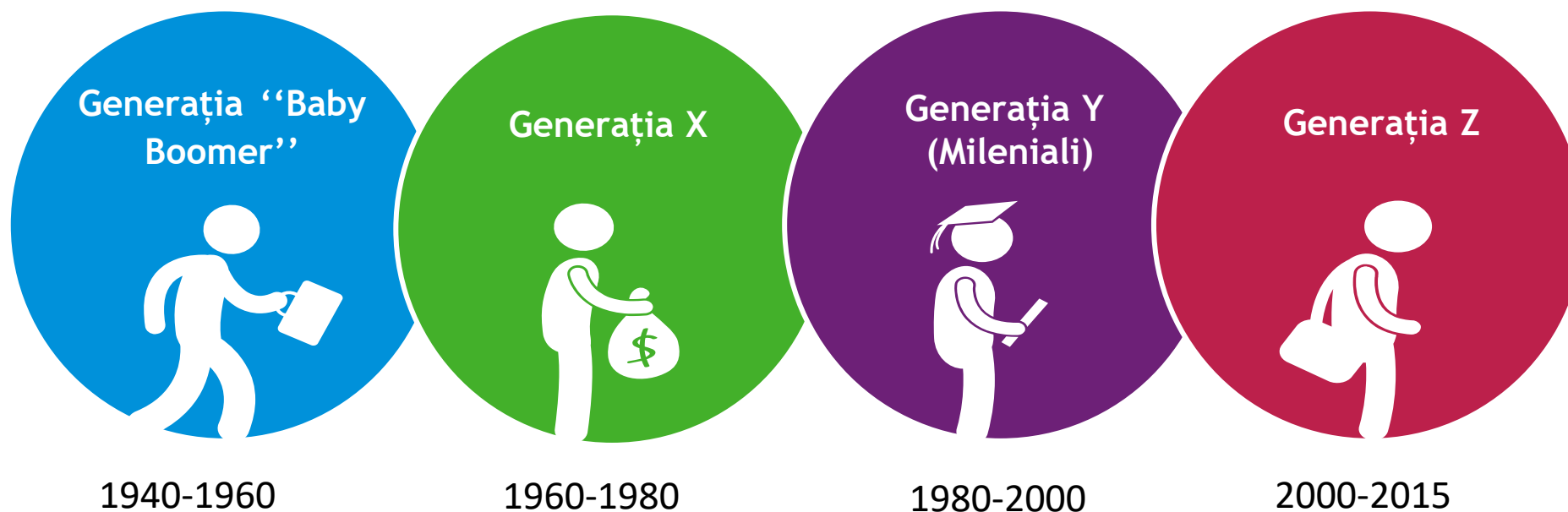


MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



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 (freelanceri 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



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?
 - În opinia Dvs. cum anticipați că se vor reflecta aceste schimbări în asigurarea forței de muncă necesare în MAI.
 - Fiți gata să prezentați rezultatele discuțiilor din grup, când ne vom reuni în sala principală.
- Timp:** 35 minute (20 minute lucru pe grupuri, 15 minute discuții în sala 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

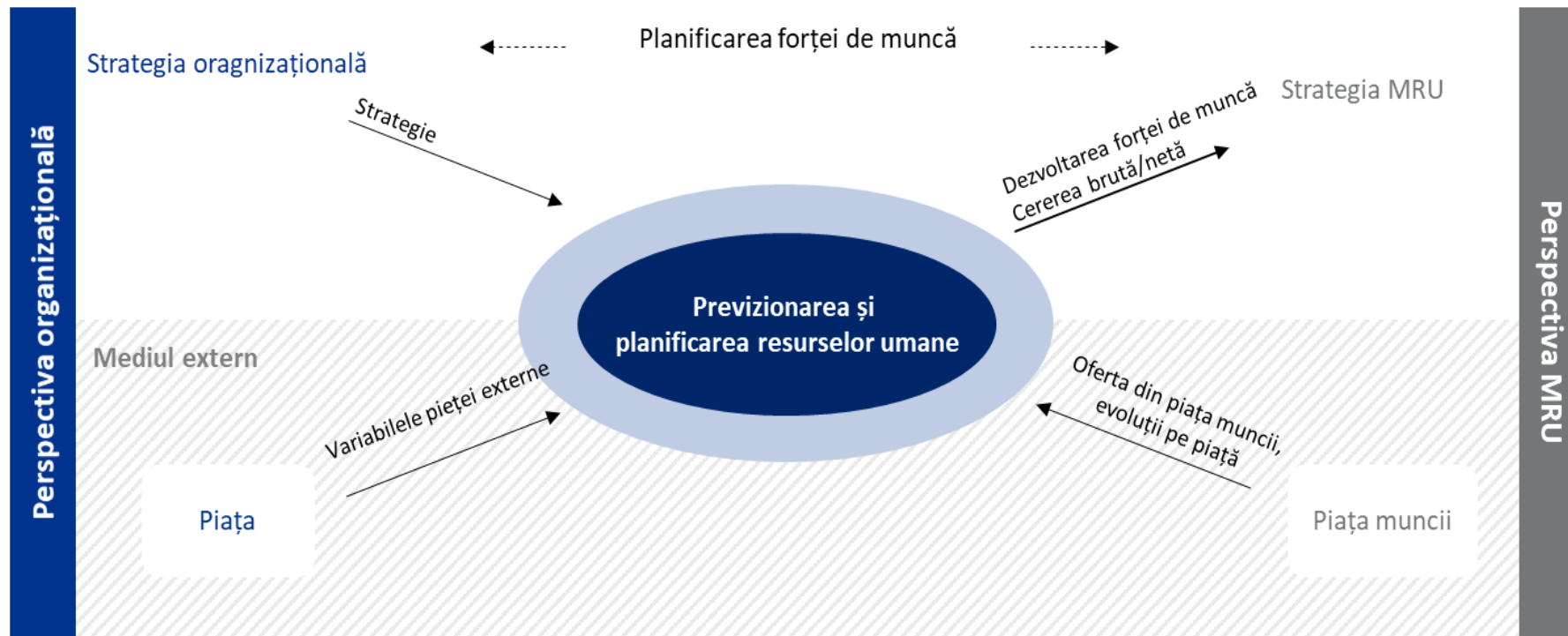
“ *Planificarea resurselor umane urmărește să asigure existența resurselor umane necesare îndeplinirii misiunii și atribuțiilor MAI, garantând totodată prevenirea apariției situațiilor de surplus sau deficit de personal.* ”

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

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.



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 produsele și serviciile operaționale existente și noi?
- Care este procesul pentru candidații interni pentru a ocupa aceste roluri? Cât de ușor de 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 livrarea misiunii?
- Care sunt cele mai bune locații unde pot fi identificate talente în viitor?



Modelul de planificare a resurselor umane

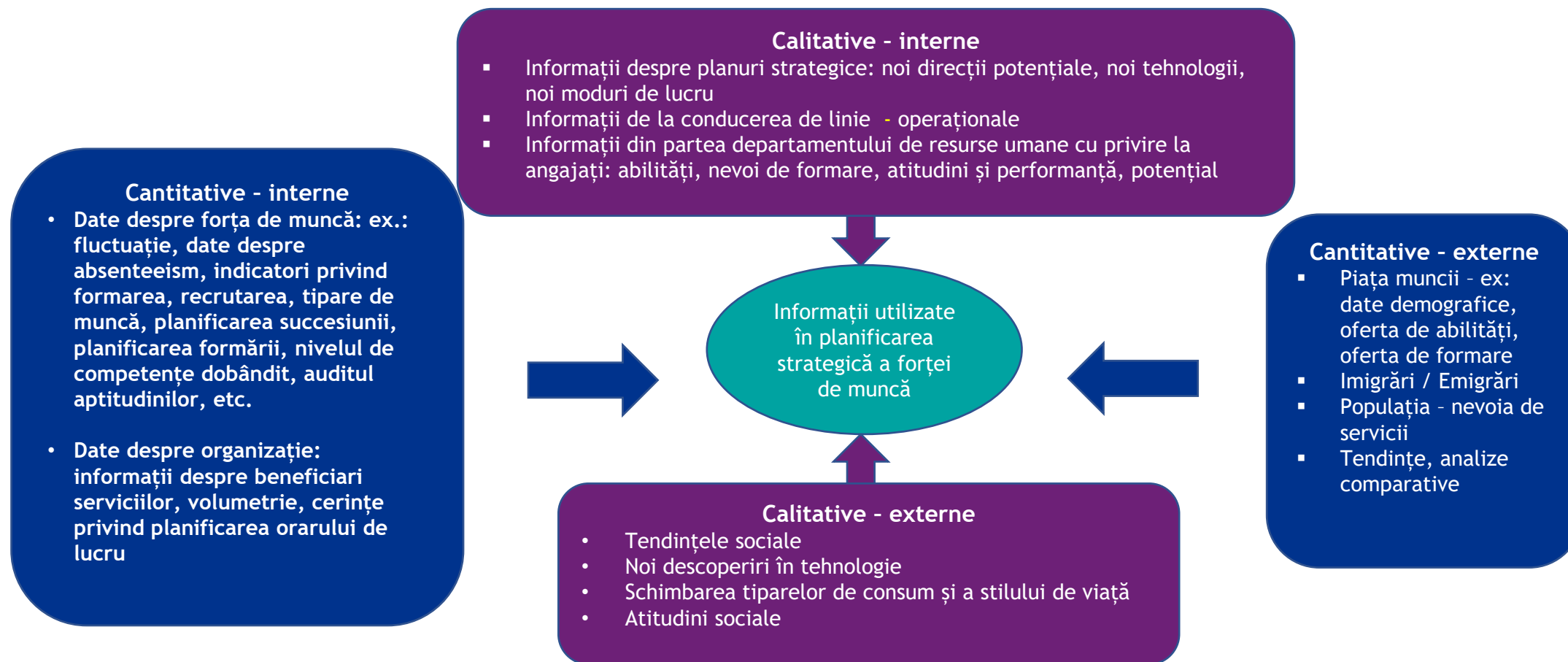
MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Modelul de planificare a resurselor umane



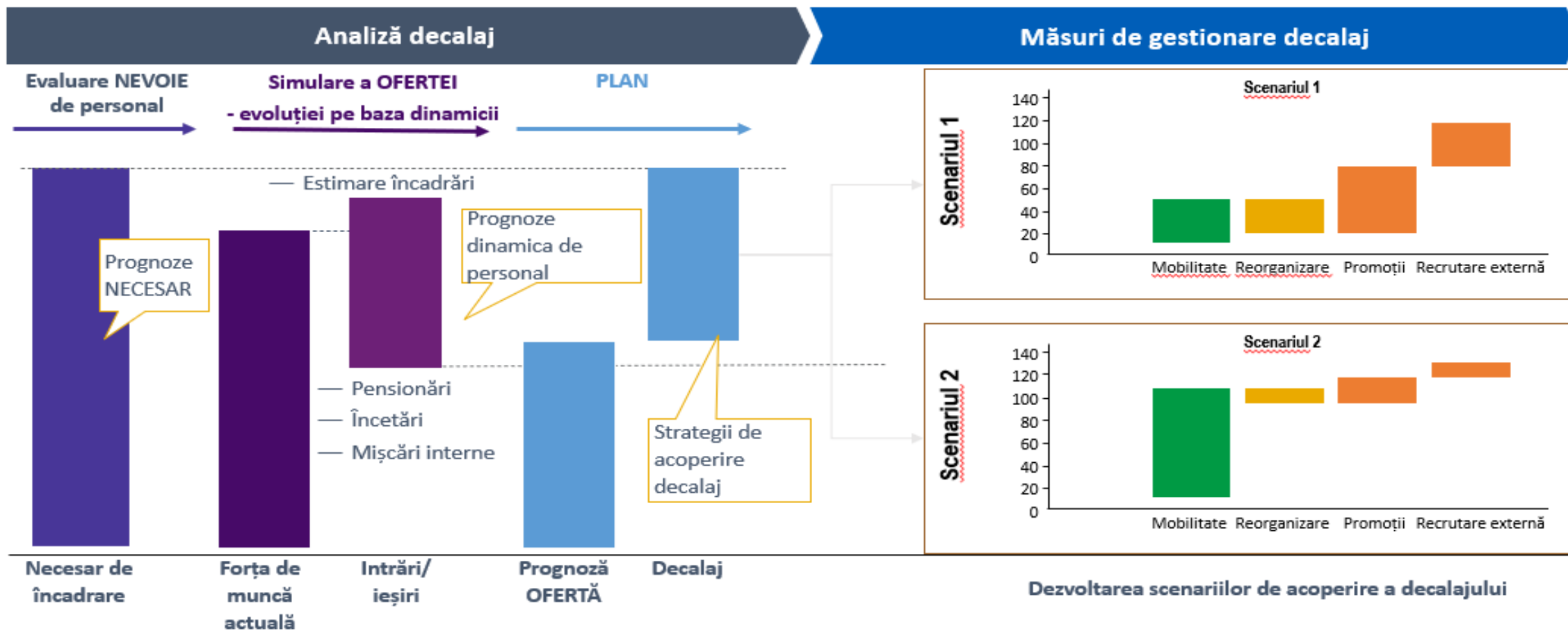
Tipuri de date folosite în planificare RU



Sursă: Informații utilizate în planificarea strategică, CIPD

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Modelul de planificare a resurselor umane - analiză decalaj





Roluri și responsabilități în proces

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



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
 - Fiți gata să prezentați rezultatele discuțiilor din grup, când ne vom reuni în sala principală.
- ☑ **Timp: 20 min** lucru pe grupuri, **15 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

PAUZĂ DE MASĂ - 60 minute



Ne reîntâlnim la
13:15

Schimbarea organizațională

Care sunt principalele schimbări pe care vă așteptați să le întâmpinați în MAI în următorii 2 ani?

Ce exemple de schimbare organizațională?

Ce provocări ați întâmpinat pînă acum în situațiile de schimbare organizațională?

Schimbarea organizațională



Schimbarea la nivel organizațional presupune realizarea unor **modificări profunde esențiale ale organizației**.

Schimbarea organizațională corespunde în general unei **orientări noi, unei orientări radicale și fundamentale** privind modalitățile prin care o instituție urmează să-și desfășoare activitatea și cu implicații directe, esențiale asupra membrilor săi.

Managementul schimbării în organizație

Managementul unei schimbări în organizație se referă la **ansamblul de activități specifice desfășurate de un manager** astfel încât acesta să-și orienteze personalul în procesul de implementare al schimbării pentru îndeplinirea misiunii și atingerea finalităților propuse.

Pentru implementarea unei schimbări eficiente se recomandă:

- explicarea și precizarea clară a **scopului** schimbării
- stabilirea unor **obiective realiste** care să fie în concordanță cu resursele și necesitățile membrilor organizației
- **pregătirea personalului pentru schimbare**
- **stimularea motivației** angajaților pentru schimbare
- **valorificarea eficientă a resurselor** în procesul de schimbare, accentul căzând pe resursa umană;
- **evaluarea permanentă a proceselor de schimbare** și chiar introducerea unor noi sisteme de monitorizare.



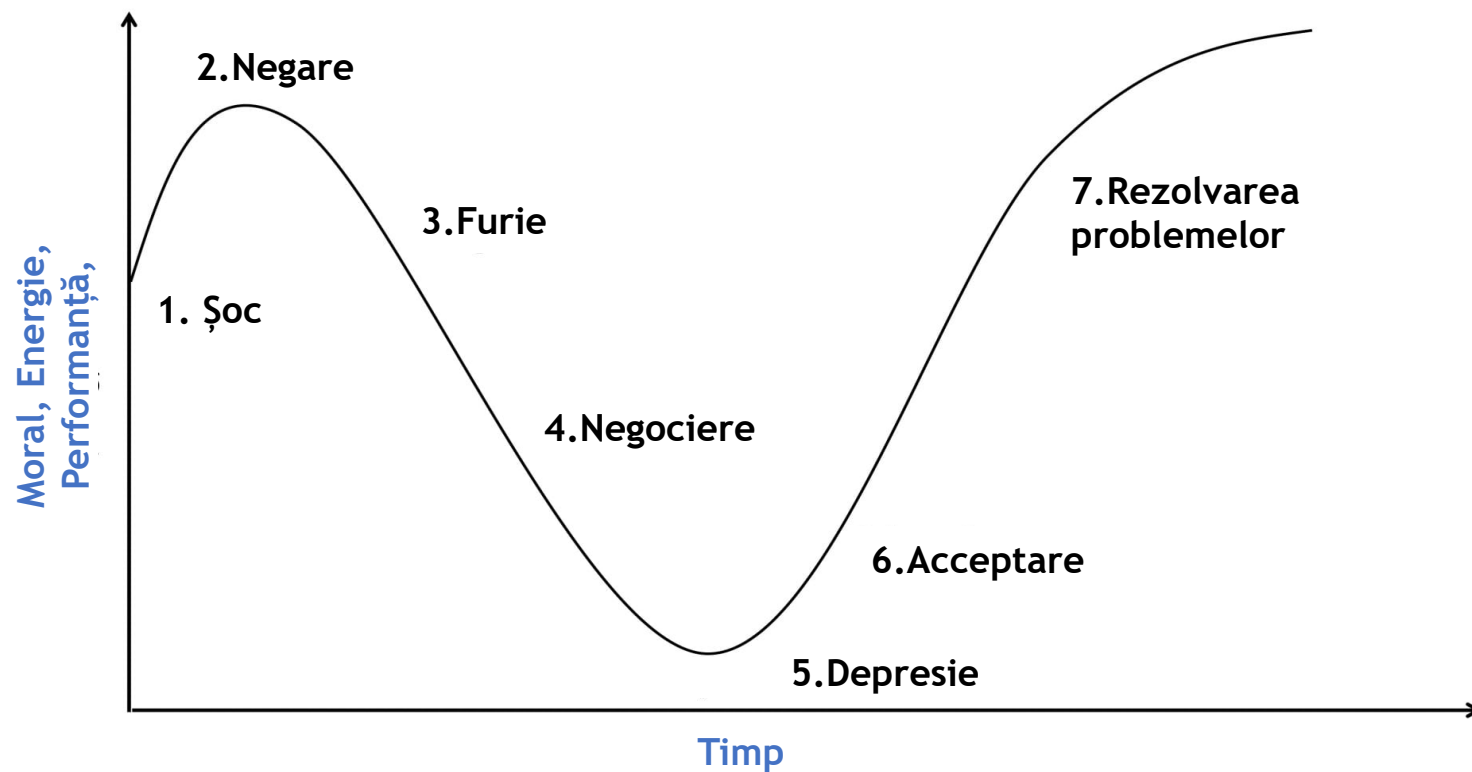
Principiile acceptării schimbării organizaționale



Schimbarea este acceptată atunci când:

- este înțeleasă de membrii grupului
- nu amenință siguranța angajaților
- rezultă în urma unor principii impersonale și nu în urma unor decizii personale subiective
- urmează unei serii de schimbări care au avut succes
- urmează după o schimbare acceptată de organizație și nu după refuzul alteia
- dacă cel care are inițiativa este proaspăt numit în funcție
- membrii organizației sunt pregătiți pentru implementarea acesteia,
- există în plan de management în remediarea barierelor din calea schimbării.

Etapele acceptării schimbării



O persoană aflată în fața schimbării experimentează o serie de emoții succesive

1. NEGAREA

Etapa șocului sau a negării este, de obicei, prima etapă a modelului Kubler-Ross și este în mare parte de scurtă durată.

Negarea se poate manifesta astfel:

- persoana construiește un mecanism de apărare temporar și are nevoie de timp pentru a procesa anumite informații sau realități deranjante.
- este posibil să nu își dorească să creadă ce se întâmplă și să nu înțeleagă de ce i se întâmplă tocmai lui/ei.
- poate aduce o scădere a productivității, a capacității de a gândi și de a acționa.

Unii oameni tind să rămână în starea de negare pentru o lungă perioadă de timp și pot pierde contactul cu realitatea.



2. FURIA

Când persoana realizează ceea ce i se întâmplă și înțelege gravitatea situației, el/ea poate deveni furios și poate căuta vinovați.

Furia se poate manifesta sau exprima în multe feluri:

- în timp ce unii revarsă furia asupra lor, alții o pot îndrepta spre cei din jurul lor.
- în timp ce unii ar putea fi supărați pe viață în general, alții ar putea da vina pe economie, de exemplu.

În această etapă, persoanele tind să rămână ușor iritabile și frustrate, în cea mai mare parte a timpului.



3. NEGOCIEREA

Când stadiul furiei dispare, oamenii încep să se gândească la modalități de a amâna inevitabilul și să identifice care este cel mai bun lucru din situația respectivă, un fel de “parte plină a paharului”.

Cum se manifestă:

- Oamenii pot încerca să negocieze situația și să ajungă la un punct de compromis.
- Negocierea poate ajuta la găsirea unei soluții durabile și poate aduce o ușurare celor care se apropie de ceea ce doresc să evite cu totul.

Căutarea unui rezultat diferit sau unul mai puțin riscant poate rămâne activă în această etapă.



4. DEPRESIA

Aceasta este o etapa în care persoana tinde să simtă tristețe, frică, regret, vinovație și alte emoții negative.

El/ea poate ajunge acum într-o fundătură de unde drumul pare doar întunecat.

Reacțiile apărute sunt: indiferența, reclusivitatea, îndepărtarea celorlalți și zero emoție către orice lucru sau situație din jur.

Unele semne ale depresiei includ: energie scăzută, senzație de demotivare, pierderea încrederii în de sine, etc.



5. ACCEPTAREA

Când oamenii își dau seama că lupta împotriva schimbării nu va face ca durerea să dispară, se resemnează situației și o acceptă complet.

Atitudinea resemnată poate să nu fie un spațiu absolut fericit, dar este unul în care persoana în cauză poate să nu se mai împotrivescă schimbării și să meargă mai departe cu ea.



Relevanța curbei schimbării în managementul schimbării organizaționale

Schimbările organizaționale fi traumatizante pentru personal și pentru echipe și pot afecta succesul schimbării.

Cu cât personalului îi este mai ușor să parcurgă etapele schimbării, cu atât organizației îi va fi mai ușor să implementeze schimbarea planificată.





ACTIVITATE DE GRUP



Cum conducem schimbarea ca manageri

- Scop**
Crearea unui plan de acțiune raportat la cum conducem schimbarea ca manageri
- Descriere activitate**
 - Veți fi mutați în 5 grupuri de lucru. Fiecare grup va răspunde următoarei întrebări: Ce să faci și ce să eviți într-o situație de schimbare, în relația cu un angajat? Astfel:
 - Grupa 1: aflat în NEGARE
 - Grupa 2: aflat în FURIE
 - Grupa 3: aflat în NEGOCIERE
 - Grupa 4: aflat în DEPRESIE
 - Grupa 5: aflat în ACCEPTARE
 - Completați ideile dvoastră în platforma de învățare
- Timp:** 35 minute (15 minute lucru pe grupuri, 20 minute discuții sală principală)

PAUZĂ DE CAFEA - 15 minute



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Organizarea și conducerea resurselor umane

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

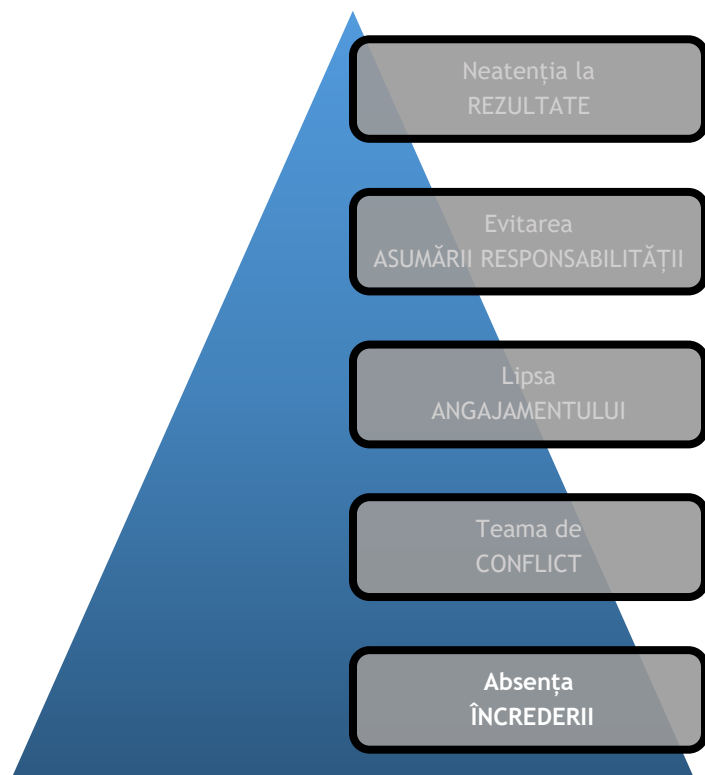


Provocările conducerii resurselor umane



Una dintre provocările majore în organizarea și conducerea resurselor umane este reprezentată de modul în care liderii gestionează personalul din subordine și de modul în care personalul reușește să treacă peste obstacole; atât la nivel individual cât și ca echipă.

Oricât de bine ar fi sudată o echipă, oricât de bine ar funcționa, există momente când aceasta trece prin etape de disfuncționalitate.



Membrii echipelor care manifestă absența încrederii...

- Își ascund unii altora slăbiciunile și greșelile
- Evită să ceară ajutor
- Ezită să ofere un feedback constructiv
- Sunt interesați doar de propria lor zonă de responsabilitate
- Trag concluzii pripite despre intențiile și aptitudinile altora, fără să încerce să le clarifice
- Nu se folosesc de aptitudinile și experiența altora
- Pierd timp și energie cautând să impresioneze

Instrumente pentru construirea încrederii



PREZENȚĂ

"Te ascult
pentru că ești
aici pentru
mine"



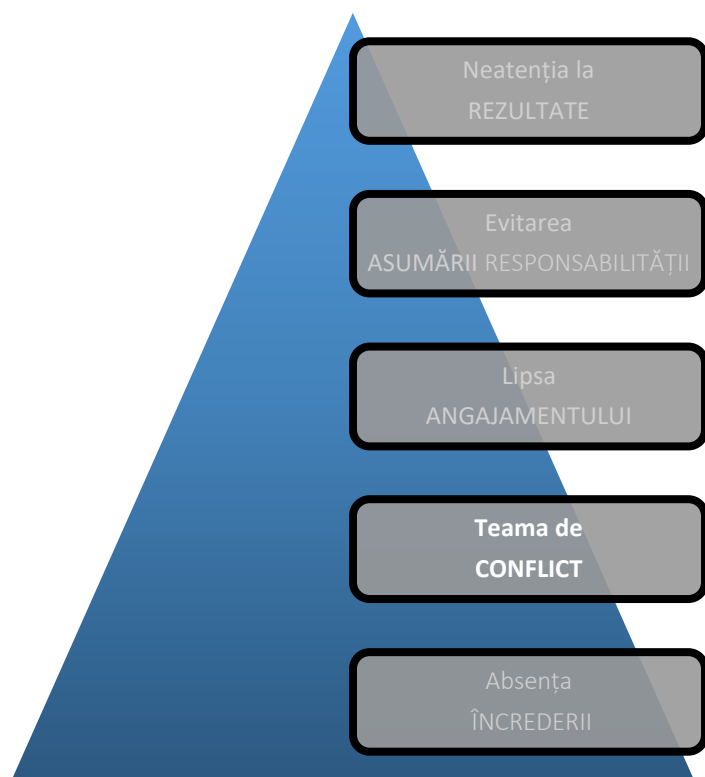
PUTERE

"Te cred
pentru că ești
competent"




EMPATIE

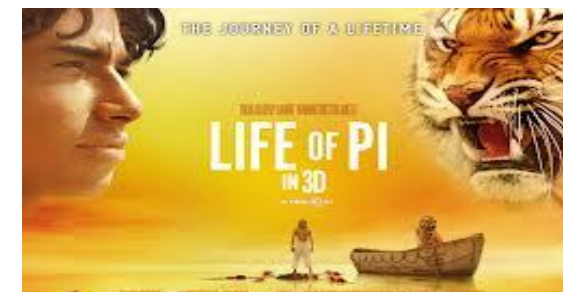
"Te urmez
pentru că
mă înțelegi și
îți pasă de
mine"



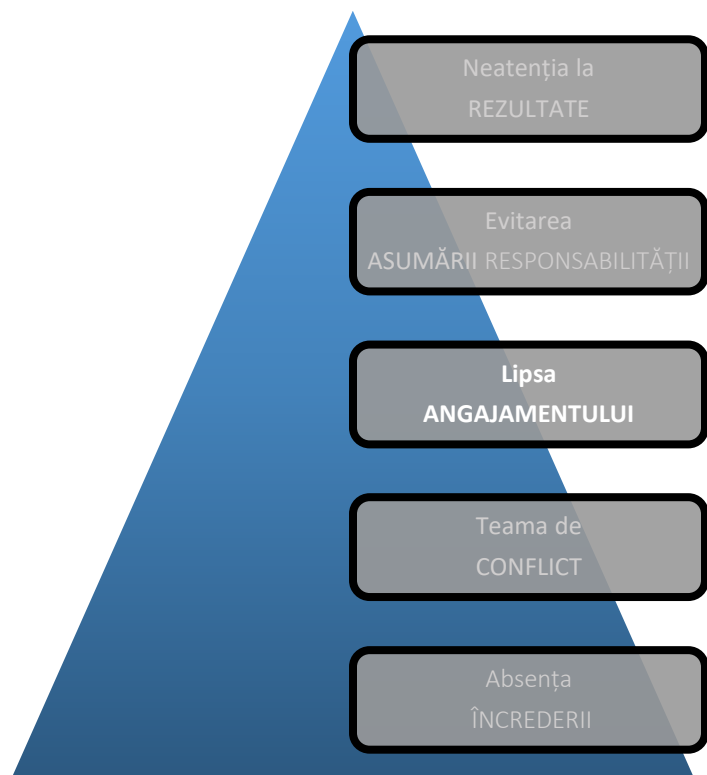
Echipele care se tem de conflicte...

- au interacțiuni plictisitoare
 - creează condiții pentru apariția jocurilor de culise și a atacurilor personale
 - ignoră teme controversate, care sunt vitale pentru succesul echipei
 - nu abordează toate opiniile și perspectivele membrilor echipei
 - pierd timp și energie cu un management de poziție și de risc interpersonal
- 

Filme versus ședințe



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



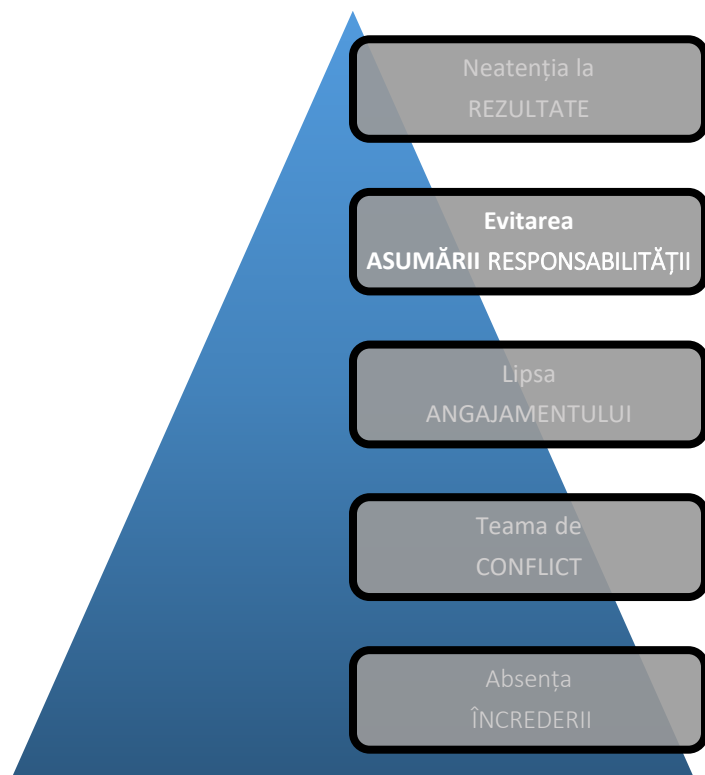
O echipă care nu-și ia angajamente...

- Creează ambiguitate printre membrii ei în ceea ce privește direcția și prioritățile
- Analizează, analizează, analizează... și nu decide
- Manifestă constant teama de eșec
- Revine tot timpul asupra discuțiilor și deciziilor
- Încurajează reconsiderarea părerilor pentru membrii ei

Antrenor de succes

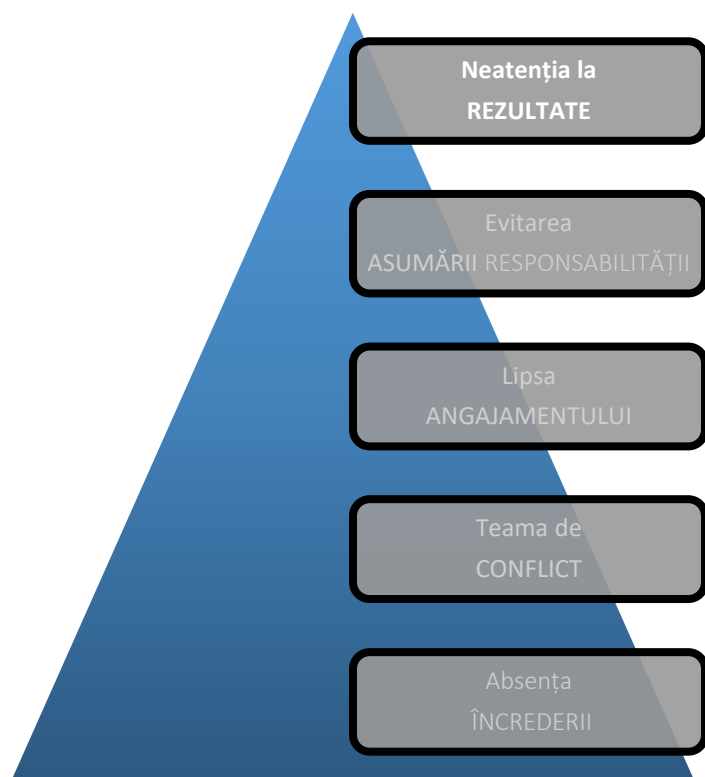


MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



O echipă care evită responsabilitățile...

- creează resentimente printre membrii echipei cu standarde de performanță diferite
- încurajează mediocritatea
- nu respectă termenele limită
- plasează o sarcină necuvenit de mare asupra liderului echipei, ca unică sursă de disciplină



O echipă care nu se concentrează asupra rezultatelor...

- Stagnează / nu evoluează
- rareori învinge concurența
- își pierde angajații orientați spre realizări
- încurajează membrii echipei să se axeze pe propriile lor cariere și țeluri individuale
- este ușor de distras



Stabilirea obiectivelor SMART

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Ce sunt Obiectivele

Obiectiv (substantiv) = scop, țel, țintă

Stabilirea unor obiective creează o viziune pe termen lung pentru o structură organizatorică și motivează angajații să ajungă acolo unde își propun.

Oferă un instrument util pentru a lua decizii cu privire la alocarea timpului și resurselor.

Beneficii

- Orientarea pe ceea ce este important să realizezi într-un an
- Oferirea unei direcții comune pentru echipă
- Prioritizarea activității
- Motivarea echipei și creșterea satisfacției generale a angajaților

Ce nu sunt Obiectivele

Obiectivele nu sunt:

- Fișa de post
- Lista activităților de rutină
- Intenții generale (“Mi-ar plăcea să ofer servicii de calitate”)
- Ținte financiare



Ce ar trebui să fie
obiectivele

Concentrare pe arii cheie:

- Obiective departamentale
- Îmbunătățirea proceselor
- Îmbunătățirea relației cu beneficiarii
- Obiective de echipă

Obiective SMART



Specific

- Este clar exprimat și vizează rezultate concrete.

Măsurabil

- Este cuantificabil, permițând stabilirea cu exactitate a faptului că a fost atins sau nu, sau în ce măsură a fost atins. Un obiectiv măsurabil permite monitorizarea progresului atingerii lui.

Acceptabil/ Realizabil

- Poate fi dus la îndeplinire în termenele de realizare prevăzute și cu resursele alocate

Relevant

- Are sens pentru individ, echipă, organizație

Bine delimitat în timp

- Este prevăzut cu termene de realizare clar definite

Exemplu Obiectiv SMART

Obiectiv care nu este SMART

Dezvoltarea profesională a personalului



Obiectiv SMART

Dezvoltarea profesională a personalului printr-un curs specific fiecărui departament, în online, la fiecare 3 luni în următorul an.

ACTIVITATE DE GRUP



Stabilirea de Obiective SMART

- Scop**
Exersarea abilităților de organizare și conducere a resurselor umane, crearea de obiective SMART
- Descriere activitate**
 - Veți fi mutați în grupuri de lucru. Fiecare grup are de realizat 2 obiective SMART, astfel:
 - Fiecare, individual - are de stabilit un obiectiv personal
 - Ca grup - aveți de stabilit un obiectiv pentru echipa pe care o conduceți
 - Completați ideile dvoastră în platforma de învățare
- Timp:** 25 minute (15 minute lucru pe grupuri, 10 minute discuții sală principală)



Concluzii și Recapitulare

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



CONCLUZII DE FINAL DE MODUL 4

1

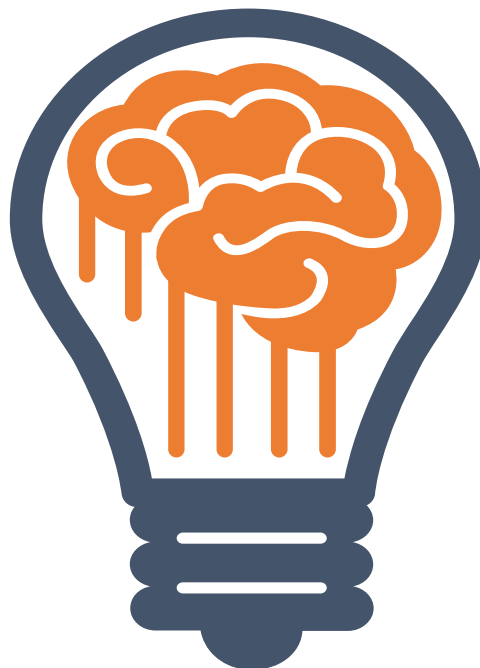
Deficitul de forță de muncă este accentuat de tendințele demografice nefavorabile și de fenomenul emigrării iar gestionarea a 4 generații în același loc de muncă pune presiune suplimentară pe strategiile de management RU

2

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

3

Procesul de planificare a resurselor umane impune eforturi coordonate din partea conducerii instituției, a structurilor de MRU precum și din partea structurilor MAI



4

Managementul unei schimbări în organizație se referă la ansamblul de activități specifice desfășurate de un manager astfel încât acesta să-și orienteze personalul în procesul de implementare al schimbării pentru îndeplinirea misiunii și atingerea finalităților propuse

5

Cu cât personalului îi este mai ușor să parcurgă etapele schimbării, cu atât organizației îi va fi mai ușor să implementeze schimbarea planificată..

6

Elementele esențiale în conducerea resurselor umane se bazează pe: Încredere, Conflict, Angajament, Asumarea responsabilității, Stabilirea de Obiective



Recapitulare

1. Planificarea Resurselor Umane contribuie la un proces îmbunătățit de luare a deciziilor în cadrul unei instituții:
 - a. adevărat
 - b. fals
2. 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
3. Responsabilitatea privind furnizarea de informații privind nevoile de personal revine:
 - a. conducerii DGMRU
 - b. structurilor de MRU
 - c. conducerii structurilor MAI
4. Care sunt etapele de acceptare a schimbării?
 - a. negare, furie, negociere, depresie, acceptare
 - b. fericire, negociere, regret, depresie
 - c. acceptare, realizare, furie, veselie, dispreț
5. Membrii unei echipe unde nu există încredere, tind să:
 - a. Evite să ceară ajutor
 - b. Ezite să ofere un feedback constructiv
 - c. Caută vinovați
 - d. a+b
 - e. a+c
6. Echipele care se tem de conflicte...
 - a. Au ședințe vesele
 - b. Creează condiții pentru apariția jocurilor de culise și atacurilor personale
7. Conflictul este benefic pentru succesul unei echipe?
 - a. Da
 - b. Nu
8. Un obiectiv este măsurabil atunci când...
 - a. permite monitorizarea progresului atingerii lui
 - b. este cuantificabil
 - c. Se poate stabili cu exactitate dacă a fost atins sau nu
 - d. Toate cele de mai sus
9. Un obiectiv este încadrat în timp dacă
 - a. Are un termen clar de finalizare
 - b. Durează maxim 3 luni atingerea lui
 - c. Durează minim 1 an să fie atins



FELICITĂRI!

Ați finalizat cu succes
Modulul 4 - Planificare, organizare și conducere

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





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 Managementul Resurselor Umane
Modulul 5: Evaluarea și dezvoltarea performanței și a carierei





STRUCTURA PROGRAMULUI

- Modulul 1 - Leadership
- Modulul 2 - Profilul competențelor de resurse umane
- Modulul 3 - Comunicare și motivare
- Modulul 4 - Planificare strategică, organizare și conducere
- **Modulul 5 - Evaluarea și dezvoltarea performanței și a carierei**



Obiectivele Modulului 5 - Evaluarea și dezvoltarea performanței și a carierei

Aprofundarea conceptelor de performanță și de potențial și a elementelor ce le diferențiază.

Familiarizarea cu procesul de identificare a potențialului personalului din subordine

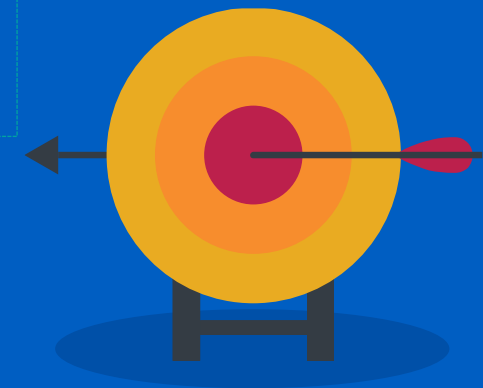
Explorarea stilurilor de leadership situațional pentru managementul performanței și ce stil să adopte în funcție de nivelul subordonaților

Cunoașterea rolurilor și responsabilităților în dezvoltarea carierei (conducerea instituției, șeful direct, angajatul)

Aprofundarea metodei de acordare a unui feedback constructiv ca instrument de dezvoltare a personalului

Familiarizarea cu conceptul de coaching ca instrument de dezvoltare a personalului

Experimentarea de sesiuni de coaching de dezvoltare.





Performanța

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



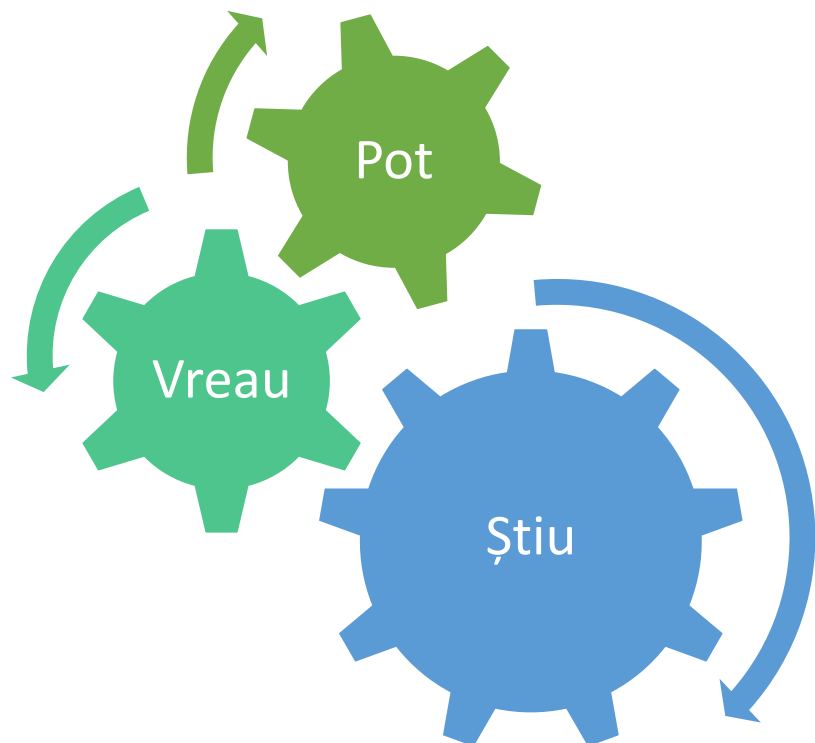
Ce este Performanța



Performanța:

- Este măsurată prin rezultatele pe care angajatul le are în postul actual
- Arată cât de bine își îndeplinește responsabilitățile și atribuțiile în rolul curent
- Este un indicator pentru relații de muncă eficiente
- Se referă la timpul trecut

De ce depinde performanța



Performanța depinde de 3 factori:

- Competențe (cunoștințe, abilități, deprinderi)
- Motivație
- Suportul oferit de instituție (structuri, procese, sisteme)

Leadership situațional în managementul performanței



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Activitate individuală / plen



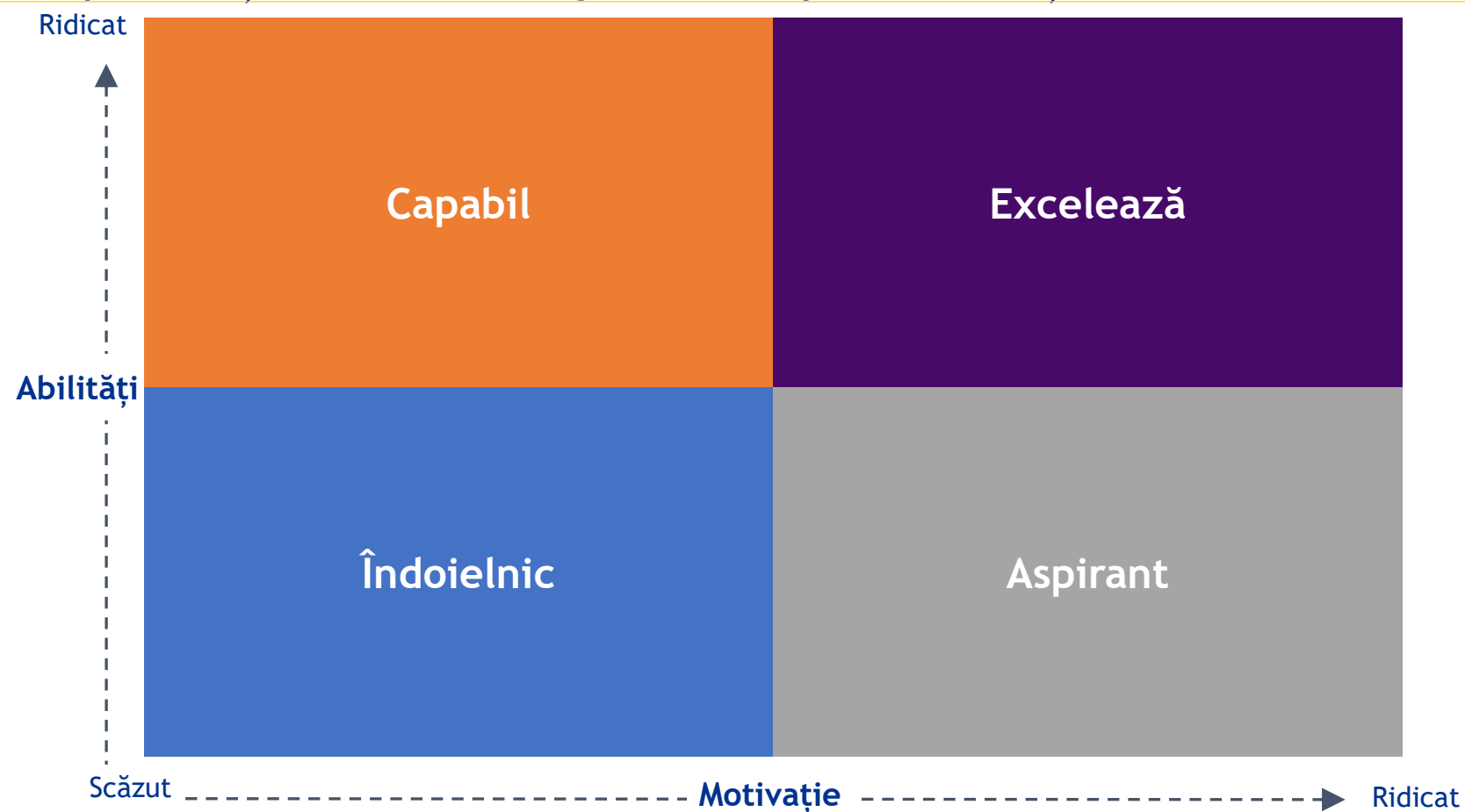
Identificare tipare de performanță

- Scop**
Familiarizarea cu matricea Abilități / Motivație și exersarea evaluării personalului din perspectiva matricei

- Descriere activitate**
 - Pentru această activitate veți rămâne în sala principală
 - Accesați platforma de e-learning. Evaluați personalul din structura pe care o conduceți din perspectiva Abilităților și a Motivației și completați în *Foiaia de lucru - Identificare tipare de performanță*.

- Timp: 10 minute** lucru individual

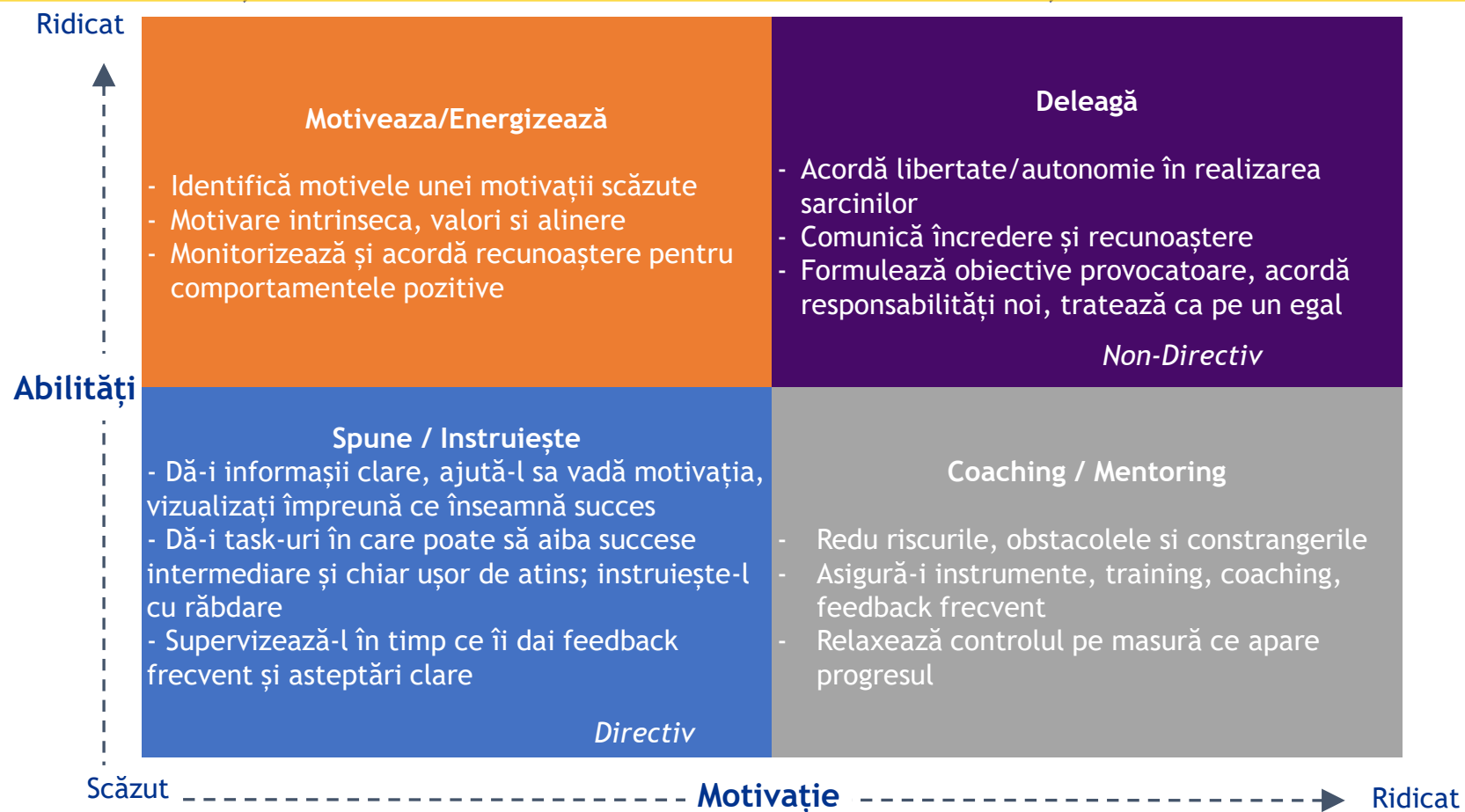
Leadership situațional în managementul performanței



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Leadership situațional în managementul performanței



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Potențialul

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Ce este Potențialul

Spre deosebire de performanță, care se uită la rezultatele din trecut, potențialul este despre viitor

8 trăsături ale
angajaților cu
potențial ridicat

Demonstrează ambiție, dornic să acceadă spre o poziție superioară

Interesat să se autodezvolte, caută oportunități noi de învățare

Învață repede și pune în aplicare rapid noile concepte

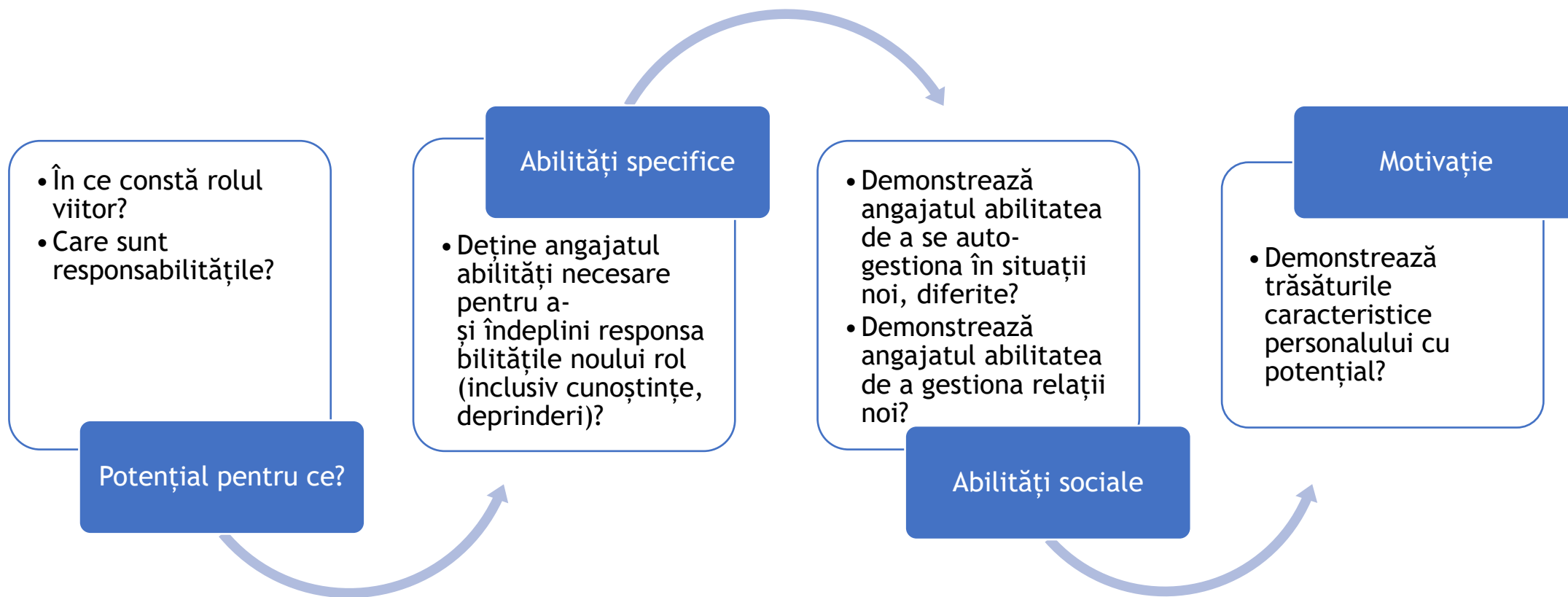
Muncește independent și demonstrează inițiativă

Confortabil cu luarea deciziilor și le pune în acțiune

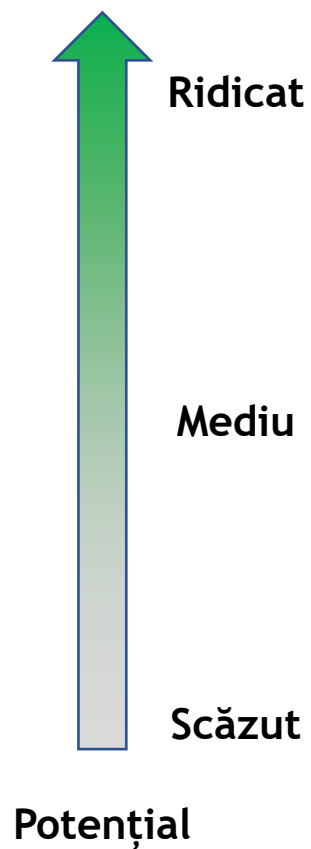
Demonstrează interes pentru instituție

Gestionează bine situații complexe și este flexibil

Cum identificăm Potențialul?



Activitate individuală / plen



Identificarea nivelului de potențial



Scop

Familiarizarea cu principiile de evaluare a potențialului



Descriere activitate

- Pentru această activitate veți rămâne în sala principală
- Accesați platforma de e-learning.
- Evaluați personalul din structura pe care o conduceți din perspectiva nivelului de potențial și completați în *Foia de lucru - Identificare potențial*



Timp: 10 minute lucru individual

PAUZĂ DE CAFEA - 15 minute



MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Matricea de Performanță și Potențial

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Matrice Performanță și Potențial

PERFORMANȚĂ TRECUTĂ

POTENȚIAL VIITOR

	SUB-PERFORMANȚĂ	PERFORMANȚĂ MEDIE	PERFORMANȚĂ ÎNALTĂ
RIDICAT	ICEBERG Performanță scăzută Potențial ridicat	STAR ÎN DEVENIRE Performanță bună Potențial ridicat	STAR Performanță excelentă Potențial ridicat
MEDIU	INCONSECVENT Performanță scăzută Poate crește	CONTRIBUITOR Performanță bună Poate crește	STAR ÎN DEVENIRE Performanță excelentă Poate crește
SCĂZUT	MARGINAL Performanță scăzută Potențial scăzut	SPECIALIST Performanță bună Potențial scăzut	EXPERT Performanță excelentă Potențial scăzut

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Activitate individuală / plen



Explorarea nivelului de pregătire pentru dezvoltarea carierei



Scop

Aprofundarea matricei performanță / potențial și cunoașterea personalului din perspectiva gradului de pregătire pentru a face pasul următor în carieră



Descriere activitate

- Pentru această activitate veți rămâne în sala principală
- Accesați platforma de e-learning. Evaluați personalul din structura pe care o conduceți din perspectiva performanței și a potențialului și completați în *Foaia de lucru - Matricea performanță / potențial*



Timp: 10 minute lucru individual

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Leadershipul situațional în managementul carierei

PERFORMANȚĂ TRECUTĂ

POTENȚIAL VIITOR

	SUB-PERFORMANȚĂ	PERFORMANȚĂ MEDIE	PERFORMANȚĂ ÎNALTĂ
RIDICAT	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Confirmăm și conștientizăm potențialul ✓ Oferim coaching concentrat pe abilități și cunoștințe ✓ Agreăm posibilități de a utiliza și dezvolta abilități noi, poate și dependent de îmbunătățirea performanței curente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agreăm împreună proiecte, responsabilități, oportunități motivante și care depășesc rolul curent și sunt alinate cu aspirațiile personale ✓ Oferim coaching și mentoring, recunoaștere ✓ Încurajăm să ridice standardele lor și ale celorlalți ✓ Implicat să fie model sau mentor pentru Staruri în devenire 	
MEDIU	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificare proiecte, sarcini, roluri noi 		
SCĂZUT	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Căutăm să înțelegem cauza performanței scăzute ✓ Oferim supervizare atență, plan de îmbunătățire a performanței, formare ✓ Oferim roluri mai potrivite abilităților și cunoștințelor ✓ Dacă cele de mai sus nu dau rezultate, se identifică o oportunitate în afara structurii / instituției 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recunoaștem și apreciem efortul și contribuția ✓ Pot fi mentori pentru cei noi ✓ Coaching pentru schimbare de mentalitate și comportament ✓ Căutăm abilități ascunse, oferim oportunități și responsabilități noi 	

Activitate individuală



Ce implementați începând de ...azi

- Scop**
Reflecție asupra conceptelor explorate

- Descriere activitate**
 - Pentru această activitate veți rămâne în sala principală
 - Accesați platforma de e-learning
 - Individual, în secțiunea notițe, menționați cel puțin 2 lucruri pe care le veți face diferit (start, stop, continuă, îmbunătățește)

- Timp: 20 minute** (10 minute lucru individual, 10 minute discuții în sală)



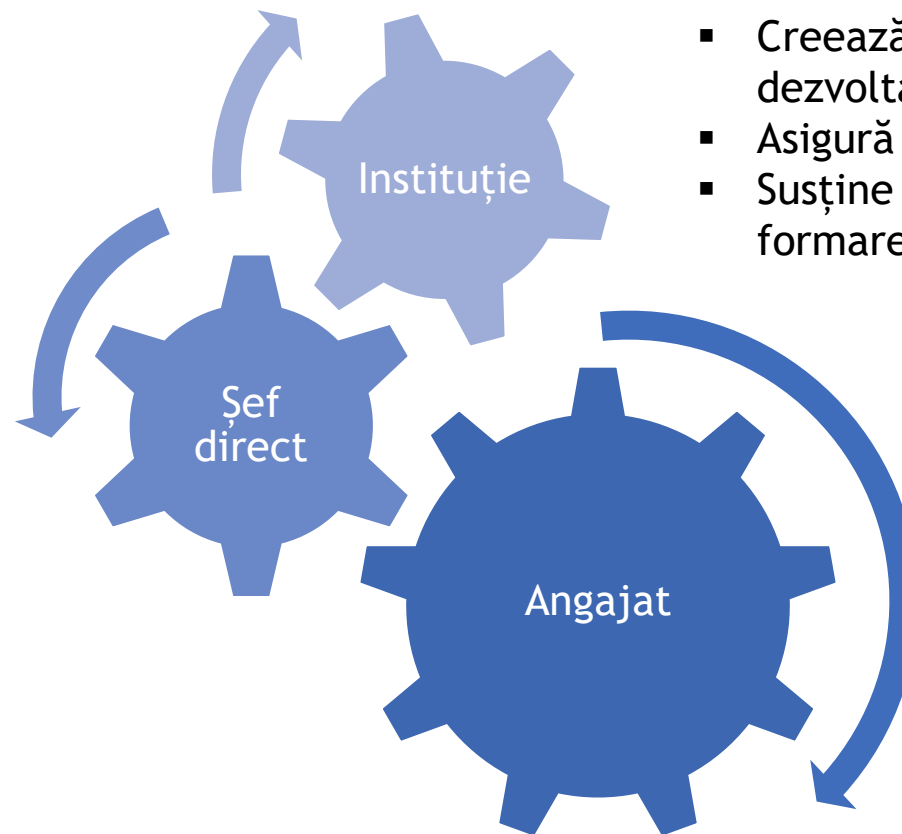
Roluri și responsabilități în dezvoltarea carierei

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Roluri și responsabilități în dezvoltarea carierei

- Dezvoltă o relație de încredere
- Identifică / Creează oportunități
- Oferă cadrul, susține și îndepărtează bariere



- Creează contextul pentru dezvoltarea carierei
- Asigură resurse și direcție
- Susține crearea de programe de formare

- Stabilește direcția și clarifică unde ești față de țintă
- Caută oportunități de creștere
- Creează impact prin ceea ce faci
- Dezvoltă relații de încredere

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Rolul angajatului

Angajatul este direct răspunzător de cariera sa.



Caută oportunități de creștere

- Stabilește-ți obiective de dezvoltare care să te ajute să te dezvolti
- Caută oportunități / proiecte / misiuni care să îți ofere șansa să dobândești cunoștințe și abilități noi

Crează impact prin ceea ce faci

- Stabilește-ți ținte ambițioase în contextul structurii din care faci parte
- Asigură-te că îți îndeplinești responsabilitățile alocate și asumate, la cel mai înalt standard de calitate

Dezvoltă relații de încredere

- Caută să integrezi feedback-ul primit și să îți dezvolti capabilitățile și cunoștințele continuu
- Identifică persoane care te pot ajuta să te dezvolti și cultivă o relație autentică și deschisă

Rolul managerului

Dezvoltă o relație de încredere

- Asigură-te că ai timp să îl/o cunoști - identifică care sunt elementele motivante pentru ei, aspirațiile, pasiunile și punctele forte
- Stabiliți împreună obiective de dezvoltare relevante pentru el/ea
- Fii un model în ce privește dezvoltarea carierei

Crează impact

- Susține-ți angajatul pentru a putea livra servicii excepționale
- Investește timp pentru a găsi proiecte și ținte relevante dar aliniate la strategia structurii
- Pregătește-te pentru discuțiile de performanță cu informații, exemple și idei
- Recunoaște și apreciază contribuția angajatului în mod corespunzător



Oferă cadrul de dezvoltare

- Evaluează corect și echitabil performanța oferind feedback relevant la timp, adresând atât punctele lor forte, dar și oportunitățile de dezvoltare
- Verifică constant că țintele oferă suficiente oportunități de dezvoltare și dacă subordonatul are nevoie de mai mult ajutor sau instruire
- Oferă feedback într-un mod constructiv și cu respect

PAUZĂ DE MASĂ - 60 minute



Ne reîntâlnim la
13:15



Feedback-ul ca instrument pentru dezvoltare

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Feedback-ul

Feedbackul este o informație despre comportament din trecut oferită în prezent, cu scopul de a schimba comportamente viitoare

Feedback
pozitiv

Feedback
constructiv

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Feedback-ul eficient



Pentru a fi eficient, feedback-ul trebuie să genereze schimbare - prin urmare, asigurați-vă că:

- Scopul este să îl ajutăm pe cel care primește feedback să învețe, să crească
- Puneți accent pe fapte și ignorați presupunerile
- Mesajul trebuie să fie clar, concis, cu exemple
- Feedback-ul este ori pozitiv, ori constructiv - nu "sandwich"
- Oferiți feedback la timp, cât mai aproape de interacțiune/ evenimentul observat, dar nu în vârtoarea emoțiilor

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

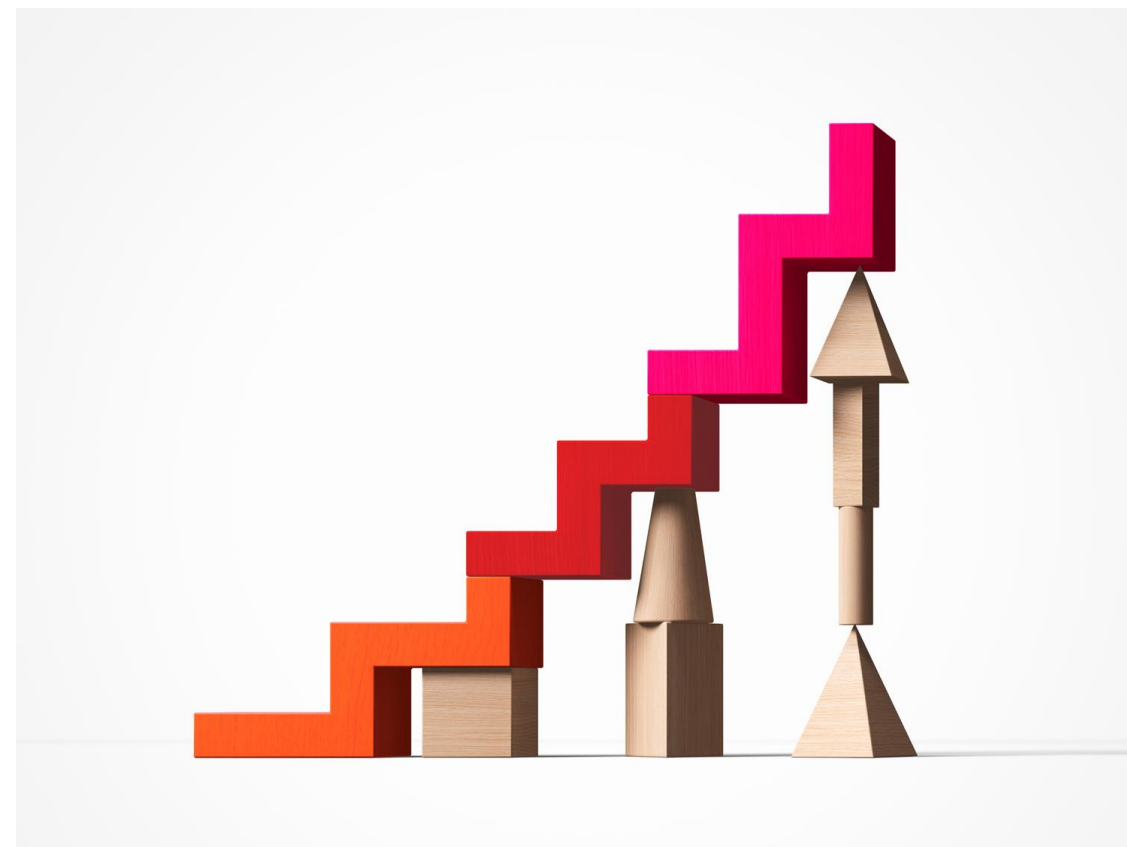


Feedback-ul pozitiv

Uneori feedback-ul pozitiv poate fi chiar mai greu de oferit.

Pentru a fi siguri că feedback-ul pozitiv este eficient, trebuie să ne asigurăm că:

- Recunoștem punctele forte ale angajatului
- Este autentic și sincer
- Este oferit la timp
- Oferă ocazia de a învăța



Activitate de grup



Feedback-ul ca instrument de dezvoltare

Scop

Exersarea conversației de tip feedback pozitiv și feedback constructiv în structura DISC

Descriere activitate

- Pentru această activitate veți fi mutați în grupuri de 3. Hotărâți în grup cine va fi persoana care primește feedback, persoana care oferă feedback și observatorul.
- Cele două persoane implicate în exercițiul de feedback vor petrece 5' discutând situația iar la final observatorul va oferi feedback (tot pe model DISC) despre cum a decurs discuția
- Ulterior, schimbați rolurile, faceți 2 runde, una pe feedback pozitiv și una pe feedback constructiv

Timp: 15 minute

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Coachingul ca instrument pentru dezvoltare

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Ce este coaching-ul

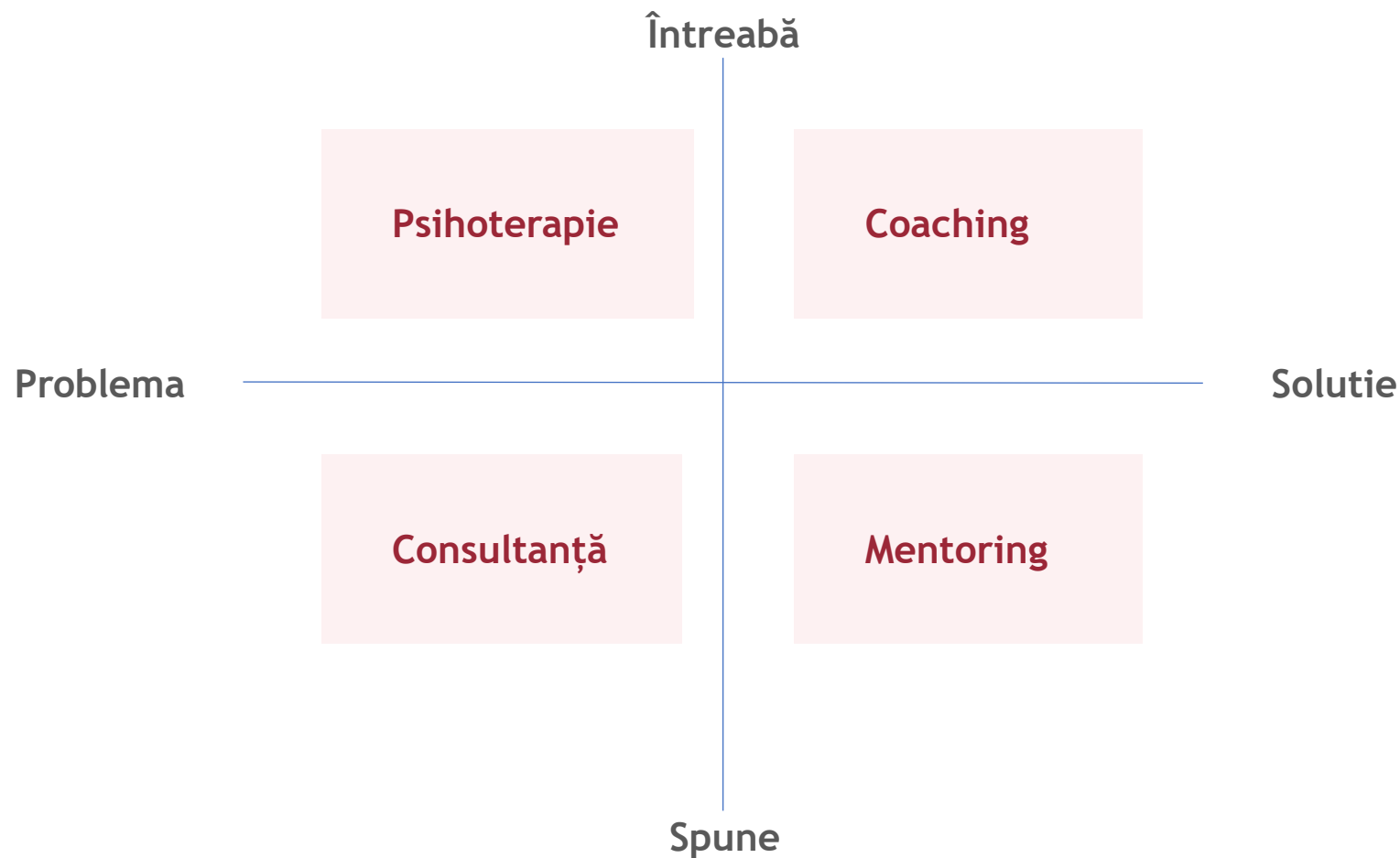
“Un proces sistematic axat pe soluții, orientat spre rezultate și sistemic, în care Coach-ul facilitează îmbunătățirea performanței muncii, a experienței de viață, a învățării auto-direcționate și a creșterii personale a *clientului*.” Association for Coaching

Conversația de coaching se bazează pe convingerea că *clientul* de coaching este un expert în domeniul său - el/ea este capabil/a să găsească cele mai potrivite răspunsuri și soluții pentru atingerea obiectivelor. De aceea ...

... în Coaching nu oferim soluții, ci **adresăm întrebări** menite să deschidă noi orizonturi pentru “*client*”.

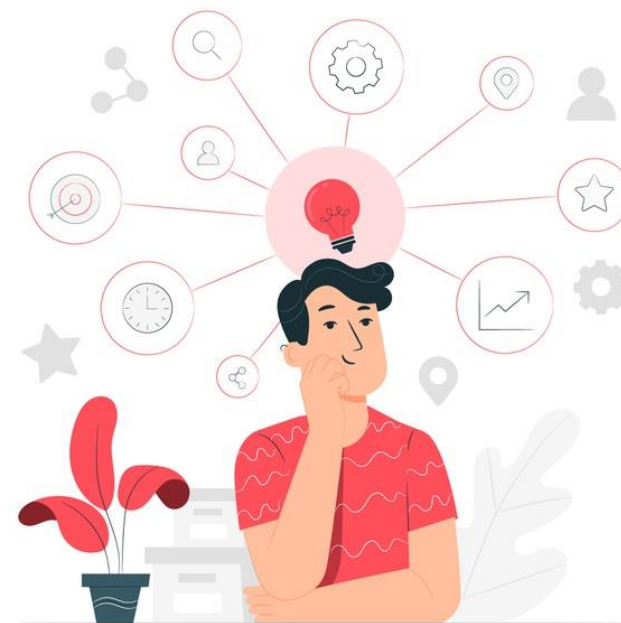


Ce este și ce nu este coaching-ul



Tehnica **DANS** de adresare a întrebărilor

- **Deschise** vs închise;
 - Ce vrei tu în această situație? Vs
 - Tu vrei să faci ceva să rezolvi această situație?
- **Active** (contin un verb) vs analitice (vb la conditional optativ: Ce ai face?/De ce??)
 - Care e primul pas? Ce îți propui să faci?
- **Neutre** vs dirijate;
 - Ce vrei să faci? vs Vrei ...1 sau2?
- **Simple** vs complicate; justific întrebarea sau parafrazez inutil;



Activitate în grup



Care sunt întrebările potrivite?

- Scop**
Exersarea tehnicilor de întrebări închise/deschise

- Descriere activitate**
 - Pentru această activitate vom lucra în grup. Avem nevoie de un voluntar care va fi “chestionat” - va părăsi call-ul pentru câteva minute, timp în care noi ceilalți ne stabilim un obiectiv - o informație pe care vrem să o aflăm de la voluntar. Odată întors în plen, voluntarul va începe discuția cu o afirmație - orice dorește iar grupul va începe să adreseze întrebări, pe rând, în ordinea în care apar ferestrele pe ecranul meu, astfel încât să ducă voluntarul către informația pe care vrem să o aflăm.

- Timp:** 5 min pregătire, 10 minute în grup

Arta de a asculta



Nivelul 1 - ascultăm mai degrabă vocea din capul nostru, comparăm, comentăm, ne gândim ce să spunem în continuare



Nivelul 2 - ascultare activă, ne concentrăm pe celălalt, pe ce exprimă, suntem curioși și așteptăm să primim toată informația, răspunsul complet.



Nivelul 3 - ascultare globală, percepem atmosfera, ce se ascunde printre rânduri, ținem cont și de relațiile din echipă.

Structura conversației de coaching



- **Goal / Obiectiv** - Care este obiectivul tău? Ce-ti dorești să obții? Ce e important pentru tine să realizezi?
- **Reality / Realitate** - Care este situația actuală (mai ales nivelul de competențe și motivație)? Ce ai făcut deja?
- **Options / Opțiuni** - Ce alternative ai? Ce variante / opțiuni ai? Cine te mai poate ajuta? Ce ai nevoie acum?
- **Way Forward / Pași următori** - Ce vei face și când?

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Activitate de grup



Discuția de coaching

- Scop**
Exersarea conversației de coaching în structura GROW

- Descriere activitate**
 - Pentru această activitate veți fi mutați în grupuri de 3.
 - Individual, gândiți-vă fiecare la un obstacol cu care vă confrunțați în acest moment.
 - În grup, decideți cine vrea să fie coach, client sau observator.
 - Exersați o sesiune de coaching, conform instrucțiunilor din *Foia de lucru - Modelul de coaching GROW*, pentru a ajunge la o soluție.

- Timp:** 12 minute sesiunea de coaching + 8 minute feedback DISC + 15 minute în grup mare



Concluzii și Recapitulare

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



CONCLUZII DE FINAL DE MODUL 5

- 1 Nivelul de performanță este influențat de combinația de abilități și motivație
- 2 Performanța se referă la rezultatele trecute iar potențialul se referă la viitor
- 3 Conceptul de leadership situațional se aplică și în cazul managementului performanței, în funcție de nivelul fiecărui angajat, managerul putând folosi diverse tehnici și instrumente



- 4 Conceptul de leadership situațional se aplică și în cazul managementului performanței, în funcție de nivelul fiecărui angajat, managerul putând folosi diverse tehnici și instrumente
- 5 În dezvoltarea carierei, rolul cel mai important îi revine angajatului. Instituția și șeful direct, oferă cadrul și oportunitățile.
- 6 Feedback-ul și coachingul sunt 2 instrumente, la îndemâna managerului, pentru a sprijini dezvoltarea personalului din subordine.



Recapitulare

1. Care dintre cele 2 se referă la rezultatele trecute:
 - a. Performanța
 - b. Potențialul
2. În cazul unui angajat cu performanță ridicată și potențial de creștere, agreăm împreună proiecte, responsabilități, oportunități motivante și care depășesc rolul curent și sunt aliniate cu aspirațiile personale, oferim coaching și mentoring, recunoaștere
 - a. Adevărat
 - b. Fals
3. Responsabilitatea privind crearea de impact, dezvoltarea de relații și căutare de oportunități este a:
 - a. Conducerii instituției
 - b. Șefului nemijlocit
 - c. Personalului
4. Bifați toate răspunsurile care se potrivesc. Scopul feedback-ului este de:
 - a. A-l face pe celălalt să își schimbe comportamentul
 - b. A-l ajuta celălalt să se dezvolte
 - c. A-i oferi informații clare și specifice ca să înțeleagă ce are de făcut în continuare



FELICITĂRI!

**Ați finalizat cu succes
Modulul 5 - Evaluarea și dezvoltarea performanței
și a carierei**

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

