



MANAGEMENTUL RELAȚIILOR CU ANGAJAȚII

Câteva idei teoretice

Notă: toate imaginile acestei prezentări sunt oferite de site-ul <https://pixabay.com>



Managementul Relațiilor cu Angajații (M.R.A.) (Managementul resurselor umane ale companiei)

M.R.A este o **abordare strategică** prin care se vizează obținerea, dezvoltarea, motivarea și creșterea implicării angajaților cu scopul de a asigura **folosirea cu maximă eficiență a resurselor umane ale organizației.**



Ce reprezintă activitățile de M.R.A. ?

- ansamblul deciziilor care afectează **relația dintre patroni și salariați, dar și între aceștia și alte părți interesate;**
- ansamblul proceselor referitoare la **recrutarea, selecția, angajarea, integrarea în muncă, dezvoltarea și motivarea resurselor umane;**
- ansamblul metodelor și tehnicilor manageriale care au ca principal scop **optimizarea performanțelor angajaților și implicit creșterea performanțelor companiei.**



Componentele M.R.A.

Componenta **LOGISTICĂ** – structurarea organigramei, selectarea candidaților, angajarea personalului și negocierea salariilor.

Componenta **RELAȚIONALĂ** – realizarea fișei de post, alcătuirea ROF și ROI, definirea relațiilor formale cu alte persoane sau grupuri interesate.

Componenta **ENERGETICĂ** – motivarea angajaților, perfecționarea lor, suport pentru definirea planurilor de carieră, sprijin pentru introducerea schimbărilor.



ECHIPA DE CONDUCERE


- Formulează și aprobă politicile privind resursele umane.
- Convine asupra contractului colectiv de muncă.

MANAGERII DE RESURSE UMANE

- Acționează la nivelul organizației.
- Au pregătire de specialitate.
- Dezvoltă și implementează politicile de personal.
- Se ocupă de problemele ce afectează personalul organizației.

MANAGERII DE DEPARTAMENTE/COMPARTIMENTE

- Acționează la nivelul departamentelor/compartimentelor.
- Cunosc latura tehnică a activității.
- Cunosc și corelează condițiile concrete de muncă.

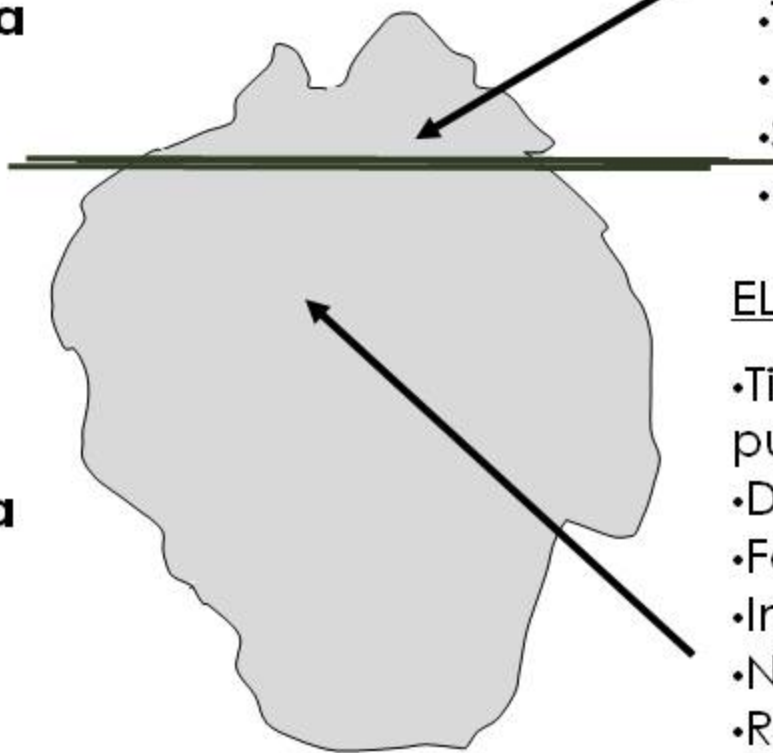


**Toți lucrează
în echipă și se
consultă unii
cu ceilalți**

ORGANIZAȚIA ȘI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

**Organizația formală:
(forțele raționale)**

**Organizația informală:
(forțele iraționale)**



ELEMENTE VIZIBILE

- Viziunea
- Misiunea
- Țelurile
- Politicile operaționale
- Strategiile
- Organigrama

ELEMENTE ASCUNSE

- Tiparele manifestării puterii și influenței
- Dinamica grupurilor
- Forțele conformării
- Impulsivitatea
- Nevoile și sentimentele
- Relațiile interpersonale

Adaptare după Manfred Kets de Vries , "Leadership: Arta și măiestria de a conduce", 2003

Organizația formală: Organigrama

Organigrama este o reprezentare schematică (de obicei, grafică) a organizării, a relaționării și a legăturilor dintre compartimentele și posturile unei întreprinderi sau ale unei instituții.

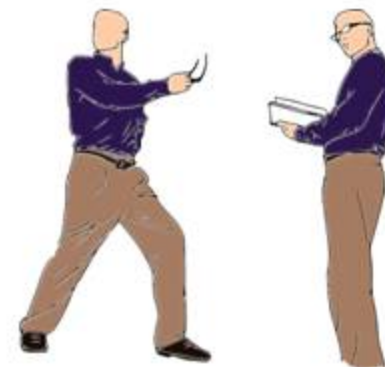


Organizația formală: Fișa Postului

- Anexă la contractul de muncă.
- Document care conține informațiile necesare pentru integrarea angajatului în activitate (poziție ierarhică, nivel de autoritate, sarcinile și responsabilitățile specifice).
- Este documentul de bază pentru evaluarea performanțelor angajatului (împreună cu documentul cuprinzând obiectivele de performanță).
- Elaborat de managerul postului respectiv cu ajutorul unui specialist în resurse umane



Organizația informală: Forme ale puterii și leadership



Puterea poziției

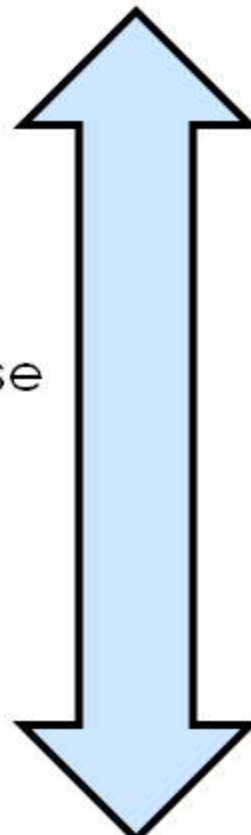
Puterea expertului

Puterea bazată pe resurse

Puterea informației

Puterea socială

Puterea personală



Leadership tranzațional

Leadership transformațional
(transformarea relației de subordonare într-una participativă, colaborativă)



PLANIFICAREA STRATEGICĂ A RESURSELOR UMANE

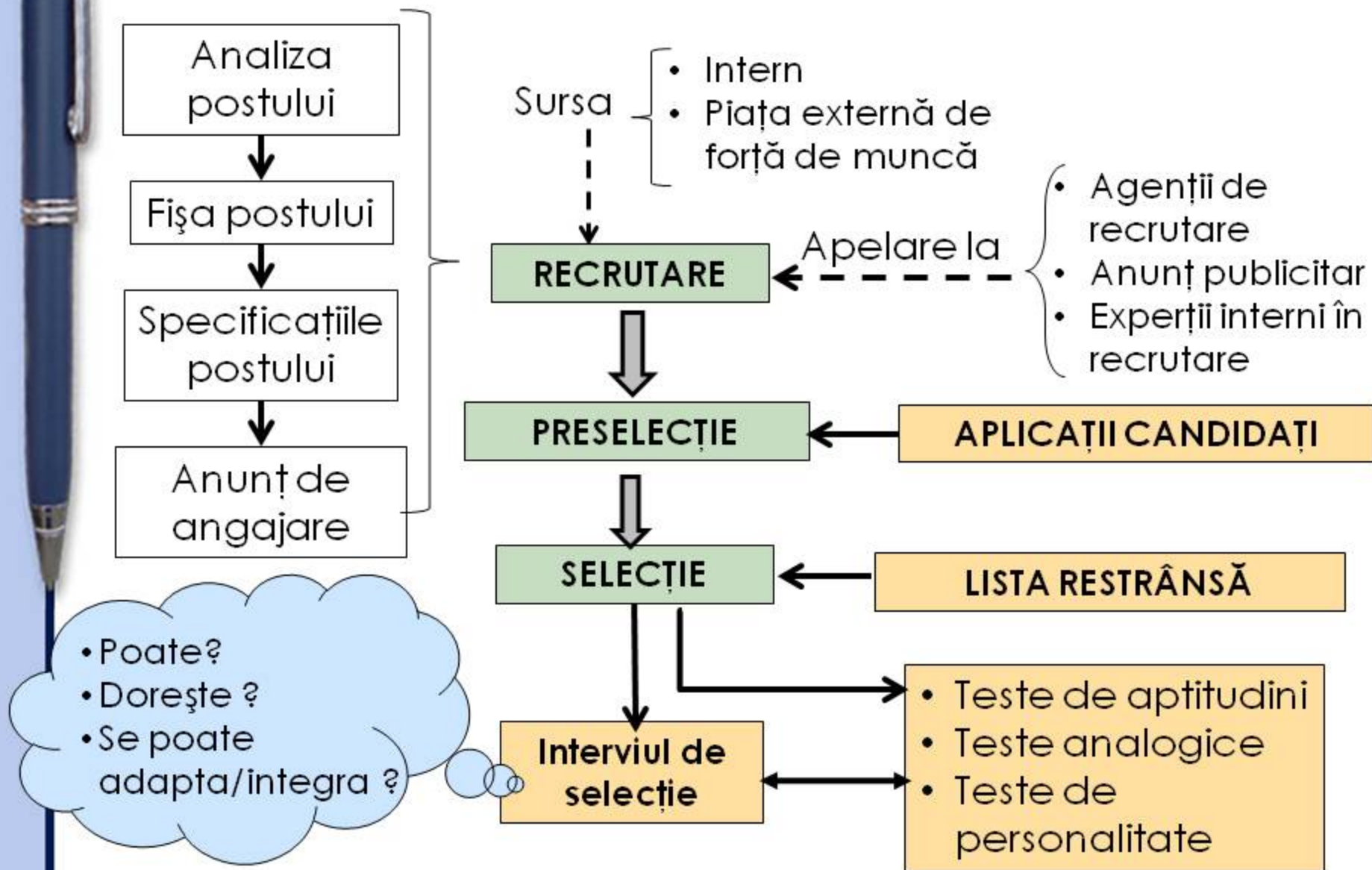
PLANIFICAREA PE TERMEN SCURT – de la 1 la 2 ani:

- acoperirea nevoilor imediate datorate fluctuației de personal;
- răspuns la stimulii existenți în mediul organizațional intern și extern.

PLANIFICAREA PE TERMEN MEDIU și LUNG – de la 2 la 5... 10 ani:

- corelare cu viziunea și strategia pe termen lung a organizației privind dezvoltarea acesteia.

PROCESUL DE RECRUTARE ȘI SELECȚIE A PERSONALULUI





PERIOADA INDUCȚIE = PERIOADA DE PROBĂ

- Facilitează etapele preliminare de integrare în organizație, când totul este străin și neobișnuit pentru noul venit.
- Instituie rapid în mintea noului venit o atitudine favorabilă față de companie
- Obține rezultate eficace ale muncii din partea noului angajat în cel mai scurt timp posibil.
- Reduce riscul ca angajatul sa părăsească rapid organizația

- **De integrarea noilor angajați va depinde ulterior motivația, comportamentul, relațiile interpersonale, performanța lor viitoare în muncă.**
- **Obiectivul final al integrării îl constituie crearea sentimentului de apartenență la firmă și apoi de identificare cu firma și misiunea ei.**

MOTIVAREA ANGAJAȚILOR – PRINCIPII DE BAZĂ

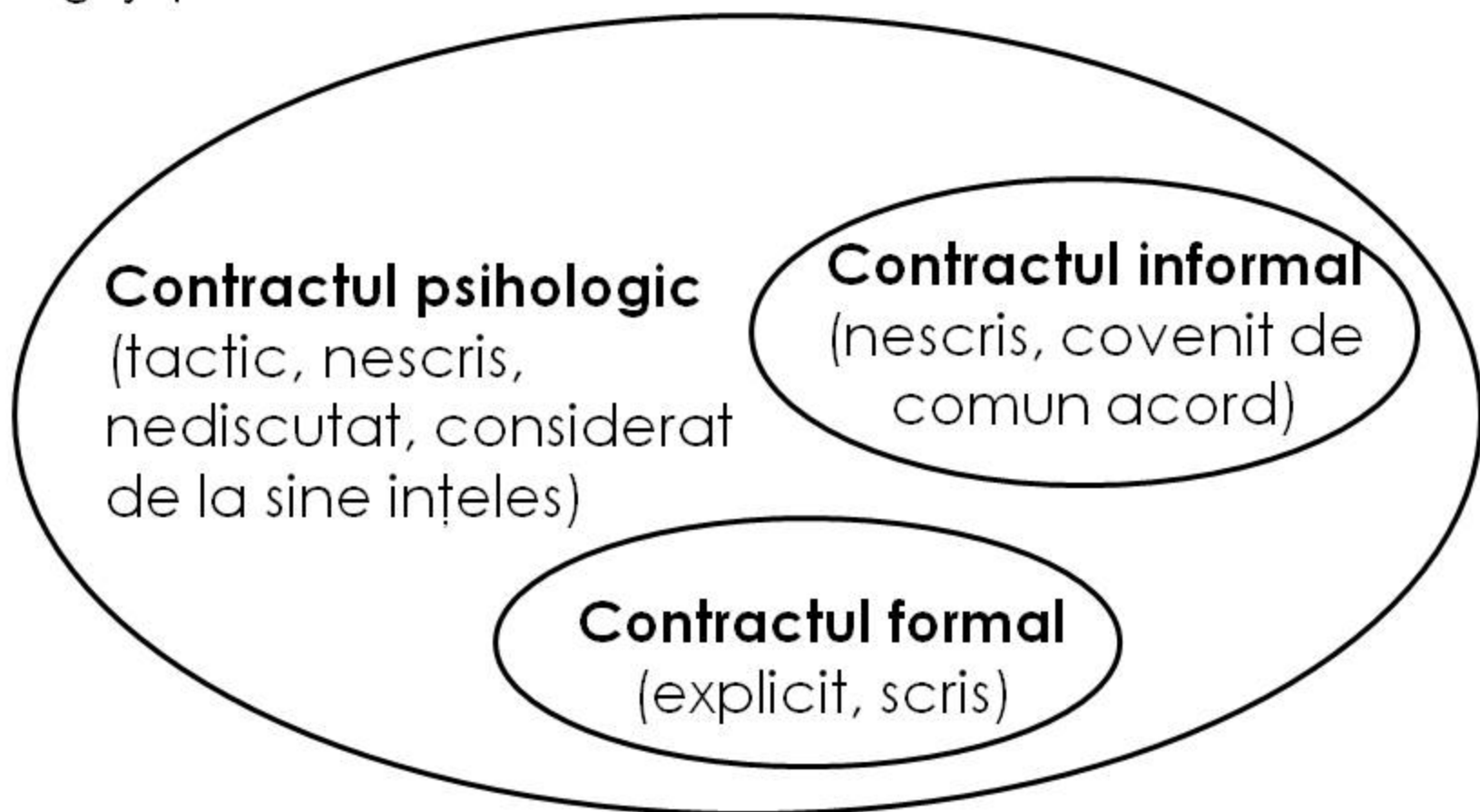
- Oamenii sunt diferiți.
- Oamenii au nevoi diferite.
- Oamenii au așteptări diferite.
- Oamenii au percepții diferite.



Cum facem, ca manageri de resurse umane, să satisfacem nevoile angajaților așa cum ei se așteaptă să o facem, astfel încât percepția lor referitoare la modul în care sunt tratați să fie favorabilă și să se simtă motivați ?

Contractul Psihologic

element fundamental ce poate afecta performanța angajaților



ECHIPA

Echipa este **"un grup restrâns de persoane cu abilități complementare, dedicate unui scop comun, acelorași standarde de performanță și unor metode comune pentru care se consideră reciproc responsabile."**

(Adaptare după Katzenbach și Smith, 1993)

Ce caracterizează echipa:

- ✓ Obiective comune
- ✓ Interdependență
- ✓ Angajare
- ✓ Responsabilitate





ROLURILE DE ECHIPĂ (MEREDITH BELBIN)

Rolul de Echipă este definit de Meredith Belbin ca "**tendința specifică unei persoane de a se comporta, contribui și interacționa cu cei din jur**".

În practică, o persoană este capabilă să:

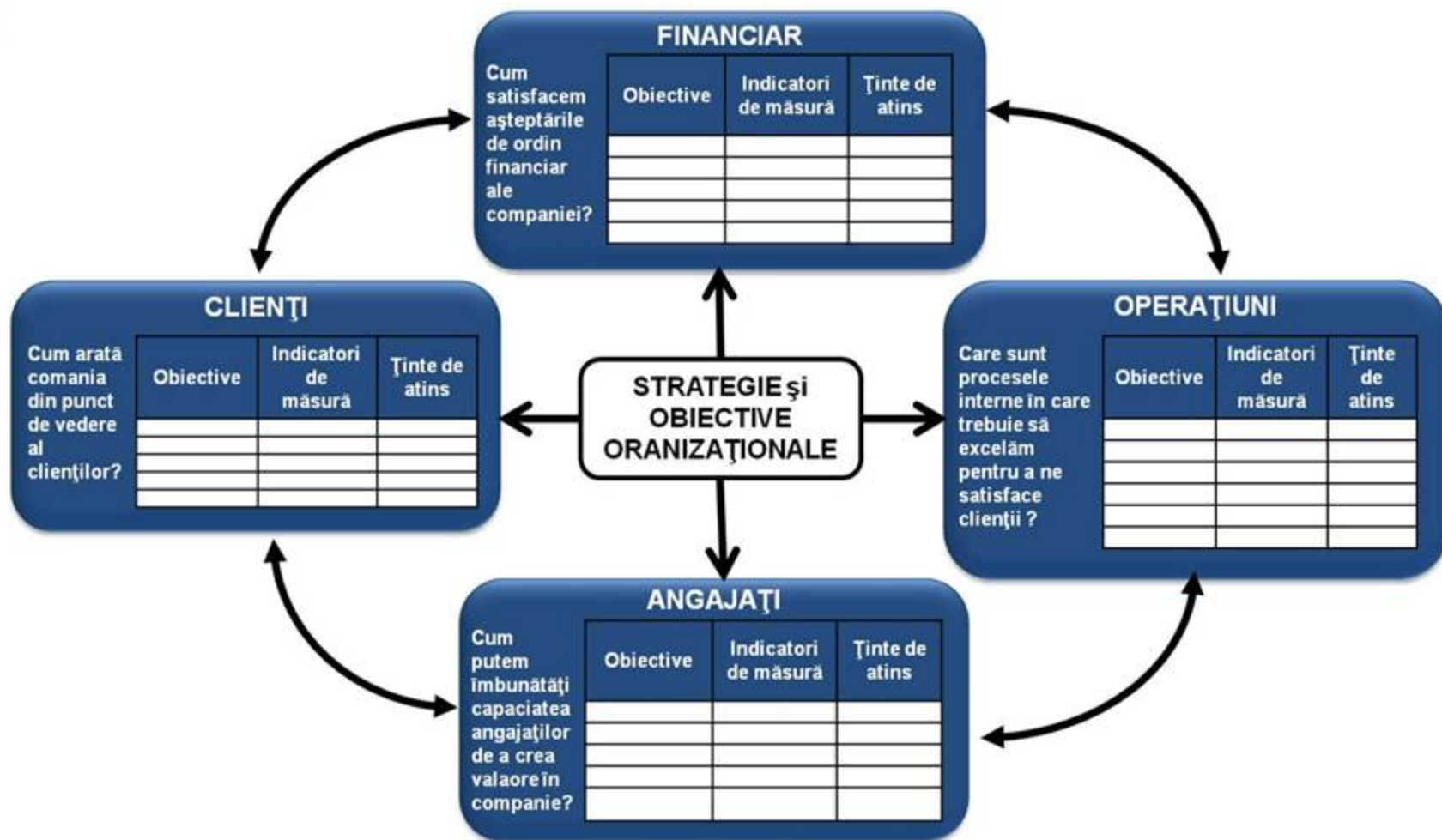
- abordeze două, trei sau chiar patru **roluri preferate, principale**;
- dețină câteva **roluri secundare**, pe care să le abordeze atunci când situația o cere;
- dețină și un număr de **roluri pentru care nu este potrivită**, pe care de fapt trebuie să le evite.



EVALUARE A PERFORMANȚELOR

ANGAJAȚI	MANAGERI	COMPANIE
<ul style="list-style-type: none">• Înțelegerea propriului rol în atingerea obiectivelor companiei• Evaluarea realizărilor• Planificarea carierei• Planificarea dezvoltării personale• Primirea și furnizarea de feedback	<ul style="list-style-type: none">• Îmbunătățirea rezultatelor la nivel de echipă• Delegarea sarcinilor• Dezvoltarea spiritului de echipă• Asigurarea planului de succesiune pe diferitele posturi ale departamentului• Primirea și furnizarea de feedback	<ul style="list-style-type: none">• Comunicarea eficientă și înțelegerea obiectivelor companiei• Îmbunătățirea performanțelor companiei• Identificarea posibilităților de dezvoltare a companiei• Crearea și dezvoltarea culturii organizaționale

OBIECTIVE DE PERFORMANȚĂ ȘI FIȘA SCORULUI ECHILIBRAT



Obiective de performanță

- **OBIECTIV DE PERFORMANȚĂ** trebuie să fie **MĂSURABILE** și **DEMONSTRABILE** la finalul perioadei luată în discuție



- Tipuri de obiective de performanță:
 - **Cantitative** – evaluează gradul în care rezultatele au fost obținute la nivelul calitativ și cantitativ stabilit
 - **Calitative** – evaluează comportamentele și interacțiunile care au condus la atingerea respectivelor rezultate

Dezvoltarea profesională

Dezvoltarea profesionala angajaților este procesul de creare și consolidare a unui set de aptitudini clar definite, necesare organizației într-un viitor previzibil și a planurilor potrivite pentru dobândirea acestora de către angajați prin intermediul metodelor de instruire și dezvoltare.



Managementul carierei

- este parte integrantă a planificării resurselor umane;
- evaluarea performanței este una din condițiile necesare pentru dezvoltarea carierei profesionale.



Are în vedere:

- Previziunea posturilor care se vor vacanta;
- Identificarea potențialului și calificărilor necesare pentru ocuparea posturilor noi sau vacantate;
- Planificarea și dezvoltarea carierei acelor angajați care urmează să lucreze în străinătate;
- etc

Retenția angajaților

Retenția angajaților asigură:

- satisfacția clienților,
- succesul vanzarilor,
- satisfacția colegilor și a șefilor
- valorificarea capacității de învățare
- economii la bugetul resurselor umane și implicit, al organizației



- **Pierderea unui angajat costa organizația până la 100% din salariul anual acestuia;**
- **Pierderea unui manager de nivel superior este și mai costisitoare, ajungând până la dublul salariului său anual.**



T&C'n Business

Evolutie profesionala in management

- T&C'n Business îți oferă servicii de training și consultanță în domeniul Managementului.
- Pentru a afla mai multe despre Managementul Relațiilor cu Angajații, te rog să completezi formularul on-line de pe site și să îmi spui ce anume te interesează.
- Îți voi răspunde în maximum 1-3 zile.