Finanțat de Uniunea Europeană

România-Republica Moldova
ENI-COOPERARE TRANSFRONTALIERĂ

www.ro-md.net

Parteneriat transfrontalier pentru ghidarea în carieră incluzivă

Managementul Resurselor Umane



KEYSTONE HUMAN SERVICES MOLDOVA

ADV Fundația Alături de Voi România

GHID

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Supervizor publicație:
Eugenia Popa, manager proiect, Fundația ”Alături de Voi” România

Coroborant:
Victoria Mazniuc, expert elaborare ghid, Fundația ”Alături de Voi” România

Material printat în 500 de exemplare, în cadrul proiectului ”**Parteneriat transfrontalier pentru ghidarea în carieră incluzivă** ”.

CUPRINS

Cap. I Managementul resurselor umane într-o instituție/organizație

- Incursiune în managementul resurselor umane. Rolul și responsabilitățile managerilor de resurse umane
- Managementul resurselor umane – activități principale
- Comunicarea – liantul unei bune colaborări și coordonări
- Importanța echipei și a mediului de lucru
- Gestionarea conflictelor și luarea deciziilor
- Strategii pentru crearea unui mediu performant

Cap. II Managementul incluziv al diversității resurselor umane

Cap. III Relația de colaborare cu diferiți actori sociali din comunitate

Bibliografie



1 CAP. I MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎNTR-O ORGANIZAȚIE



În zilele noastre se pune tot mai mult accent pe resursa umană și pe importanța acesteia, fiind considerată cheia succesului oricărei organizații, ceea ce reprezintă un avantaj competitiv major. Lesne de înțeles așadar, de ce se acordă o importanță deosebită acestui segment al afacerii și de ce se acordă importanță angajaților, selecției, motivației și managementului lor.

Dar oare este concept nou cel al managementului resurselor umane? Ei bine, nu. Acest concept (pe care îl întâlnim deseori prescurtat MRU sau HRM sau HR – human resource management) a apărut, conform literaturii de specialitate, în anii `80 ai secolului XX. Până atunci s-a folosit termenul de *management al personalului și chiar administrarea personalului*. Această schimbare nu s-a referit doar la termen, ci și la o nouă abordare a managementului resurselor umane. Dacă managementul personalului privea angajații ca o mașină sau instrument de lucru, managementul resurselor umane privește angajații ca un **atu valoros al organizației**. De asemenea, obiectivul principal al managementului personalului a fost de natură administrativă și consultativă – reducerea costurilor forței de muncă și creșterea productivității, fiind astfel un obiectiv pe termen scurt, în timp ce obiectivul managementului resurselor umane are **caracter strategic și de dezvoltare**, fiind un obiectiv pe termen lung.

o abordare strategică și coerentă a modului în care sunt gestionate cele mai prețuite active ale unei organizații: oamenii care muncesc în organizație contribuind individual și colectiv la realizarea obiectivelor acesteia.

Michel Armstrong

Se spune că în ziua de azi oricine este, mai mult sau mai puțin, manager. Și totuși, ce înseamnă a fi **un bun manager**? Din experiență, putem afirma că ... înseamnă a face față problemelor și a le rezolva suficient de bine încât să-ți asiguri reușita ... înseamnă succes obținut mai degrabă prin planificare și organizare, decât prin noroc ... înseamnă diferența între a obține ceva la un standard satisfăcător și a nu obține nimic.

Misiunea departamentului de resurse umane într-o organizație depinde în mare măsură de misiunea și viziunea organizației respective și trebuie să atingă, alături de celelalte departamente, obiectivele strategice ale firmei.

Această misiune se bazează pe respectarea unor politici de resurse umane care ar putea să se refere la următoarele concepte:

- echitatea – tratarea corectă și justă a tuturor angajaților;
- învățarea culturii organizaționale de către fiecare angajat;
- recunoașterea faptului că performanțele organizaționale se datorează performanțelor angajaților;
- învățarea echilibrului muncă – viață;
- urmărirea unei vieți profesionale calitative pentru orice angajat;
- asigurarea unor condiții de muncă optime pentru desfășurarea activităților, care prevăd securitatea și sănătatea în muncă a angajaților.



Tocmai de aceea managementul resurselor umane este un domeniu interdisciplinar care necesită utilizarea de noțiuni de psihologie, sociologie, economie, precum și de noțiuni juridice, matematice, etc.

Managementul, ca proces, constituie o înlănțuire de eforturi de gândire și acțiune prin care echipa managerială realizează diagnoza, planificarea și decizia, organizarea, coordonarea și controlul procesului de transformare a resurselor informaționale, financiare și materiale cu implicarea resurselor umane, în scopul atingerii obiectivului strategic al organizației într-o manieră acțională eficace (cu economii de timp) și eficiență (cu câștig maxim și efort minim).

Principalul obiectiv al managementului resurselor umane îl constituie creșterea performanței, adică a eficienței cu care o organizație își folosește resursele (financiare, tehnice, informaționale). Această creștere a performanței depinde în mare măsură de motivația și gradul de implicare al angajaților.

Managementul înseamnă a face lucrurile cum trebuie (previziune, organizare, antrenare, coordonare, control – evaluare), iar conducerea presupune a face ce trebuie (capacitatea de a influența comportamentul unui individ sau al grupului pentru a-l determina să acționeze cu competență pentru îndeplinirea obiectivelor organizației).

În acest sens putem afirma că la nivelul organizației întâlnim activitate de management, iar la nivelul grupului mic întâlnim activitate de conducere.

La realizarea conducerii eficiente contribuie în egală măsură atât caracteristicile individuale (personalitate, aptitudini, cunoștințe, caracter, stil, etc.), cât și situații cu care se confruntă managerul de resurse umane. Acesta este persoana care direcționează activitatea celorlalți și care își îndeplinește rolul influențând în mod pozitiv pe ceilalți, să-și îndeplinească munca lor pentru a atinge obiectivele propuse.



Managerii de resurse umane au următoarele responsabilități:

- Orientarea și desfășurarea activităților în conformitate cu cerințele obiectivelor strategice ale firmei, asigurarea „armoniei sociale” (știința și arta managerului de resurse umane de a lucra cu angajații, staff-ul organizației, colaboratorii);

- Gestionarea corectă a resurselor, în funcție de particularitățile domeniului, care presupun competență profesională și managerială (elaborarea politicilor, strategiilor și a programelor de resurse umane, analiza și revizuirea posturilor, recrutare, selecție, angajare, integrare, evaluare, dezvoltare personală și profesională, consiliere și mediere, abordarea conflictelor manageri/personal, respectarea legislației în vigoare ș.a).

Un bun HR manager trebuie să păstreze în permanență contactul cu angajații companiei și să recepționeze feedback-ul transmis de aceștia legat de procesele desfășurate în cadrul organizației. Într-o oarecare măsură, putem spune că managerul de resurse umane este puntea de legătură dintre angajați și factorii decizionali ai companiei. De asemenea, este foarte important ca acesta să fie un fin psiholog, această trăsătură fiind necesară în întreprinderea principalelor activități de resurse umane.



- COMUNICARE ȘI NEGOCIERE
- EVALUAREA RU

COMUNICAREA

– liantul unei bune colaborări și coordonări

Dacă e să dăm o definiție, cuvântul comunicare provine din cuvântul latin communis (comun). Astfel, putem spune că ”a comunica” este echivalent cu ”a face ceva comun” sau ”a face ceva cunoscut”. Cu alte cuvinte, comunicarea este un proces activ de transmitere și recepționare de informații, care îndeplinește una dintre nevoile psihologice fundamentale ale ființei umane: este vorba despre nevoia de **interacțiune.**

Specialiștii din domeniu susțin că o comunicare are 3 componente esențiale:

1 GÂNDIREA
ceea ce știm

2 EMOȚIA
ceea ce simțim

3 ACȚINEA
ceea ce facem

Se consideră că aceste trei componente sunt esențiale pentru a stabili relații cu ceilalți. Dacă nu reușești să incluzi oricare dintre aceste componente în demersul tău, atunci se creează o ruptură în acest proces de comunicare. Mai exact, dacă încerc să comunic:

- ceva ce știu, dar nu simt, comunicarea mea este lipsită de pasiune;
- ceva ce știu, dar nu pun în practică, comunicarea este una teoretică;
- ceva ce simt, dar nu știu, comunicarea mea este nefondată;
- ceva ce simt, dar nu pun în practică, comunicarea mea este ipocrită;
- ceva ce pun în practică, dar nu știu, comunicarea mea este bazată pe prezumții;
- ceva ce fac, dar nu simt, comunicarea mea este mecanică.

Comunicarea poate fi:

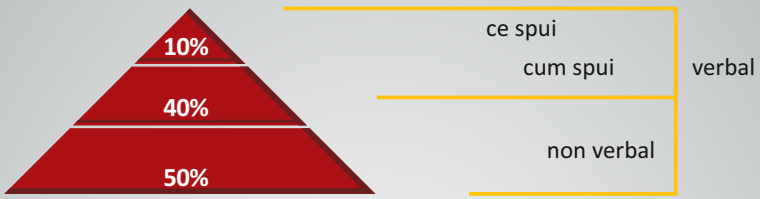
- ***Comunicare verbală:*** se realizează prin cuvinte și poate fi orală sau scrisă. Comunicarea verbală folosește canalul oral sau scris, iar comunicarea orală beneficiază și de comunicarea nonverbală și/sau cea paraverbală.

- ***Comunicarea nonverbală:*** se concretizează prin gesturi, atitudini elocvente, poziția corpului, mimica sau chiar tăcerea care intervine într-o conversație cu semnificații foarte sugestive, modul în care ne îmbrăcăm sau acționăm – chiar și parfumul nostru etc.

- ***Comunicare paraverbală (paralingvistică)*** se manifestă prin sunete nearticulate, intonație, accentul pus pe cuvinte, timbrul, inflexiunea și intensitatea vocii, tonalitatea etc. Acestea contribuie la transmiterea unor semnificații suplimentare, nuanțând mesajul și facilitând decodarea acestuia.

Cât de mult contează și în ce procent, găsim în literatura de specialitate, astfel:

Triunghiul comunicării



După cum bine știm, la nivelul unei organizații există comunicarea formală (oficială, de serviciu: ordine, regulamente, indicații pe linie ierarhică), care este dublată, completată și, în unele cazuri, contracarată de comunicarea informală (exprimă un sistem de relații umane, dar care nu sunt rigid structurate de scopuri impuse din afară, ci de motivațiile afective, de prestigiu, de convingeri, este spontană și contribuie la difuzarea imaginii pozitive sau negative a organizației în exterior).

Comunicarea formală

este caracterizată printr-o serie de aspecte care duc la o diferențiere a tipurilor de comunicare, astfel:

În funcție de sensul comunicării organizaționale:

- ***comunicare descendentă*** - întâlnită mai ales în cadrul stilurilor autoritare de management;
- ***comunicarea ascendentă*** – comunicarea prin e-mail;
- ***comunicarea laterală (pe orizontală)*** – scopul ei este de a asigura o coordonare a activității între diferite departamente; se realizează cu dificultate, apar frustrările de grup și necesită intervenția managerului în a clarifica statutul fiecărui grup;
- ***comunicarea încrucișată*** – are loc în cadrul adunărilor generale ale angajaților, la sesiunile de formare, precum și informal, la evenimente și sărbători organizate.

În funcție de maniera de desfășurare:

* ***comunicare directă (personală)*** – emițătorul se află față în față; poate fi:
  - unilaterală, atunci când este descendentă;

  - bilaterală, atunci când se așteaptă feedback din partea receptorului;

  - este comunicarea profesională – ce include și o latură de comunicare personală informală între colaboratori;

  - este o comunicare cu un înalt potențial creativ (colective de cercetare, de creație, de proiectare, echipe ce lucrează proiecte etc).

* ***comunicare indirectă (impersonală)*** – poate fi:
  - reciprocă, atunci când canalul de transmitere este telefonul, poșta electronică etc.;

  - unilaterală, prin documente scrise, film, televiziune, radio, și orice formă de comunicare ce nu permite feedback;

  - de tip mixt, reprezentată de emisiunile interactive de radio, televiziune sau comunicarea interactivă pe internet.

Comunicarea informală

- cea care face diferența între organizații, oameni și, mai ales, rezultate.

Obstacolele ce intervin în comunicare țin de diverși factori. Astfel, ele pot fi:

- personale: reflectând trăsături de personalitate;
- fizice: legate de caracteristicile fiecărei persoane, de starea sa fizică de sănătate;
- sociale: referitoare la mediul social, religie, tradiții, statut social;
- psihologice: emotivitate, timiditate, agresivitate, afectivitate;
- cognitive: sisteme de valori diferite, neacceptarea sistemului de valori a celeilalte persoane sau a deciziilor luate de aceasta în trecut;
- culturale: nivelul de pregătire, limbajul, vocabularul;
- lingvistice: folosirea unui limbaj inaccesibil ori greu de înțeles de către receptor;
- ambientale: bruiaje, aparatură etc.;
- manageriale: ce țin de rezistența la un anumit stil de conducere;
- organizatorice: atunci când condițiile comunicării nu sunt asigurate corespunzător (spațiu, lipsa timpului sau timp insuficient acordat comunicării, piedici în calea feedback-ului pe parcursul unei întâlniri etc.)



Echipele funcționează cel mai bine atunci când oamenii se simt bine unii cu alții.

Crearea unei atmosfere plăcute și relaxante pentru angajați necesită timp și efort din partea oricărui angajator. Un mediu de lucru care să fie cu adevărat plăcut se bazează pe numeroși factori. Deși pare un concept intangibil, mediul de lucru joacă un rol important asupra atitudinii pe care angajații o au la locul de muncă, dar și asupra calității muncii lor.

De altfel, atunci când atmosfera este pozitivă, angajații se vor simți mai fericiți și vor lucra mai eficient. În plus, vor exista mai puține conflicte, iar interacțiunile dintre aceștia vor deveni mai productive.



Moduri prin care poți crea o atmosferă de lucru plăcută:

- comunică eficient, fii deschis și onest;
- ascultă ideile tuturor, arată încredere echipei;
- încurajează o atmosferă relaxantă;
- asigură predictibilitate;
- regândește spațiul de lucru prin crearea unui design confortabil și practic, adaptat nevoilor angajaților, asigură o temperatură optimă, oferă posibilitatea unui program de lucru flexibil;
- răsplătește întotdeauna faptele bune;
- încurajează interacțiunea și în afara orelor de lucru;
- fii tu însuți un exemplu de urmat, recunoaște și sărbătorește împreună cu echipa succesele obținute;
- îmbunătățește comunicarea ierarhică și interpersonală, alege mediul potrivit în funcție de caracteristicile și nevoile angajatului;
- îndrumă spre concentrare și atenție pentru ca angajații să aibă obiective comune!

Cu toate acestea, în organizații există numeroși factori de stres care pot afecta eficiența muncii angajaților, indiferent de nivelul ierarhic la care aceștia activează. Stresul este răspunsul de adaptare, mediat de caracteristicile individuale, răspuns generat de acțiuni sau evenimente externe ce solicită individului un efort psihic și/sau fizic deosebit. Stresul poate fi atât pozitiv, cât și negativ.

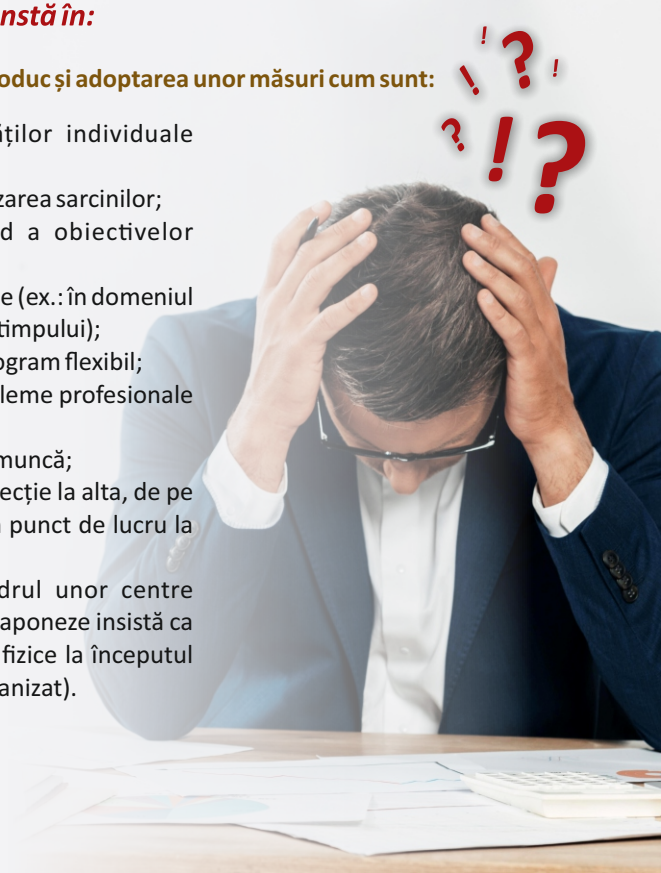
În acest sens, consilierea angajaților și managementul stresului constă în prestarea unor servicii pentru angajați, consilierea lor în diferite domenii, inclusiv rezolvarea unor probleme personale.

Nu ceea ce ni se întâmplă este important sau ne afectează, ci felul în care reacționăm!

Managementul stresului constă în:

a. Identificarea cauzelor care îl produc și adoptarea unor măsuri cum sunt:

- modificarea responsabilităților individuale (reducerea sau sporirea lor);
- creșterea autonomiei în realizarea sarcinilor;
- stabilirea de comun acord a obiectivelor angajatului;
- oferirea unei instruiri adecvate (ex.: în domeniul tehnicilor de management al timpului);
- permiterea adoptării unui program flexibil;
- oferirea de consiliere în probleme profesionale și personale;
- îmbunătățirea condițiilor de muncă;
- mutarea angajatului de la o secție la alta, de pe un post pe altul sau de la un punct de lucru la altul;
- asigurarea accesului în cadrul unor centre sportive (de ex. multe firme japoneze insistă ca angajații lor să facă exerciții fizice la începutul zilei de lucru, într-un mod organizat).



b. Identificarea factorilor ce duc la dezvoltarea capacității de a face față mai bine stresului prin:

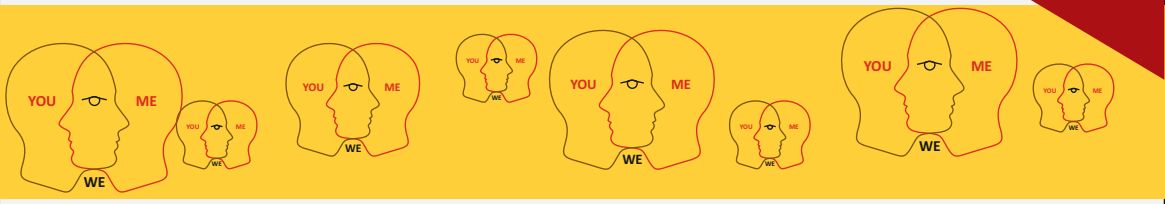
- oferirea de servicii de consiliere;
- organizarea unor sesiuni de lucru pe tema stresului;
- sport și activități sociale;
- instruirea în domeniul tehnicilor de relaxare;
- asigurarea spațiului servirii mesei și a unor spații pentru odihnă adecvate.

Consilierea angajaților constă, în esență, într-o discuție sau o serie de discuții între persoana care are nevoie de ajutor (angajatul) și o altă persoană care stăpânește tehnicile de consiliere. Managerii ar trebui să cunoască astfel de tehnici, dacă doresc să rezolve în mod eficient problemele subordonaților și să obțină rezultate maxime cu ajutorul acestora.

Cu alte cuvinte, ***consilierea este un proces care ajută angajatul:***



În strânsă legătură cu consilierea este ***empatia***. Ea poate ajuta și completa comunicarea verbală. Cel mai simplu mod de a comunica înțelegător, prietenos, amabil, tolerant și calm este cel de a te pune în locul partenerului de discuție.



Empatia joacă un rol important în deschiderea sau blocarea comunicării. Ea este blocată de manifestările de dominare, tendința de manipulare, de subminare sau de refuz a comunicării de către una din părți.

Pentru ca discuția să se desfășoare în direcția dorită, în cadrul procesului comunicării trebuie:

- să respecți interlocutorul ca pe egalul tău și să nu încerci să domini dialogul;
- să respecți dreptul celuilalt la opinie și să nu încerci să îl manipulezi pentru a-l face să vadă lucrurile în felul tău;
- să îi respecți deciziile și să nu încerci să îl sabotezi sau subestimezi;
- să îi respecți valorile și experiența.

Iată câteva exemple de indicii ale empatiei pe care le putem aborda în relația noastră cu angajații: îl (o) respect; îmi prețuiește opiniile; mă va ierta dacă voi greși cu ceva; mă simt deschis (ă) față de el (ea); nu trebuie să fiu perfectă în prezența lui (ei); mă respectă; îmi ascultă păsurile; crede în mine; îmi cere sfatul; îmi povestește despre preocupările lui (ei); ne plăcem reciproc; ne simțim bine împreună; discutăm; îi înțeleg punctul de vedere chiar și atunci când nu sunt de acord cu el; îl preocupă persoana mea și ceea ce gândesc eu.

Atunci când ascultarea nu-i doar înțelegere, ci și simțire, vorbim de așa numita **ascultare activă**. Astfel, nu este suficient să decodificăm mental ce spune celălalt. Mai trebuie să și simțim, la nivel afectiv, ce se întâmplă cu el, ce simte el. Alături de ochi și urechi, alte antene percep senzații și sentimente.



Prin urmare, asculți activ atunci când:

- *vezi* ceea ce este vizibil la interlocutor: privirea, chipul, mimica, gestica, postura, mișcările, îmbrăcămintea, accesoriile etc.;
- *auzi* cuvintele, ritmul, tonul, accentul, pauzele, oftatul, râsul, tusea, bătaia din picior, respirația întretăiată etc.;
- *simți* ceea ce simte și ce se întâmplă cu el, oferindu-i încredere, empatie, sincronizare și oglindire a comportamentului său;
- *asculți* atent la organizarea și controlul propriului tău dialog interior, al propriilor gânduri și emoții.



ECHIPA

În cadrul întreprinderilor, organizațiilor sau instituțiilor, indiferent de factura acestora, oamenii lucrează de cele mai multe ori împreună. Aceasta înseamnă că fiecare individ din organizație va fi nevoit să interacționeze cu colegii săi, deoarece îndeplinirea sarcinilor profesionale necesită, de cele mai multe ori, munca în echipă.

Echipa nu este pur și simplu un colectiv de oameni întâmplători, ci o formațiune în care apar o serie de relații specifice între membri. Un colectiv unit și armonios poate rezolva multe probleme fără a aștepta instrucțiuni detaliate din partea managerului, întrucât colectivul respectiv poate acționa ca ceva autonom, care singur poate formula sarcinile, organiza activitățile și purta responsabilitatea.



În cadrul unei organizații, o echipă poate avea ca scop:

- soluționarea problemelor și luarea deciziilor;
- creșterea implicării și participării;
- culegerea de informații și idei;
- procesarea informațiilor;
- conducerea și controlul muncii;
- coordonarea și realizarea de legături;
- negocierea și rezolvarea de conflicte.

De asemenea persoanele care fac parte dintr-o echipă pot avea scopuri personale precum: satisfacerea unor necesități sociale, stabilirea identității, participarea și contribuția la o activitate comună.

De ce sunt importante echipele ?

- sunt cele mai indicate **pentru a rezolva probleme complexe** care necesită opinii și cunoștințe diferite;
- **reprezintă un excelent mediu de învățare**;
- **sunt mult mai orientate spre obiective decât organizația** în ansamblul său și își stabilesc mult mai ușor o viziune și un scop propriu;
- **valorifică mai bine resursele fiecărui membru**;
- **sunt mai flexibile** decât grupurile organizaționale, pentru că pot fi mult mai ușor formate, dizolvate, reorganizate, redimensionate;
- **cultivă loialitatea** și funcționează pe principiul: "toți pentru unul și unul pentru toți";
- **favorizează delegarea de responsabilități** pentru că oferă garanția de a controla comportamentul membrilor săi, prin norme proprii.

Echipa eficientă - caracteristici

- organizația știe că echipa reprezintă unitatea pe care se bazează și pune preț pe abilitățile, experiența și perspectiva fiecărui membru;
- munca efectuată de echipă are efecte pozitive atât la nivelul acesteia, cât și la nivelul organizației;
- echipa funcționează ca un set de valori respectate de toți membrii ei, valori cum ar fi: respectul și ascultarea reciprocă, cooperarea, acceptarea diversității de opinie, libertatea expresiei, sprijinul reciproc, recunoașterea meritelor și performanțelor, asumarea greșelilor și responsabilităților, urmărirea interesului comun și nu a celui personal;
- echipele sunt create și motivate pe baza concurenței;
- performanța echipei se bazează pe punerea în comun a performanțelor fiecărui membru al echipei - aceștia își asumă răspunderi atât ca parte din echipă, cât și ca indivizi;
- echipele sunt flexibile la schimbare și la solicitările venite din exterior, atunci când îndeplinirea obiectivelor o cere; o echipă eficientă se poate adapta cerințelor externe „din mers", rapid, fără a afecta performanța;
- toți cei implicați știu că pentru performanțe mari este nevoie să se investească bani, timp, efort și comunicare, atât la nivelul echipei ca un tot unitar, cât și la nivelul fiecărui individ;
- este conștientă, mândră și apreciată pentru succesul ei!



Echipa ineficientă - caracteristici

- atmosfera este rece sau foarte formală;
- discuțiile fie se prelungesc prea mult fără să ducă nicăieri, fie sunt inhibate de anumiți membri care îi domină pe ceilalți;
- oamenii nu se ascultă unii pe ceilalți;
- oamenii nu se simt liberi să-și exprime punctele de vedere;
- membrii echipei nu înțeleg foarte bine ce au de făcut și nu cunosc în profunzime obiectivele și modalitățile prin care acestea pot fi realizate;
- deciziile nu sunt luate în comun de membrii grupului;
- apar frecvent dezacorduri care de cele mai multe ori se referă la persoane și la diferențe de opinii, și mai rar la diferențe între puncte de vedere;
- divergențele sunt evidente, membrii echipei se atacă reciproc;
- nu există flexibilitate în modul în care se desfășoară acțiunile, atât din partea managerului, cât și din partea angajaților;
- liderul domină echipa; se dă mai multă importanță ideii de conducere și ierarhiei, decât modului în care sunt duse la capăt activitățile.



Pentru a crea o ***echipă unită*** pe care să o putem motiva eficient și pentru ca ***lucrul în echipă*** să aibă rezultate pozitive este bine ca:

- rolurile fiecăruia să fie asumate de comun acord, în funcție de competențele, implicarea și disponibilitățile fiecăruia;
- sarcinile ce decurg din rolurile asumate să fie bine definite în echipă;
- scopul efortului membrilor echipei trebuie să fie destul de clar pentru fiecare;
- participanții să primească feedback;
- să fie informați asupra rezultatelor lor și asupra caracteristicilor acestor rezultate;
- să fie tratați echitabil și recompensați în funcție de efortul depus și rezultatele obținute.

Mediul de lucru



Mediul de lucru din cadrul unei organizații își va pune foarte mult amprenta pe activitatea angajaților, și mai ales, pe rezultatele obținute de aceștia. Cu alte cuvinte, climatul psiho – social desemnează caracteristicile generale ale grupului mic de muncă și ale organizației în ansamblul său.

Atitudinea angajatului față de colegi, șefi, voluntari influențează în mod semnificativ climatul și performanțele profesionale. Prin comunicarea directă cu ceilalți, exercitarea profesiei devine principala activitate prin care persoana socializează, comunică și participă la coeziunea afectivă a grupului profesional. Dimpotrivă, o situație conflictuală la locul de muncă poate avea efecte negative în planul dezvoltării personale a individului. Atitudinile față de ceilalți se pot situa la **polul pozitiv:** simpatie, bunăvoință, acceptare, prietenie, cooperare **sau la cel negativ**: antipatie, respingere, concurență, conflict. În acest sens este important ca programele de formare profesională, pe lângă dezvoltarea abilităților profesionale, să cultive atitudini pozitive față de lucrul în echipă și comunicarea productivă cu ceilalți.

Dintre ***factorii*** care influențează, în mod pozitiv sau negativ, climatul psiho – social, amintim:

- relația de simpatie - antipatie sau indiferență;
- existența și manifestarea acțiunilor subgrupurilor ca rezultat al scindării în plan afectiv;
- gradul de acceptare – neacceptare afectivă a liderului formal, precum și existența și modalitatea de acțiune a unor lideri informali în cadrul grupului;
- atitudinile interpersonale: respect, colegialitate, întrajutorare, aroganță;
- atitudinea față de grup și de activitatea pe care o desfășoară membrii grupului: indiferența, apatia, conformitatea, devianța;
- grupul de convergență a intereselor și trebuințelor membrilor grupului: compatibilitatea sau incompatibilitatea acestor interese și trebuințe;
- satisfacția și insatisfacția rezultată din desfășurarea în comun a activității angajaților, satisfacția muncii, satisfacția personală și profesională;
- comunicarea interpersonală, gradul și modalitatea de realizare, forma de desfășurare, calitatea acestei comunicări;
- gradul de cunoaștere interpersonală și transparența membrilor grupului în interiorul acestuia și a grupului în exterior;
- grupul de convergență și compatibilitate a opiniilor, convingerilor și concepțiilor membrilor, gradul de manifestare în viața grupului a mentalității colective;
- gradul de elaborare și modul de funcționare a normelor de grup, a tradițiilor, obiceiurilor, cutumelor specifice grupului/organizației;
- relația de funcționare dintre membrii grupului;
- gradul de participare și coparticipare la realizarea cerințelor sarcinilor;
- stilul de conducere practicat și competența liderului formal alături de structura de autoritate și puterea creată în cadrul grupului;
- condițiile în care se desfășoară activitatea (mediul fizic, condiții tehnico - materiale);
- numărul de membri în raport cu complexitatea sarcinilor de realizat de către grupul mic de muncă;
- conflicte intra și intergrupale apărute în contextul activității desfășurate în vederea realizării sarcinii pentru care grupul a fost constituit;
- vârsta medie a membrilor grupului;
- gradul de omogenitate a pregătirii profesionale și a culturii generale;
- mediul de proveniență și rezidență a participanților;
- poziția socială deținută de angajați în exteriorul grupului;
- mărimea grupului.

Indiferent de domeniul în care activezi, este foarte important ca activitatea pe care o desfășori, ca și angajat, să fie făcută cu plăcere și mai ales, să fii implicat!

CONFLICTUL

Forme de manifestare ale conflictelor în cadrul grupului

- refuzul colaborării, a cooperării în muncă
- refuzul de a lucra împreună
- crearea de neajunsuri în munca celuilalt
- refuzul acordării ajutorului reciproc
- refuzul de a efectua activități extraprofesionale împreună
- crearea unei imagini false despre unul sau mai mulți membri ai grupului prin exprimarea unor critici nejustificate, insulte, jigniri, calomnii la adresa acestora



În măsura în care conflictele nu depășesc anumite limite tolerabile, caz în care pot îndeplini și un rol pozitiv în menținerea și dezvoltarea grupului, manifestarea lor este admisă de către grup.

În cazul în care se constată că fenomenele negative apărute se agravează și cuprind o sferă de acțiune din ce în ce mai mare, grupul mic de muncă va trebui să găsească și să aplice o serie de mijloace pentru limitarea sau eliminarea acestora.

Cauze. În cadrul grupului, conflictele pot să apară deoarece există:

- lipsa de interes în timpul unei conversații;
- neclarificarea valorilor;
- certuri, ca urmare a unei implicări excesive;
- nediscutarea problemei;
- accent pe patimă: câștig sau pierdere cu orice preț;
- dispreț, invidie, lupta pentru putere;
- centrarea pe câștigul personal și nu pe beneficiul grupului;
- neînțelegerile privind metodele, scopurile, valorile, responsabilitățile, faptele, acțiunile.

Elementul comun al tuturor acestor situații este o anumită ambiguitate care face dificilă desfășurarea procesului luării de decizii. Abilitatea de a comunica presupune și abilitatea de a rezolva conflictele de comunicare. Conflictul nu presupune în mod obligatoriu aspecte negative.

Influența pozitivă a conflictelor.

Într-o organizație, conflictul poate avea și o influență pozitivă. Nașterea și /sau rezolvarea unui conflict permite adesea găsirea unei soluții constructive la o anumită problemă. Procesul de rezolvare a conflictului angajează adesea schimburi pozitive în interiorul unei organizații. Printre ***efectele pozitive*** ale conflictului pot fi enumerate și:

- crește motivația pentru schimbare, dezvoltare, dinamism, vitalitate;
- îmbunătățește identificarea problemelor și a soluțiilor;
- crește coeziunea unui grup după soluționarea comună a conflictelor;
- crește capacitatea de adaptare la realitate;
- oferă o oportunitate de cunoaștere și dezvoltare de deprinderi;
- încurajează reflecția autocritică;
- stimulează interesul și curiozitatea, dezvoltă creativitatea;
- stimulează încrederea și stima de sine;
- eficientizează activitatea;
- încurajează examinarea problemelor și motivarea rezolvării acestora;
- poate stabiliza și integra relațiile, ajutând la scăderea tensiunilor interpersonale;
- duce la o mai mare adeziune la soluții, la o mai bună calitate a deciziilor.



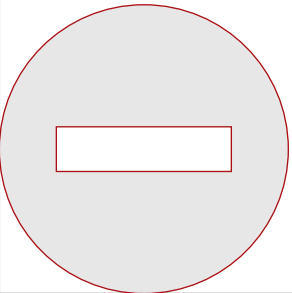


Influența negativă a conflictelor.

Un conflict poate avea consecințe grav negative, deturnând eforturile de la scopul lor inițial, antrenând o risipă de resurse, mai ales de timp și de bani. Dacă conflictul este grav, valorile, ideile și credințele persoanei în cauză pot duce la tensiuni și anxietate.

Printre ***efectele negative*** ale conflictului se pot enumera și:

- produc emoții și sentimente negative: furie, anxietate, teamă, suferință și agresiune, resentimente, stres, singurătate;
- scade implicarea în activitate;
- creează confuzie afectivă și cognitivă;
- diminuează sentimentul de încredere în sine, împiedicând dezvoltarea personală;
- polarizează pozițiile și duce la formarea de coaliții;
- dileme morale;
- dificultăți în luarea deciziilor;
- risipă de timp și de energie;
- distrug relațiile, produc dușmani.





Metode de rezolvare a conflictelor:

- proiectarea în comun a soluțiilor / opțiunilor;
- folosirea unor metode și strategii eficiente pentru a ajunge la o înțelegere (negocierea);
- sprijinul oferit celorlalți pentru a se înțelege reciproc și a găsi soluții de rezolvare a conflictelor (medierea);
- folosirea emoțiilor negative pentru schimbarea afectivă (controlul emoțiilor);
- recunoașterea și conștientizarea problemelor personale care umbresc imaginea (dispoziția de a rezolva);
- privirea problemei într-un context mai larg prin analiza individuală sau de grup a situațiilor conflictuale (lărgirea perspectivelor);
- respectarea nevoilor fiecăruia prin depistarea și elaborarea de soluții în comun care să asigure victoria ambelor părți;
- stimularea creativității la nivel individual sau de grup;
- reprezentarea tuturor factorilor implicați pentru a construi o viziune comună prin explorarea atât a propriei persoane, cât și a celorlalte (harta conflictului, joc de rol);
- atacarea problemei, nu a persoanei.



Strategii de management a conflictelor

1. Menținerea unei relații pozitive pe perioada conflictului prin: ascultare activă, utilizarea întrebărilor deschise prin clarificarea mesajelor.

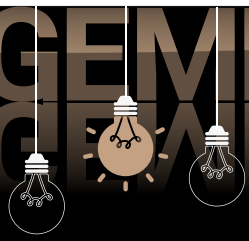
2. Diferențierea dintre evenimente, comportament și interpretarea lor / evaluarea diferitor opțiuni.

3. Focalizarea pe problemă și nu pe persoane; folosirea unor termeni concreți, specifici, comportamentali în descrierea situației, utilizarea unui limbaj adecvat.

4. Utilizarea comunicării directe, fără a reacționa cu propriile argumente, clarificarea întrebărilor, solicitarea informațiilor pentru înțelegerea situației, evitarea învinovățirii și etichetării interlocutorului, evaluarea impactului conflictului asupra relației sau grupului.

5. Identificarea barierelor în rezolvarea conflictelor. Acestea pot fi: judecarea persoanei și nu evaluarea mesajului, găsirea unor contraargumente, reacție prematură, ascultarea interlocutorului pentru a identifica greșelile și nu pentru a înțelege mesajul, convingerea că numai el / ea are dreptate.

6. Utilizarea deprinderilor de rezolvare de probleme în abordarea conflictului.



DECIZIA

Decizia înseamnă, de regulă, o alegere între mai multe posibilități variate, scenarii sau proiecte ipotetice.

Orice decizie trebuie să îndeplinească condiții de:

- ***rațională***
- ***calitate***
- ***acceptabilitate***



Astfel, elementele constitutive ale unei decizii sunt:

1 **Recunoașterea problemei. Informarea.**

2 **Definirea problemei:**

- formularea corectă a problemelor, stabilirea cu precizie a scopului, precizarea resurselor umane implicate în procesul decizional - constituie condiții esențiale pentru calitatea deciziei;
- culegerea, selectarea și analiza informațiilor.

3 **Generarea unor soluții alternative:**

- proiectarea alternativelor;
- evaluarea costurilor;
- analiza efectelor;
- părerea celorlalți;
- reducerea incertitudinii.

4 **Luarea deciziei:**

- selectarea celei mai adecvate metode de rezolvare se face pe baza unor criterii: de risc, economice, timp disponibil, resurse umane;
- formularea soluției;
- afirmarea, comunicarea deciziei asigură transmiterea acesteia la momentul optim, la locul potrivit și persoanei cu responsabilitate directă în etapa de aplicare; formularea deciziei trebuie să fie clară, logică, ușor de reținut pentru cei care o primesc, completă, concisă și convingătoare;
- evaluarea consecințelor aplicării soluției.

5 Punerea în aplicare a soluției.

Deciziile trebuie transpuse imediat în practică. În faza de implementare se preconizează ce trebuie făcut, când, unde, cine este responsabilul fiecărei acțiuni, iar decizia devine operațională atunci când activitatea se desfășoară conform soluției stabilite și încep să fie obținute rezultatele preconizate.

Elaborarea deciziilor necesare unei funcționări normale a organizației constituie o funcție managerială. Succesul sau eșecul activității manageriale, ca și performanțele unui manager depind în mare măsură de calitatea deciziilor luate.

Specificul deciziilor manageriale constă în faptul că:

- implică întotdeauna cel puțin două persoane;
- are influențe directe la nivelul grupului;
- determină efecte directe economice, tehnice, umane, educaționale.

Decizia, ca răspuns la o problemă apărută la un moment dat în cadrul organizației, este adoptată de manager și se adresează angajaților, **iar relația complexă ce se stabilește între aceștia** are rol esențial în materializarea deciziei.

2 CAP. II MANAGEMENTUL INCLUZIV AL DIVERSITĂȚII RESURSELOR UMANE

Managementul diversității înseamnă a asigura condiții ca fiecare angajat să-și poată valorifica potențialul și să aducă o contribuție maximă la reușita organizației. A aprecia importanța diversității înseamnă a prețui deosebirile dintre oameni și aptitudinile diferite pe care aceștia le investesc în munca pe care o prestează, contribuind astfel la crearea unui climat mai productiv și mai stimulativ.

O organizație care prețuiește diversitatea

- are bine definite o misiune, un set de valori puternice, un set de obiective promovate atât în interiorul, cât și în exteriorul organizației;
- manifestă o flexibilitate sporită, și nu doar în modul în care își organizează munca, ci și în practicile, politicile și procedurile promovate, inițiate și adoptate;
- tratează fiecare angajat individual, pe baza caracteristicilor sale specifice;
- manifestă deschidere, încredere în oameni și combat prejudecățile și discriminarea, fiind stimulată astfel independența în gândire și autonomia în acțiune;
- stimulează profesionalismul și excelența la nivel individual și în echipe.

În categoria diversității intră și angajarea persoanelor cu dizabilități. În prezent, la noi în țară, datorită condițiilor socio – economice, precum și a mentalității societății care este foarte greu de schimbat, organizațiile care angajează persoane cu dizabilități vorbesc de o economie socială care este diferită de economia înțeleasă la nivel general. **Scopul principal al economiei sociale**, în comparație cu scopul economiei de piață, nu este obținerea de profit, ci constă în îmbunătățirea condițiilor de viață și oferirea de noi oportunități pentru persoanele dezavantajate sau făcând parte din categorii vulnerabile.

Economia socială acordă în prezent, poate mai mult ca oricând, prioritate unui model de întreprindere (întreprindere de economie socială) care nu se poate caracteriza prin dimensiuni sau prin sectoarele în care își desfășoară activitatea, ci prin respectarea unor valori comune printre care se numără:

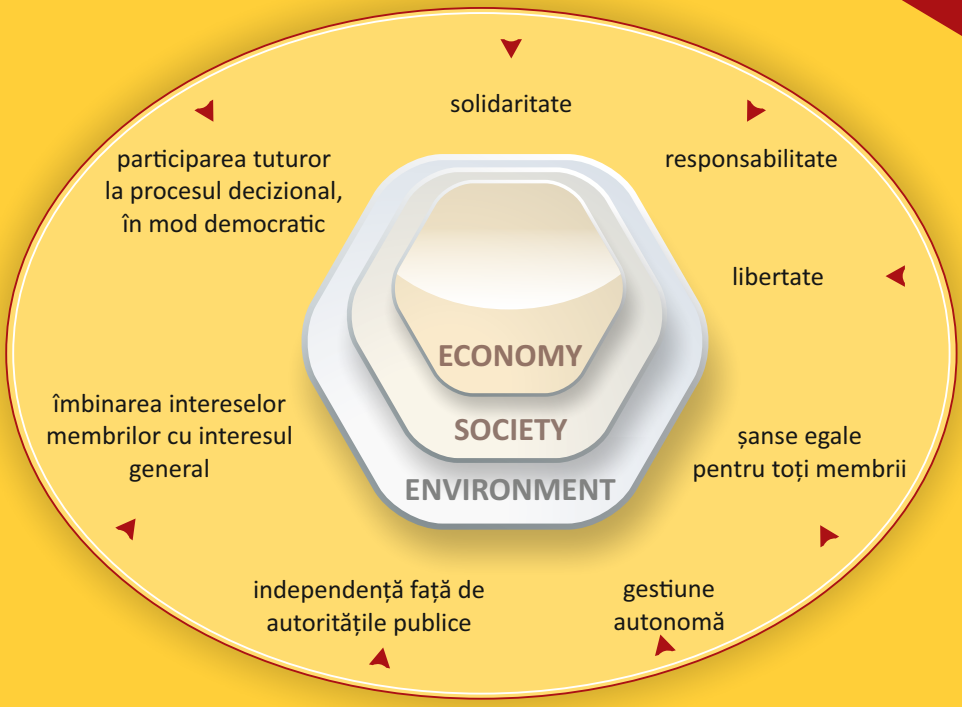
- supremația participării actorilor sociali, a persoanei și a obiectivelor sociale asupra capitalului;
- apărarea și aplicarea principiului solidarității și al responsabilității;
- comuniunea între interesele membrilor utilizatori și interesul general;
- controlul democratic exercitat de membrii organizației/ întreprinderii;
- adeziunea voluntară și deschisă;
- autonomia de gestiune și independența față de autoritățile publice;
- alocarea celei mai mari părți a **excedentului** pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă și de furnizare de servicii membrilor, în conformitate cu interesul general.

În același timp, întreprinderile de economie socială joacă, în prezent, un rol important în sprijinirea obiectivelor stabilite prin politicile guvernamentale, astfel:

- ajutând la creșterea productivității și competitivității;
- contribuind la dezvoltarea unei societăți incluzive și participative;
- încurajând și abilitând membrii comunității să participe la rezolvarea unor probleme locale;
- oferind o nouă modalitate de furnizare a serviciilor publice.

Indiferent de structura de economie socială derulată, aceasta reprezintă o activitate economică în care veniturile și profitul sunt reinvestite în programe/servicii sociale, în special în crearea de locuri de muncă pentru persoane aparținând diferitor grupuri vulnerabile, precum și în menținerea acestora. O structură de economie socială funcționează după aceleași principii ale unei economii de piață și este recomandabil să aibă profit pentru a fi sustenabilă.

DEFINIȚIA ȘI PRINCIPIILE ECONOMIEI SOCIALE



Desigur, în cadrul acestei economii sociale, nu putem să nu vorbim de o angajare asistată și de o consiliere și orientare profesională, de o consiliere în vederea menținerii locului de muncă acordată angajaților care fac parte din grup vulnerabil și persoanelor cu dizabilități, care se confruntă cu diverse probleme, situații și au nevoie de sprijin.

3 CAP. III RELAȚIA DE COLABORARE CU DIFERIȚI ACTORI SOCIALI DIN COMUNITATE

În cadrul activității de management al resurselor umane, pentru bunul mers al activităților și în funcție de specificul situațiilor diverse pe care le poți întâmpina în procesul de angajare, colaborezi ca manager, cu instituții guvernamentale și neguvernamentale, cu firme și alte ONG-uri. Respectând legislația în vigoare, respecți astfel și drepturile angajaților tăi.

Mai jos sunt enumerați o parte din actorii sociali cu care poate colabora managerul de resurse umane în activitatea sa:

COLABORĂRI EXTERNE

- Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă
- Inspectoratul Teritorial de Muncă
- Comisia de Autorizare Județeană
- Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului
- ONG-uri
- Firme de medicina muncii
- Firme de recrutare personal
- Firme de training/evaluare personal/organizație
- Juriști
- Casa de Pensii
- Finanțe
- Casa Asigurărilor de Sănătate
- Alți operatori economici

Bibliografie selectivă

Armstrong, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Codecs, București, 2003.

Consilier – *Managementul resurselor umane*, Editura Rentrop & Straton, 2007.

Blanchard, K. & O'Conner, M., *Managementul și valorile*, Editura Curtea Veche, București, 2003.

Cole, G.A., *Managementul personalului*, Editura Codecs, București, 2000.

Cornelius, H. & Faire, S., *Știința rezolvării conflictelor*, Editura Știință și Tehnică, București, 1996.

Cristea, D., *Structurile psihosociale ale grupului și eficiența acțiunii*, Editura Academiei, București, 1994.

Griffin, R., *Management*, Houston Mifflin Co., Boston, 1990.

Hilltrop, J. & Udall, S., *Arta negocierii*, Editura Teora, Bucure[ti, 2000.

Johns, G., *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 1996.

Karasek, R., Theorell, T., *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*, N. Y. Basis Books, 1996.

Keenan, K., *Ghidul managerului eficient. Cum să fii un bun manager*, Editura Rentrop & Straton, București, 1998.

Lefter, V. & Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Didactictică și Pedagogică, București, 1995.

Legea nr. 219/2015 privind economia socială, text publicat în Monitorul Oficial din România, nr. 561 din 28 iulie 2015.

Lewin, K., *Management in Organisation*, Free Press, London, 1989.

Nica, P. și Iftimescu, A., *Management: concepte și aplicații*, Sedcom Libris, Iași, 2003.

Pastor I., *Managementul resurselor umane*, Editura Risoprint, Cluj Napoca, 2007.

Păuș, V.A., *Comunicare și resurse umane*, Editura Polirom, Iași, 2006.

Prutianu, Ș., *Antrenamentul abilităților de comunicare*, Editura Polirom, Iași, 2005.

Vlăsceanu, M., *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași, 2003.

Zlate, M., *Leadership și management*, Editura Polirom, Iași, 2004.

Proiect: **Parteneriat transfrontalier pentru ghidarea în carieră incluzivă**
Editorul materialului: Fundația ”Alături de Voi” România
Publicat: Octombrie 2021
Proiect implementat de Keystone Moldova în parteneriat cu Fundația „Alături de Voi” România, finanțat de Uniunea Europeană în cadrul Programului Operațional Comun România-Republica Moldova 2014-2020, prin intermediul Instrumentului European de Vecinătate (ENI)
Cod proiect: **2SOFT / 1.1 / 145**

Acest material a fost realizat cu sprijinul Uniunii Europene.

*Conținutul acestei publicații este responsabilitatea exclusivă a **Fundației ”Alături de Voi” România** și nu poate fi considerat punctul de vedere al Uniunii Europene sau al Programului Operațional Comun România-Republica Moldova 2014-2020.*

Keystone Moldova
Str. Sf. Gheorghe nr. 20
Chișinău, Republica Moldova
Moldova@khs.org
http://www.keystonemoldova.md/ro/

Fundația ”Alături de voi” România
Str. Bazinelor nr. 5
Uricani, Miroslava, România
office@alaturidevoi.ro
https://alaturidevoi.ro/



Manag

Resurse

Umane