

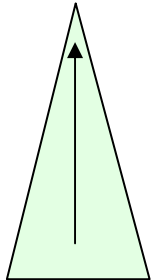
7. Managementul resurselor umane

7. 1. Generalități

7. 1. 1. Tipologii umane

Ierarhia nevoilor lui Maslow

Omul muncește pentru a-și satisface nevoi:



de dezvoltare: progres, învățat

de imagine: respect, apreciere, aprobarea celorlalți

sociale: iubire, prieteni

de securitate: stabilitate, siguranță

fiziologice: apă, hrană, haine

Teoria lui Fred Herzberg (1959)

Oamenii sunt motivați de

- a) **agenți igienici**: salariu, siguranță, vacanțe, asigurări, condiții de lucru
- b) **agenți motivați** (determină dorința de a excela în muncă):
apreciere, recunoaștere, promovare, șansa de a progresa, dorința de a face față unor provocări

- >> oameni
 - **căutători de factori igienici**: interesați de bani, excursii, zile libere
 - **căutători de factori motivați**: vor oportunități de promovare, recunoaștere publică a meritelor

!!! absența agenților igienici demotivează pe oricine

Teoria Mc Gregor X-Y ??????

- Oameni Y – proactivi, determinați, motivați
- Oameni X – leneși, nu poți avea încredere în ei, trebuie mult urmărit

Teoria așteptărilor

Oamenii așteaptă să obțină ceva pentru rezultatele lor

Muncesc în funcție de recompensa pe care știu că o pot primi

>>> dacă doresc recompensa, vor munci mult

Teoria Z a lui Ouchi

Propune un **management participativ**, cu **angajări pe termen foarte lung** (pe viață) și promovări în funcție de rezultate

<<< Oamenii sunt motivați de posibilitățile de promovare, oportunități +
+ de interesul arătat de companie

Tipuri de personalități în cadrul echipei

conducător imaginar = mereu cu mâna pe sus, vrea să conducă mereu

>> pune-l să organizeze ceva

„șoarece” = este fricos, așteaptă mereu acordul tău pentru a face ceva

>> insuflă-i încredere, nu fi dur când greșește

clown = glumeț, dar cam pierde vremea

>> de obicei nu are încărcare suficientă

cowboy = aventuros, experimentează mereu

>> focus pe rezultate, responsabilitate

>> supraveghează-l!!

delăsător = neinteresat, nu muncește

>> renunță la el

sau

Mercenar + Apostol + Victimă + Terorist

7. 1. 2. Sugestii privind modul de organizare/management al unei echipe

- **Mecanisme ce pot fi folosite pentru coordonarea unei echipe:**

- supervizare directă

- coordonare în funcție de efortul individual

- la echipe mici, în cazul în care nu e nevoie de specializări înguste

- standardizarea proceselor de munca

- activitățile sunt bine definite, procesul de muncă este standardizat

- coordonare pe baza standardizărilor impuse

- standardizarea rezultatelor muncii

- cerințe clar stabilite, autonomie de lucru

- coordonare pe baza rezultatelor obținute

standardizare a aptitudinilor lucrătorilor

- pentru un nivel de aptitudini este apreciată productivitatea așteptată (>> rotire pe posturi || condiții de lucru identice)
- coordonare în funcție de aptitudinile oamenilor: cei cu aptitudini mai bune au libertate mai mare

„adhocracy” (pentru proiecte novatoare, cu grad de incertitudine mare)

- echipa este formată din specialiști recunoscuți, fiecare are autonomie mare pe domeniul său de expertiză
- coordonarea urmărește obținerea acordului mutual între specialiști

- **Modalități de luare a deciziilor:**

- decizia directivă

- decide PM, echipa respectă deciziile acestuia

- >> PM este izolat

- decizii participative

- există consultări cu echipa

- echipa alege soluția mai bună

- decizii consultative

- există consultări cu echipa,

- dar PM decide care este soluția mai bună

○ **Stiluri de management & relaționare într-o echipă**

- orientat spre relaționare și indivizi - RD
- orientat spre rezultate și îndeplinire taskuri - TD

Tipuri posibile:

Stil bazat pe separare (RD scăzut, TD scăzut)

- stil birocratic, sunt stabilite reguli, proceduri de lucru
- deciziile se iau de sus în jos, autoritar
- coordonare – ex: standardizarea proceselor de munca

avantaj: stabilitate, eficiență

dezavantaj: blochează inovația

recomandare: pentru activități de rutină

Stil bazat pe implicare (RD scăzut, TD ridicat)

- PM are viziunea și soluția și indică ce taskuri se vor realiza
 - deciziile sunt luate de PM, dar echipa acceptă viziunea acestuia
- dezavantaj: se modifică greu traseul
- recomandare: pentru activități sub presiune

Stil bazat pe relaționare (RD ridicat, TD scăzut)

- fiecare primește un task și are posibilitatea de a fi creativ
 - deciziile se iau în grup, prin negociere + consens
- avantaj: motivează bine oamenii
- dezavantaj: interacțiune multă, efort mai mare, rezultatul depinde de abilitatea PM de a obține consens
- recomandare: pentru perioadele când oamenii sunt demotivați

Stil bazat pe integrare (RD ridicat, TD ridicat)

- PM are rolul de a stimula echipa
 - deciziile se iau de jos în sus, informal
- mod coordonare >> „adhocracy”

avantaj: promovează creativitatea

dezavantaj: echipa se poate abate de la obiective

recomandare: pentru munci explorative, experimentale, cu
interdependență mare între activități, când rezultatul nu e
sigur

○ Structura potrivită pentru echipă

- democratică/ descentralizată
- autocratică/ centralizată

Tipuri posibile:

model „business” (cel mai frecvent întâlnit)

un coordonator tehnic (= persoana de contact) + membri egali
deciziile se iau (de obicei) în mod democratic

model „chief programmer” (pentru activități creative)

coordonator - un expert cu bună reputație
ceilalți membri – cu specialități diferite

model „skunkwork” (proiecte novatoare)

membri echipei sunt de aceeași specialitate
unul dintre ei este foarte bun specialist >>transmite know how

model „swat” (pentru găsirea unor alternative, design/arhitectura)

echipă foarte calificată, membrii au cunoștințe generale vaste, nu sunt neapărat specialiști de top într-un domeniu îngust

Sugestii pentru echipa unui proiect software

model „sweet shop”

număr mare de programatori, fiecare cu activități specifice + câțiva manageri coordonatori

model „assembly line”

programatorii lucrează în grupuri
fiecare grup produce un modul, membrii trebuie să colaboreze
fiecare grup are un coordonator

model „team”

programatorii lucrează în echipe definite formal
coordonare realizată de un team manager
exista un software manager care coordoneaza team managerii

- **Dimensiunea echipei:**

Alege o organizare ierarhică cu grupuri de max 10 persoane (4-6)

justificare: volum de comunicare mai mic

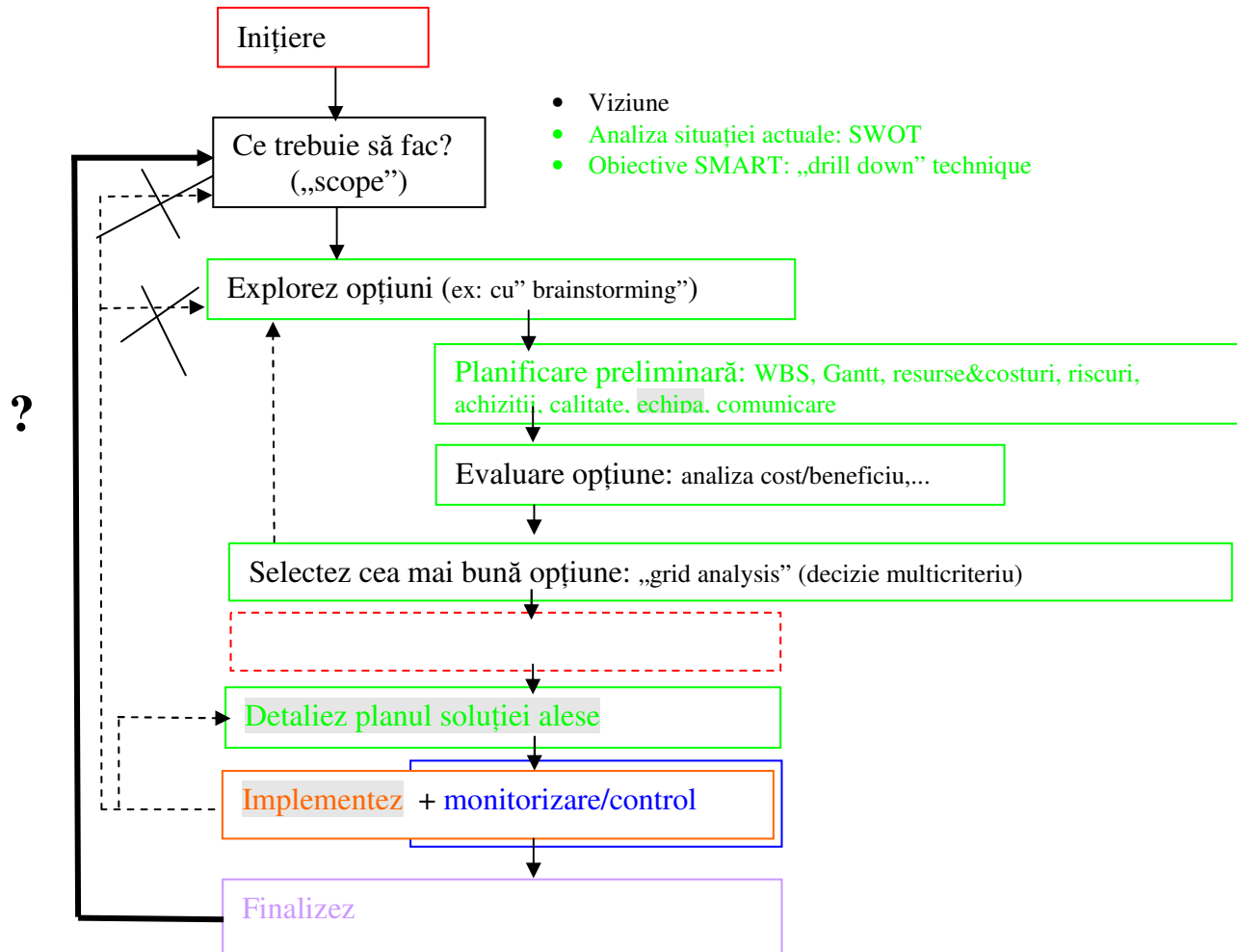
(ex: la un grup de 50 programatori sunt 1225 canale comunicație)

7. 2. Procesele managementului resurselor umane

= procesele care asigură **creșterea eficienței oamenilor** implicați în proiect

>> **DIFICIL!!!!**

planificare resurse umane (PA)	identificare + documentare + asignare roluri/responsabilități/relaționare
angajarea echipei (PA)	aducerea resurselor umane necesare în proiect
dezvoltarea echipei (E)	dezvoltarea competențelor individuale și de grup pentru a crește performanțele atinse de proiect



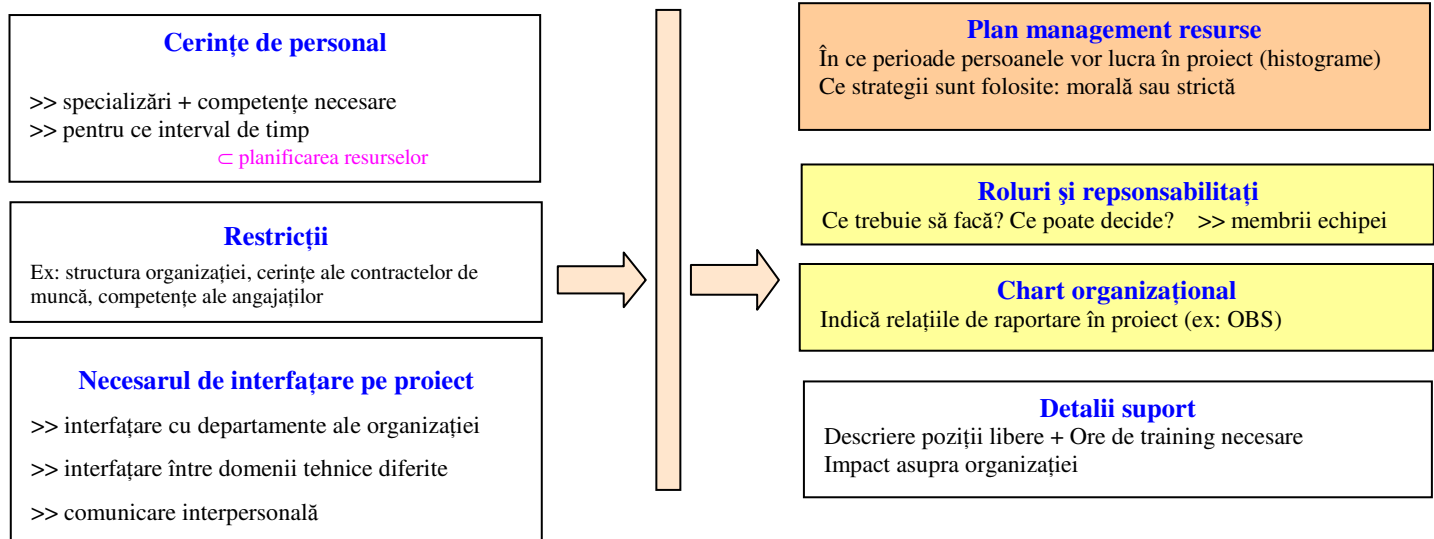
Atenție:

- echipa este **temporară** >> folosește tehnici pentru relații de tranziție
- cei implicați au **atitudine diferită pe durata proiectului**: găsește tehnicile potrivite pentru acel moment
- **PM are responsabilitate directă**, dar de regulă există și un departament specializat pe managementul resurselor umane

7. 2. 1. Planificarea resurselor umane (PA)

= identifică + documentează roluri & responsabilități & relații individuale și de grup

CUM ORGANIZEZI ECHIPA?



Observații:

- **Strategii posibile de utilizare a resurselor umane** într-un proiect
 - **Morală, uniformă** – oamenii lucrează în fiecare zi la ceva, fără perioade de inactivitate
 - **Strictă** - oamenii au perioade de inactivitate (avantaj: poate reduce costurile)
- **Roluri și responsabilități**

Rol >> ce face un angajat

Responsabilitate >> ce poate decide un angajat

Matricea responsabilităților & rolurilor

O linie >> pentru o activitate sau un livrabil frunză din WBS

O coloană>> o categorie de personal

Se marchează **P** (participă), **A** (aprobă), **V** (verifică), **C** (creează)

Sugestii

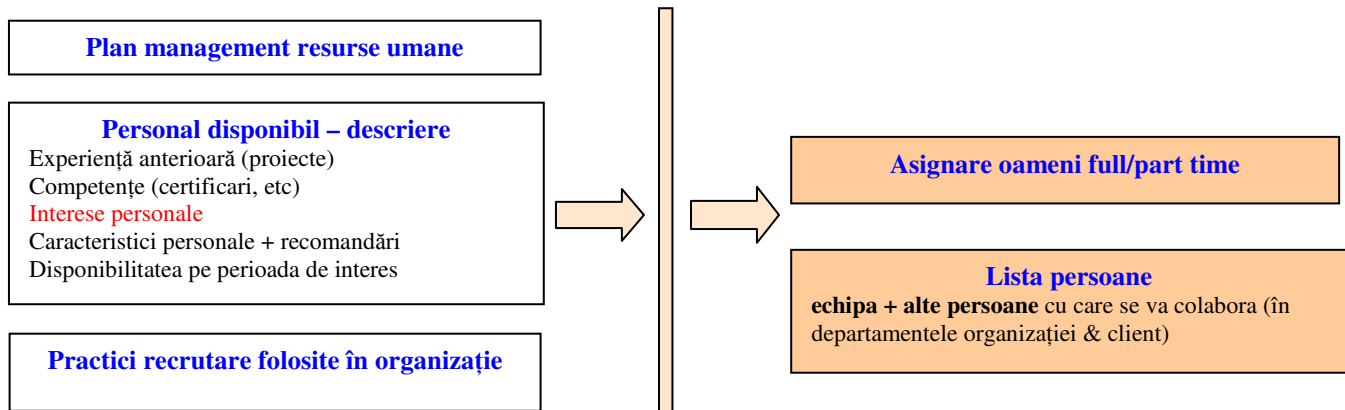
- Alege o **structura de echipă, un tip de relaționare și coordonare**
- Pentru fiecare post să pregătești **un portret al angajatului ideal:**
 - educație,
 - cunoștințe,
 - experiență,
 - aptitudini necesare pentru derularea taskurilor,
 - alte aptitudini (spirit de echipă, comunicare în scris, asumare responsabilități, etc.)

și o fișă a postului: rol + responsabilități

7. 2. 2. Angajare personal (PA)

= alegerea oamenilor care vor lucra în proiect

CU CE OAMENI VEI LUCRA?



Recomandări:

- Echipa poate fi stabilită

- **prin negociere** cu managerii funcționali sau alți manageri:

- alegi oameni din organizație
 - de regulă interviu informal
 - adună recomandări de la echipă & manageri

- **prin preasignare**: este stabilită de la bun început din Project Charter (la proiecte câștigate prin competiții, la proiecte interne)

- **prin contractare**: când se angajează personal suplimentar în organizație

- Când alegi oamenii pentru fiecare rol ai grijă că „portretele” ideale nu pot fi atinse – un echilibru & acoperire bună >> revizuirea fișelor de posturi

- Indiferent de unde alegi oamenii lămurește-te ce urmăresc: **WIIFM** (What Is It For Me?)
 - individul vrea să învețe, să capete noi aptitudini, un salariu mai bun, etc
 - PM vrea siguranță, viteză, performanță

Atenție:

- pe **calea critică** pune oameni experimentați, în care ai încredere
- nu vei avea suportul oamenilor dacă îi pui mereu să facă același lucru (se vor plictisi)
- poți avea probleme în perspectivă dacă nu **îți formezi oameni**: echipe cu seniori și juniori, training!!!

Important:

Fă-i de la început să fie interesați să lucreze în proiect:

- ce pot obține (ține cont de motivația lor: CV mai bun, bonus)
 - ce important e proiectul pentru firmă
 - ce râvnit e un loc în proiect (provocare, noutate)
- >> să se simtă mândri că vor face parte din echipă, apreciați

Cum se organizează un interviu

Plan:

1. introducere scurtă: te prezinți, 1 - 2 întrebări de acomodare (generalități)
2. întrebări despre experiență
3. întrebări tehnice ușoare (în cât timp le rezolvă? știe să explice?)
4. întrebări tehnice mai grele – comentarii pe soluțiile propuse, discuții pe erori, performanțe (rigoare, profunzime, flexibilitate, cum explică)
5. ce întrebări au ei

TIPS:

- caută indivizi **isteți + care știu să ducă lucrurile la bun sfârșit**
- cam 1h/candidat, „juriul” prea mare inhibă, e bine ca întrebările să fie puse de 1-2 persoane

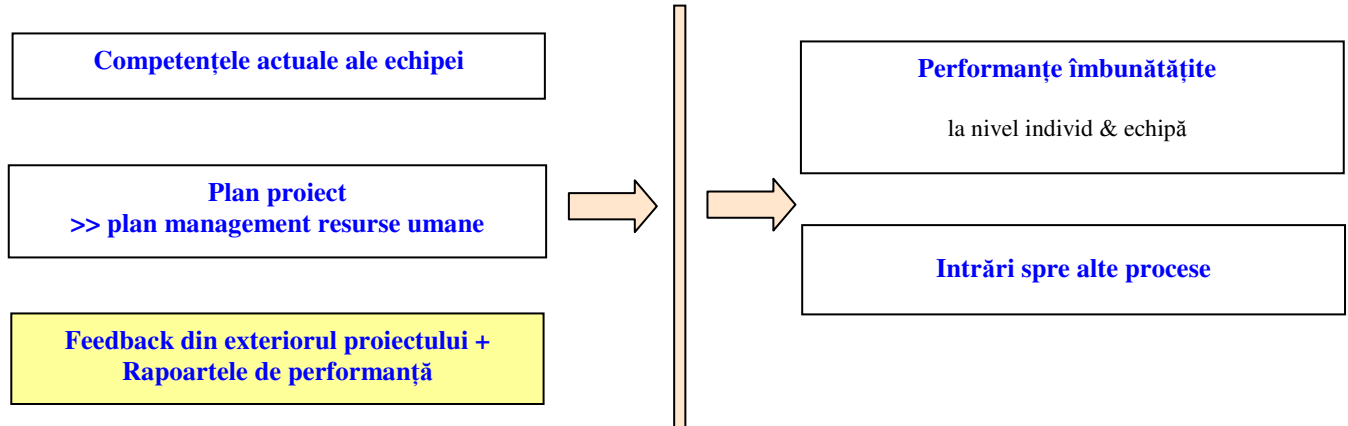
- mai bine elimini pe cineva bun, decât să angajezi pe cineva slab (dacă ești nesigur: NU) >> cei slabi au efect negativ asupra întregii echipe
- poți elimina candidații slabi după 2-3 întrebări și să continui doar cu cei care au șanse
- **interviul nu trebuie să fie prea simplu** (va considera slujba neinteresantă)
- **fă-i să se simtă relaxați, să vorbească liber** (pune în principal întrebări deschise)
- atenție tehnologiile se schimbă: **urmărește ce aptitudini au**, nu numai ce cunoștințe au dobândit
- evită testele de perspicacitate
- nu vorbi mai mult decât candidații
- nu porni cu idei preconcepute după ce citești CV-ul

7. 2. 3. Dezvoltarea echipei (E)

= creșterea eficienței echipei proiectului

dezvoltarea spiritului de echipă
+
dezvoltarea individuală

CUM POATE FI ECHIPA MAI EFICIENTĂ?



Observații:

- Dezvoltarea echipei este mai complicată dacă personalul nu lucrează full-time în proiect
- **Abilitățile tale de manager contează!!!**
 - să ai autoritate – aceasta se câștigă
 - formal (prin numirea de către managerii superiori)
 - prin referințe (cunoscut de echipă),
 - prin expertiză,
 - prin coerciție.
 - să ai abilități de organizator + cunoștințe tehnice
 - să ai abilitatea de a comunica, de a lucra cu oamenii
 - să știi să asculți, să îi înțelegi pe cei din jur
 - să știi să gestionezi conflicte
 - să poți insufla entuziasm, pasiune, interes
 - să ai capacitatea de a lua decizii (chiar și nepopulare), să îți asumi responsabilitatea
 - să te canalizezi pe rezultat, pe finalizare

Metode pentru dezvoltarea echipei

- **colocare:** toți lucrează în aceeași locație fizică >> personalizată !!!
>> oamenii interacționează ușor
- **teambuilding**
 - activități de implicare a echipei în planificare, decizie
 - întâlniri de lucru informale
 - întâlniri în care nu se discută despre proiect (excursii, petreceri, etc):
măcar unele fără familii!!

- **premiere, recunoaștere**

!!! Atenție să stabilești **reguli clare**, care să fie cunoscute de toți, care să țină cont de rezultate /performanță

- **nu premia ce nu trebuie** (termină un task mai repede deoarece estimarea de efort a fost prea pesimistă, face ore suplimentare pentru că nu este bine organizat sau are randament de muncă slab)
- **oferă ceea ce îl motivează pe individ!!!**

- **training**

Etape în dezvoltarea echipei

- „Forming”
 - învață unii despre alții: pot fi prudenți, confuzi, impersonali, politicoși
 - !! insuflă încredere, clarifică obiective, dezvoltă spiritul de echipă
- „Storming”
 - învață ierarhia și rolurile în echipă
 - încep să apară conflicte, bisericuțe, atitudini ostile
 - !! stabilește reguli de relaționare, rezolvă conflictele
- „Norming”
 - mai multă concentrare pe muncă, oamenii se obișnuiesc să lucreze ca echipă
 - echipa oferă feedback, sugestii, pot apărea confruntări de opinii, există mai multă voință de a rezolva problemele
 - !! îmbunătățește regulile de relaționare, discută recompense, rotește sarcinile, detaliază planul

- „Performing”
 - echipa și-a intrat în rol: creativitate, flexibilitate, colaborare, solidaritate, performanță
 - !! poți lăsa echipa mai liberă, recunoaște-le meritele
 - !! atenție multă la termene & calitate

Stabilește ce să facă fiecare /delegă reponsabilități + oferă asistență

!!!!!!! Focus pe rezultate

Gestionarea conflictelor

!!!!!!! sigur vor exista conflicte, fii pregătit să le rezolvi!!

Cauzele apariției conflictelor: personalități puternice, păreri tehnice diferite, partajarea resurselor, etc.

Pași în rezolvarea conflictelor

ascultă ambele părți

propune o soluție

așteaptă (!!!timp de gândire)

acționează + explică decizia

Soluții pentru rezolvarea:

comunicare + responsabilități clare

compromis (nimeni nu pierde, nimeni nu câștigă)

netezire (problema - necritică- nu e rezolvată complet)

forțare (alegi tu un câștigător)

amânare + cercetări suplimentare

TIPS:

- pune accent pe rezultate, nu pe ambiții personale
- fiecare să știe ce are de făcut, care sunt responsabilitățile celorlalți
- impune disciplină
- nu încuraja acțiuni egoiste (proiectul poate fi un succes prin efortul tuturor, eșecul îi va afecta pe toți)

Atenție:

- o echipă nouă nu crede complet în proiect
- dacă există antipatie față de managementul organizației, aceasta se va revărsa asupra ta

Observații

- pentru **dezvoltarea spiritul de echipă**
 - implică echipa în luarea deciziilor
 - arată-le **încredere** + respect + fii flexibil
 - exemplu tău contează (ce nu-ți place la managerul tău, nu experimenta cu echipa)
 - **comunică** mult cu echipa (inclusiv prin întâlniri periodice)
 - **încurajează**-i să colaboreze
 - rezolvă problemele apărute, **nu arunca acuzații**
- **spre finalizarea proiectului,**
 - chiar dacă nu sunt întârzieri, nu te relaxa (>>și echipa se va relaxa)
 - dacă termenele sunt greu de îndeplinit
 - >> pot apărea situații tensionate
 - !! rămâi calm, replanifică, comunică!!
- **la sfârșitul proiectului:** oferă o evaluare corectă a echipei + o **premiere colectivă/recunoaștere**

La întâlnirile de lucru, membrii echipei pot fi

- **Evadatori** (=nu își exprimă opiniile, evită conflictele – sunt noi, timizi)
Pune fiecare membru al echipei să își exprime părerea
Anunță agenda, dă timp de gândire (eventual cu răspuns pe email)
- **Agresivi** (=le place conflictul, au de obicei părere contrară celorlalți – pot fi cu experiență, inteligenți)
Pune-i să vorbească primii
- **Gânditori** (=liniștiți, oferă soluții după ce îi ascultă pe ceilalți)
Te poți baza pe ei
Consultă-i înainte de ședință
- **Idealiști** (=cu intenții bune, dar cu viziune simplistă sau cu puțină practică)
Pot fi deschiși la învățat

Recapitulare

Definiții, terminologie:

tipologii umane (Maslow, Herzberg, McGregor, Z-Ouchi)

luarea deciziilor, coordonarea unei echipe, stiluri de conducere/relaționare

variante de structuri pentru echipă, dezvoltare echipă

gestionare conflicte

Procese managementului resurselor umane: planificare resurse umane (PA),
angajarea echipei (PA), dezvoltarea echipei (E)

Documente

Plan management resurse,

Chart Organizațional, Descriere roluri & responsabilități – matrice de responsabilități

Portret angajat ideal, Fișă interviu/angajare

Listă membri echipă și colaboratori, Fișă post