

Modulul 6. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Subiectele modului:

1. Managementul resurselor umane în cadrul afacerii;
2. Recrutarea corectă-succesul companiei asigurat;
3. Sisteme de recompensă și motivare financiară;
4. Motivarea non-financiara – calea spre loialitatea și înaltă productivitate a echipei;
5. Managementul performantei;
6. Cultura organizațională - atuul companiilor cu scopuri ambițioase;
7. Aspecte juridice în managementul resurselor umane.

1. Managementul resurselor umane în cadrul afacerii

Managementul resurselor umane poate fi definit ca o abordare strategică și coerentă a gestionării celor mai valoroase bunuri ale organizației – angajații, care individual și în colectiv contribuie la realizarea obiectivelor organizației.

Particularitățile managementului resurselor umane sunt:

- Prin elaborarea strategiilor și practicilor complexe, ce țin de domeniul resurselor umane, adoptă o abordare coerentă și atotcuprinzătoare ce asigură politici și practici de susținere a angajării mutuale;
- Pune accentul pe importanța angajamentelor de a realiza misiunea și valorile organizației – este orientat spre angajamente;
- Consideră angajații un bun sau un capital uman în care trebuie făcute investiții prin oferirea unor oportunități de instruire;
- Consideră resursele umane o sursă de avantaje competitive în conformitate cu conceptul strategiei bazate pe resurse;
- Stabilește față de angajați o abordare unitaristă, și nu pluralistă: consideră că interesele angajaților și patronilor trebuie să fie aceleași, și nu diferite;
- Realizarea managementului resurselor umane este o responsabilitate a conducerii liniare.

Scopul general al managementului resurselor umane este de a asigura ca organizația să-și realizeze obiectivele prin utilizarea forței de muncă. Sistemele managementului resurselor umane pot servi sursă a capacităților organizației, ce îi permit să găsească și să valorifice oportunități noi.

Responsabilitatea pentru managementul resurselor umane cade, de obicei, în sarcina directorilor de personal sau managerilor de resurse umane, după caz. Ceea ce este o mare greșeală. Managementul resurselor umane ar trebui să fie responsabilitatea fiecărui manager sau director. MRU permite organizației să obțină și să păstreze forța de muncă calificată, motivată și devotată de care are nevoie. Managementul presupune întreprinderea unui șir de acțiuni pentru evaluarea și satisfacerea necesităților ulterioare ale angajaților și pentru

consolidarea și dezvoltarea capacităților inerente ale angajaților – contribuțiile și potențialul – prin asigurarea continuă a oportunităților de instruire și dezvoltare. Procesul în cauză la fel poate presupune dezvoltarea sistemelor de muncă de performanță înaltă, ce sporesc flexibilitatea și includ „proceduri riguroase de angajare și selectare a cadrelor”, sisteme de stimulare și remunerare, activități de instruire și dezvoltare a managementului.

Administrarea personalului vs. Managementul resurselor umane

„Administrarea personalului și MRU: care este diferența?”. Un răspuns la această întrebare a fost oferit acum ceva timp de Armstrong (1987): „MRU este considerat de unii manageri de personal un simplu grup de majuscule. S-ar putea într-adevăr, să fie nici mai mult nici mai puțin decât o altă denumire pentru managementul personalului, dar așa cum este perceput de obicei, are cel puțin meritul că scoate în evidență valoarea tratării oamenilor ca resursă vitală, al cărei management constituie preocuparea directă a managerilor superiori, ca parte din procesele de planificare strategică a întreprinderii”.

Asemănări

- Strategiile de management al personalului decurg, la fel ca și strategiile de MRU, din strategia generală a întreprinderii;
- Managementul personalului, la fel ca MRU, recunoaște că managerii de execuție au în responsabilitate managementul oamenilor;
- Valorile promovate de managementul personalului sunt identice cu cele ale MRU, cel puțin varianta sa „umanistă”, echilibrul între necesitățile organizației cu cele individuale;
- Atât managementul personalului cât și MRU, recunosc că una dintre cele mai importante funcții ale lor sunt de a găsi oamenii corespunzători cerințelor în permanentă schimbare ale organizației: plasarea și dezvoltarea persoanelor potrivite în și pentru posturile potrivite;
- Utilizează aceeași gamă de tehnologii și metode de selecție, analiză a competenței, management al performanței, formare, dezvoltare managerială și management al recompenselor.

Diferențe. Legge (1989) a identificat trei particularități ce par să diferențieze MRU de managementul personalului:

- Managementul personalului este o activitate ce îi vizează în primul rând pe cei fără sarcini manageriale, în timp ce MRU, deși cu o direcție de concentrare mai puțin evidentă, se adresează indiscutabil în mai mare măsură cadrelor manageriale.
- MRU este în mult mai mare măsură o activitate integrată managementului de execuție, pe când managementului de personalului caută să influențeze managementul de execuție.
- MRU pune accent pe implicarea managerilor superiori în managementului culturii, pe când managementul personalului a tratat întotdeauna mai degrabă cu suspiciune ideea dezvoltării organizației și ideile înrudite cu aceasta, de orientare unitaristă și social-psihologică.

MRU îndeplinește mai multe funcții și sarcini în cadrul managementului organizației. Cele mai importante funcții ale MRU sunt:

1. planificarea resurselor umane
2. angajarea personalului
3. instruirea și dezvoltarea personalului
4. sistemul de remunerare
5. motivarea angajaților
6. managementul performanței
7. evaluarea performanței profesionale
8. sancționarea și concedierea angajaților

2. Recrutarea corectă-succesul companiei asigurat;

RECRUTAREA PERSONALULUI

- ▶ **Procesul de căutare, localizare, identificare și atragere a potențialilor candidați, de unde urmează a fi aleși candidații capabili, se numește acțiunea de recrutare a personalului.**
- ▶ **Obiectivul activității de recrutare constă în identificarea unui număr suficient de mare de candidați, astfel încât cei care îndeplinesc condițiile, să poată fi selectați.**

Recrutarea se referă la acel set de activități pe care organizația le folosește pentru a atrage candidați pentru posturile scoase la concurs, candidați care au aptitudinile și deprinderile necesare pentru a contribui la îndeplinirea obiectivelor organizaționale.

Sarcina principală a procesului de recrutare este asigurarea unui număr suficient de candidați care să garanteze faptul că se vor găsi oameni care posedă calitățile dorite de către organizație. În primul rând, un bun proces de recrutare nu se poate face sub presiunea timpului; deci o bună planificare a resurselor umane este indispensabilă: nu trebuie să ajungem în situația în care să apară, peste noapte, posturi libere care trebuie ocupate urgent pentru că altfel organizația ar avea de suferit.

Următorul element pregătitor este încercarea de a folosi eliberarea unui post pentru avantajul organizației. După cum am văzut în capitolul despre fișa și analiza postului, definirea activității presupuse de un post este un element important. Dacă un post rămâne liber, este bine să se reevalueze fișa postului și să se execute o analiză a postului pentru a vedea dacă nu se poate îmbunătăți ceva în acest domeniu. Cu cât descrierea unui post este mai atractivă cu atât șansele de a angaja un individ cu înaltă calificare sunt mai mari. În sfârșit, trebuie amintit faptul că nu există o formă optimă de recrutare.

Totul depinde de variabile contextuale: de tipul postului pentru care se face recrutarea (este post de conducere sau de execuție, necesită studii superioare sau nu, este nevoie de o pregătire specială pentru a îndeplini activitățile specifice poziției respective), de politica de personal a organizației (dacă pentru posturile

mai înalte sunt preferați angajați ai organizației sau nu, dacă organizația urmărește sporirea moralului angajaților etc.), de tipul de organizație și de etapa de dezvoltare în care se găsește aceasta (dacă organizația este cunoscută, are un „nume” și o imagine bine stabilită sau este o instituție, dacă organizația se află la început sau este în faza de maturitate sau de declin, dacă organizația se extinde sau se restrânge etc.), de tipul de management folosit de către conducerea organizației, de contextul legislativ etc.

În funcție de toate aceste variabile (să nu uităm variabila de bază: fondurile disponibile pentru procesul de recrutare...) se alege recrutarea internă sau externă, intensivă sau continuă și se stabilesc și sursele de recrutare precum și metodele folosite pentru a le exploata.

În continuare, vom prezenta principalele trei concepte ale oricărui proces de recrutare, noțiuni care definesc și structurează orice tip de efort destinat strângerii unor candidați corespunzători postului scos la concurs.

1. Forța de muncă. Acest concept se referă la totalitatea indivizilor care sunt disponibili pentru selecție dacă ar fi folosite toate strategiile de recrutare. Este un concept-cadru care ne crează o imagine despre populația candidaților la modul ideal.

2. Populația candidaților. Termenul se referă la un segment al forței de muncă ce este atins efectiv prin folosirea unei anumite abordări/strategii de recrutare.

Există mai multe elemente care afectează structura și mărimea populației candidaților:

- Metodele de recrutare (mediul în care se face publicitatea, folosirea anumitor agenții de publicitate);
- Mesajul de recrutare (ce se spune despre postul scos la concurs, despre salariu, sarcini, șanse și modul în care este prezentată această informație);
- Calificările cerute candidatului (nivelul de educație, experiența etc.);
- Procedurile administrative (perioada din an în care are loc recrutarea, folosirea dosarelor de la recrutările anterioare, etc.).

3. Sub-populația candidaților aleși pentru selecție. Acest concept se referă la grupul alcătuit din persoanele care răspund de facto la eforturile de recrutare ale organizației noastre.

Un exemplu cred că ar fi binevenit. În cazul unui examen de admitere pentru o universitate forța de muncă reprezintă totalitate indivizilor care se pot înscrie la concurs, anume toți cei care au bacalaureatul. Populația candidaților este reprezentată de cei care au fost atinși de mesajul nostru de recrutare, care au auzit de concurs și de universitatea care îl organizează și care știu detaliile referitoare la acest proces (conținutul mesajului, când are loc, unde, ce se cere etc.).

În sfârșit, sub-populația candidaților este alcătuită din persoanele care s-au înscris la concursul de admitere. În cazul în care vrem să obținem rezultate maxime de pe urma procesului de recrutare trebuie să luăm în considerare toate aceste trei concepte pentru a avea o sub-populație a candidaților cât mai potrivită postului în discuție.

Recrutare intensivă sau extensivă?

Această distincție se referă la perioada, la intervalul de timp pe care se întind eforturile de recrutare. Se poate folosi un efort concentrat de atragere a candidaților, care acoperă o perioadă relativ mică de timp (2 luni, câteva săptămâni) și atunci vorbim despre recrutarea intensivă. Acest model se poate folosi în cazul în care organizația este bine cunoscută pe piață/societate, când avem o imagine atractivă și stabilă. Este vorba de organizațiile cu tradiție, care au o istorie cunoscută și, ca atare, prezintă stabilitate. De exemplu, o universitate de prestigiu. De asemenea, recrutarea intensivă se poate folosi în cazurile în care pentru evenimente care sunt stabilite în timp, fac parte din istoria organizației respective și au loc, întotdeauna, în aceeași perioadă. De exemplu, examenele de admitere la universitate.

Din interiorul sau exteriorul organizației?

O altă problemă critică este cea a domeniului din care provin candidații. Cu alte cuvinte, ce trebuie să facă organizația: să prefere candidații interni, să caute – intenționat – pe cineva din exteriorul organizației sau să acorde o șansă egală candidaților de oriunde? Bineînțeles, acest aspect depinde de post și este structurat de contextul legal. Nu există un răspuns optim și general la această problemă. Fiecare variantă de răspuns are plusurile și minusurile ei. Însă această dilemă este temperată de cerința, prezentă în multe sisteme de merit, de a acorda aceeași șansă tuturor candidaților

Publicitatea realizată posturilor vacante

În funcție de modul în care problemele preliminare sunt rezolvate, următorul pas este de a face public concursul pentru ocuparea unui post vacant. Acest lucru presupune o campanie publicitară a cărei piesă de rezistență este descrierea postului.

Anunțurile privitoare la acest aspect includ, de obicei, o descriere a principalelor obligații și responsabilități, o listă a cerințelor pe care candidatul trebuie să le satisfacă pentru a ocupa postul și alte informații relevante, cum ar fi o descriere generală a organizației.

Acest moment este ideal pentru redefinirea postului, în funcție de nevoile organizației și de experiența avută cu precedentul ocupant. Ceea ce am prezentat nu este posibil de realizat în prezent datorită costului ridicat al publicității.

În general, se recurge la o publicitate „telegrafică”; pentru informații suplimentare, candidații se pot adresa organizației.

Atragerea candidaților

În cea mai mare parte, eforturile din acest domeniu încearcă să imite ceea ce se face de multă vreme în sectorul privat. Astfel, se poate vorbi de apariția unor planuri de marketing prin care departamentul de management al resurselor umane modelează diferite campanii de recrutare pentru a atinge populații de candidați specifice. Se folosesc diferite mijloace și instrumente. De la distribuirea de broșuri ce cuprind o descriere a organizației și a posturilor scoase la concurs și până la spoturi publicitare TV, toate mijloacele unei campanii publicitare sunt/pot fi folosite. De exemplu, dacă se urmărește atragerea unor candidați cu studii superioare, instituțiile de învățământ vizate vor fi contactate direct, studenții absolvenți sau din ultimul an vor fi informați despre posibilitatea unui concurs în organizația respectivă etc.

Trebuie amintită aici o modalitate de afișare care, în ultimii ani, câștigă din ce în ce mai mult teren.

Multe organizații de administrație publică dispun de rețele de calculatoare. De asemenea, populația are acces, din ce în ce mai mare, la Internet. Soluția se impune de la sine: afișare pe Internet.

În cazul în care se recurge la mass media este foarte important cum se elaborează anunțul/mesajul de recrutare. Există câteva întrebări cheie la care trebuie să răspundem pentru a avea un mesaj bine întocmit și eficient:

1. Ce vrem să obținem?
2. Care sunt oamenii la care vrem să ajungem?
3. Ce trebuie să transmită mesajul nostru pentru a ne aduce cea mai bună subpopulație a candidaților?
4. Cum trebuie să prezentăm mesajul?
5. În ce mediu trebuie să circule mesajul nostru pentru o eficiență maximă?

Surse și metode de recrutare

În funcție de tipul de recrutare folosit există diferite surse de candidați care pot fi contactate și se pot folosi diferite metode. În cele ce urmează, am ales să urmărim această problemă din perspectiva dihotomiei recrutare internă-recrutare.

Pentru recrutarea internă se pot folosi mai multe procedee (sursa este aceeași: personalul organizației):

- a. Afișarea posturilor vacante în interiorul organizației, la un afișier, sau folosirea newsletter, mesaje pe e-mail etc.;
- b. Baza de date internă ce cuprinde informații despre abilitățile și deprinderile fiecărui angajat, de la datele personale până la rezultatele sale la diferitele evaluări la care a fost supus;
- c. Recrutarea prin angajați. Fiecare membru al organizației face parte dintr-un anumit mediu social și poate atrage persoanele din respectiva zonă a societății. Bineînțeles, riscul principal al acestei metode este subiectivitatea;
- d. Transferul și promovarea reprezintă metode evidente ce pot fi folosite în cadrul recrutării din interiorul unei organizații;
- e. Recrutarea foștilor angajați și candidați poate fi folosită mai ales în cazul în care a apărut o urgență, avem un post liber neplanificat.

Sursele cele mai folosite în cazul recrutării externe sunt:

- a. Școlile. Se recomandă folosirea recrutării continue în acest caz, urmărindu-se rezultate pe termen lung;
- b. Universitățile. Observația de mai sus rămâne valabilă și mai apar și alte câteva probleme: pentru postul X care este scos la concurs avem într-adevăr nevoie de un absolvent cu studii superioare? Ce alegem, un student cu notă mare sau pe cineva care, academic vorbind, este în urma sa dar are exact calitățile dorite de către noi și necesare acestui post?;
- c. Sindicatele pot reprezenta surse de recrutare pentru anumite tipuri de posturi;
- d. Asociații profesionale;
- e. Organizațiile concurente organizației noastre;
- f. Agențiile de muncă. Tehnica cea mai folosită în cadrul recrutării externe este recursul la mass-

media, anunțuri în ziare, la radio sau TV, etc. Bineînțeles, se pot folosi și mijloacele electronice însă doar ca și o modalitate complementară de recrutare.

SELECȚIA PERSONALULUI

Selecția personalului constă în alegerea, potrivit anumitor criterii, a celui mai competitiv sau potrivit candidat pentru ocuparea unui anumit post.

Scopul principal al selecției este de a obține acei angajați care se află cel mai aproape de standardele de performanță dorite

Criteriile pentru aprecierea metodelor de selecție sunt:

- Costul – cu cât procesul de selecție este mai complex cu atât costul va fi mai mare.
- Timpul – procesul recrutării și selecției poate lua destul de mult timp.
- Nevoia de aptitudini deosebite – condiția fizică, carnet de conducere categoria C, aptitudini de programatori, etc. Este recomandabil să le testezi personal.
- Așteptările candidaților – aceștia vor avea așteptări din partea angajatorului, în aceeași măsură în care angajatorul are din partea sa.

PROCESUL DE SELECȚIE

- 1. Cererea de angajare/ depunerea CV-ului și a scrisorii de prezentare/motivare;**
- 2. Interviu de preselecție;**
- 3. Testarea de selecție;**
- 4. Interviu aprofundat de selecție;**
- 5. Verificarea referințelor (recomandărilor)**
- 6. Examenul medical (doar pentru anumite funcții);**
- 7. Decizia de angajare, oferirea postului**

INTERVIUL

De obicei interviul se organizează în 2-3 etape, prin care să cunoști cât mai multe despre potențialul angajat.

Sfaturi în timpul interviului:

- lasă interviuatul să vorbească mai mult;
- analizează părțile tari și slabe ale candidatului, cariera anterioară;
- nu pune întrebări care să sugereze răspunsul;
- fii amabil și ascultă atent prezentarea personală a candidatului;
- dă o sarcină mică potențialului angajat pentru a vedea cum se descurcă;
- nu da feedback în timpul interviului.

După interviu, analizează obiectiv informația acumulată și selectează persoana care corespunde cel mai mult descrierii postului și care s-ar adapta cel mai bine colectivului de muncă actual. Este foarte important ca cerințele postului să corespundă cu capacitatea angajatului. Plasarea într-o funcție nepotrivită poate conduce la eforturi și timp suplimentar pentru angajat. Deci, ai nevoie de “omul potrivit la funcția potrivită”.

3. Sisteme de recompensă și motivare financiară; **Motivarea non-financiara – calea spre loialitatea și înaltă productivitate a echipei;**

La modul general, prin *conceptul de recompensare* se înțelege tot ceea ce personalul primește în schimb de la organizația unde lucrează, pentru munca prestată. Pe de altă parte, recompensarea comportă și vizează o relație de tranzacționare dintre angajat și instituție, elementele tranzacției fiind:

- (1) efortul și aportul depus de angajat la realizarea obiectivelor instituției și
- (2) valorile acordate de instituție angajaților pentru efortul depus.

Privită sub acest aspect, **recompensarea** se poate defini ca fiind „totalitatea valorilor (materiale și nonmateriale) primite de un angajat din partea organizației în schimbul efortului prestat de acesta (activitatea efectuată), efort care se concretizează și contribuie la realizarea obiectivelor organizației”.

Din perspectivă managerială, sistemul de recompense reprezintă ansamblul veniturilor materiale și nemateriale, financiare și non-financiare, a facilităților sau avantajelor atribuite individului în funcție de activitatea desfășurată și de competența probată.

Din punctul de vedere al funcțiilor pe care le comportă, putem afirma că orice sistem de recompensare urmărește următoarele:

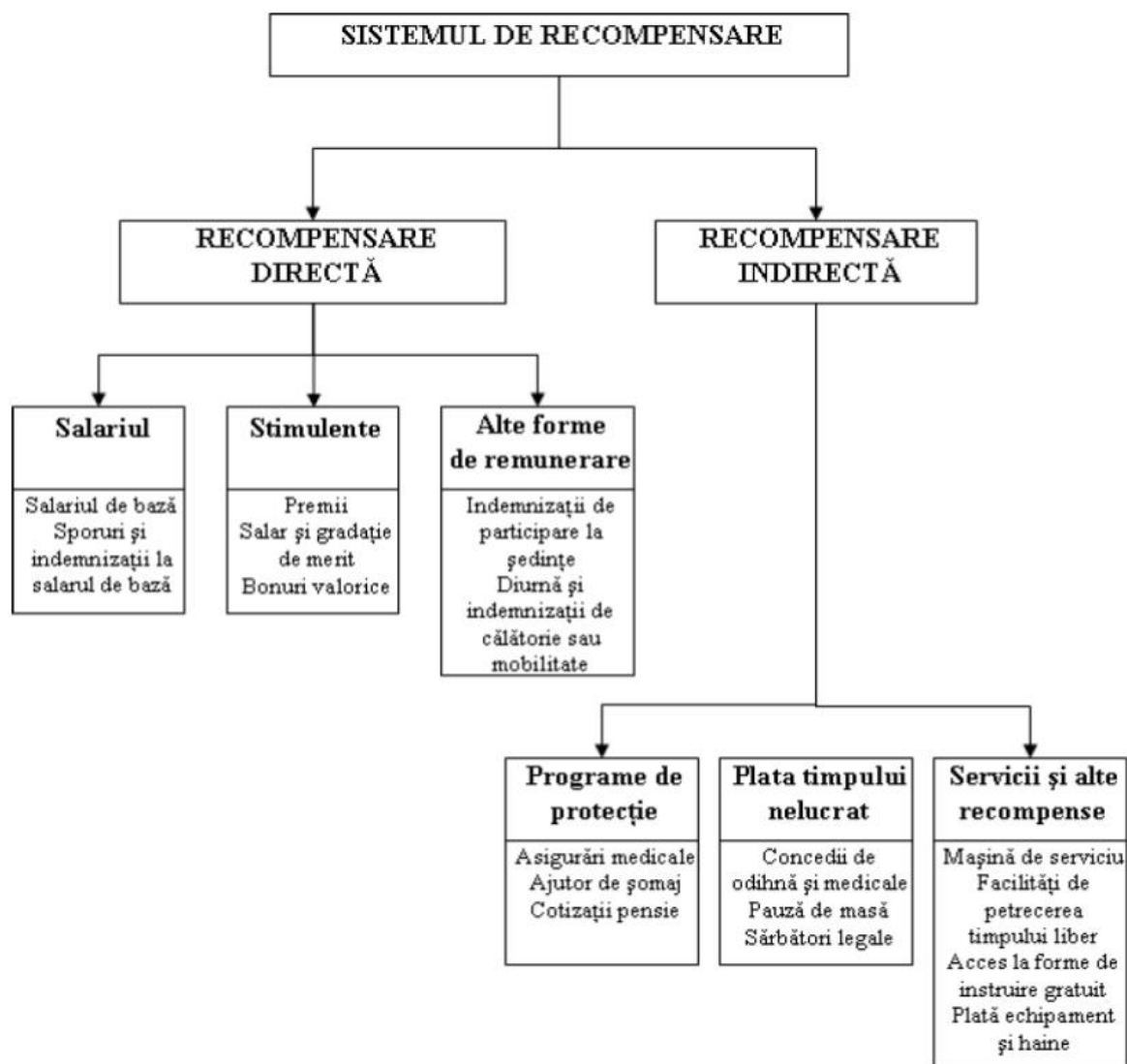
1. Asigură fundamentul motivațional pentru angajații din organizație – acestea vor fi tot timpul conștienți și motivați de faptul că atâta timp cât ei vor contribui, prin efortul depus, la realizarea obiectivelor instituției, aceasta îi va recompensa valoric (material și nonmaterial);

2. Asigură fundamentul, din partea organizației, de atragere, reținere, motivare și satisfacere a personalului angajat.

Ca și clasificare, recompensarea unui funcționar public se împarte în 2 mari categorii și anume:

- recompensare directă
- recompensare indirectă

La rândul lor, atât recompensarea directă cât și recompensarea indirectă pot îmbrăca diferite forme:



O altă schemă interesantă privitor la clasificarea tipurilor de recompense acordate angajaților, este schema propusă de specialiștii în resurse umane John Bratton and Jeffrey Gold. Astfel, cei 2 specialiști identifică 3 forme de recompensare în funcție de tipul de efort depus de angajați.

Tipul de recompensă	Modalitatea de recompensare	Tipul de efort
Individual	Renumerație de bază Indemnizații valorice Premii și stimulente valorice	Timp: menținerea prezenței la lucru Energie: realizarea sarcinilor complexe Competențe: realizarea sarcinilor eficient și eficace
Grup	Bonusuri valorice colective	Cooperare: grad ridicat de colaborare și conlucrare
Organizațional	Distribuire de dividende Organizare de petreceri și zile festive	

Legat de recompensarea angajaților, trebuie amintit că în lumea academică există o mare dezbatere privitor la eficiența și succesul sistemelor de recompensare. În acest sens, 5 motive pentru care un sistem de recompensare are șanse mari să eșueze în încercarea de a determina angajații să lucreze mai bine:

1. Salariul nu se constituie ca un element motivator principal – chiar dacă angajații sunt preocupați de salariul lor asta nu dovedește automat că banii sunt elementul motivator. Nu există un fundament ferm legat de asumția că plătiind mai bine un angajat, acesta este încurajat să lucreze mai bine și mai mult. Dacă o reducere de salariu ar irita și demotiva un angajat, asta nu însemna că plătiindu-l din ce în ce mai bine, satisfacția și motivația acestuia va crește.

2. Recompensele se pot asocia cu aspectele legate de pedepsirea și sancționarea angajaților – acțiunile coercitive și de sancționare a angajaților conduc la distrugerea motivației, încrederii și instaurarea fricii și apatiei în rândul acestora. Acest lucru este valabil și pentru recompense, pedepsirea și recompensarea angajaților fiind, în fapt, cele 2 fețe ale aceleiași monede. Recompensarea angajaților are același efect punitiv, ca și sancțiunea, în sensul că ambele sunt instrumente de manipulare („Efectuează lucrul ... și o să primești ...” nu diferă prea mult de „Dacă nu execuți activitatea o să îți se întâmple ...”).

3. Recompensarea distruge relațiile dintre angajați – Relațiile de colaborare dintre angajați de multe ori se distrug datorită competiției între angajați pentru recompense. De altfel, calea sigură pentru distrugerea cooperării între angajați este instaurarea unei competiții în rândul acestora pentru recompense individuale. În această competiție, pentru fiecare angajat care câștigă o recompensă (competiția) există mai mulți colegi care se simt nedreptățiți că au pierdut acea recompensă (au pierdut competiția).

4. Recompensarea descurajează asumarea răspunderii și al riscului – atunci când angajații sunt încurajați să gândească la cea ce vor primi în schimbul implicării lor în activitate, ei vor devenii mai puțin receptivi în asumarea riscului și participarea la luarea deciziei. De asemenea, angajații care lucrează numai pentru recompense, în general, încercă să evite sau minimizeze provocările sau oportunitățile legate de munca lor.

5. Recompensa subminează interesul angajaților – deși salariul constituie un element principal de remunerare, majoritatea angajaților lucrează și au performanțe ridicate datorită faptului că munca prestată de ei le face plăcere. Cu alte cuvinte, suntem motivați să lucrăm pentru că ne place să place lucrul pe care îl facem – motivarea intrinsecă. Dacă activitatea desfășurată de un angajat nu va fi făcută din plăcere, mai devreme sau mai târziu, acesta își va pierde interesul pentru activitate desfășurată, indiferent de cât de mare poate fi salariul primit. Pe de altă parte, un angajat care nu va lucra din plăcere, ci va avea în vedere numai mărimea recompenselor primite, pe termen scurt își va pierde interesul pentru acea activitate desfășurată (motivația intrinsecă fiind redusă, evident că, interesul pentru activitate va fi redus). Cum mărimea salariului constituie un element care ajută la rezolvarea unor nevoi individuale, există pericolul ca angajații să fie tentați să caute de lucru (slujbe) în funcție de mărimea salariului primit și nu datorită faptului că respectiva munca le face plăcere

5. Managementul performantei

Pentru dezvoltarea armonioasă a întreprinderii tale trebuie să monitorizezi activitatea angajaților. Managementul performantei reprezintă un proces extrem de important în structura internă a oricărei companii, indiferent de mărimea acesteia. Cu ajutorul lui, antreprenorii, managerii și specialiștii în resurse umane pot anticipa, măsura și evalua în mod eficient și în timp real rezultatele angajaților. Pe lângă aceste aspecte, procesul de management al performantei ajută angajații să se dezvolte în cadrul companiei, să crească în mod constant și să evolueze din punct de vedere profesional.

Controlul asupra personalului te va ajuta să eviți situații neplăcute ce țin de posibile conflicte, pierderi financiare, randamentul de producere etc.

Tehnici eficiente de control:

1. Control prin reguli și reglementări formale;
2. Control financiar (bugetul cheltuit pentru ore de muncă directă, pe materie primă etc);
3. Controlul cu ajutorul mașinilor și aparatelor;
4. Controlul prin evaluarea performanțelor;
5. Ședințele cu angajații.

Evaluarea personalului = stabilirea a cât de bine fiecare angajat își îndeplinește atribuțiile funcției pe care o ocupă. Evaluarea se face pentru a lua decizii referitor la recompense, stimulente, promovarea personalului, măsurile de pregătire și dezvoltare a angajaților, îmbunătățirea conținutului funcției etc.

Tipuri de evaluare

- *Examinări ale performanței*, care analizează succesele și eșecurile trecute ale angajatului cu scopul de a îmbunătăți performanța viitoare.
- *Examinări ale potențialului*, care evaluează cât de potrivit este angajatul pentru promovare și / sau instruire viitoare.
- *Examinări în vederea recompensării*, pentru a determina creșteri salariale.

METODE DE EVALUARE A PERSONALULUI

- ▶ *Metoda incidentelor critice* (înregistrarea întârzierilor, a absențelor nemotivate)
- ▶ *Metoda eseului* (angajații raportează pe scurt, în scris performanțele)
- ▶ *Metoda indicilor cantitativi* (ex. volumul producției realizate, calitatea producției, numărul reclamațiilor etc.)
- ▶ *Grila de evaluare* (bifarea listei de calități și cunoștințe pentru îndeplinirea calitativă alucrului)
- ▶ *Evaluarea de jos în sus* (angajații nu sunt evaluați de către superiorii lor, ci de către subalterni)

Dacă ai încercat deja să implementezi un astfel de sistem de management al performanței, însă nu ai văzut rezultatele, este posibil să te confrunți cu una dintre problemele de mai jos:

1. Lipsa unei legături clare între strategie și acțiunile executate – în cazul în care angajații tăi nu înțeleg legătura între ceea ce au de făcut și misiunea companiei, aceștia se vor simți demotivați și nu își vor putea atinge obiectivele. În plus, nu vor vedea nicio conexiune directă între atingerea obiectivelor și succesul lor profesional.

2. Calificative acordate nediferențiat – dacă nu se realizează cu atenție, evaluarea și calibrarea angajaților poate duce la rezultate asemănătoare, care împiedică angajatorul să recunoască performanța sau să corecteze rezultatele slabe.

Fără a se pune accent pe competențe sau puncte slabe, notele pot să nu evidențieze în mod coerent realitatea.

3. Prea puțină implicare și prea multă concentrare doar pe partea de proces – performanța poate fi crescută doar prin discuții deschise, în care managerii să expună în mod transparent necesitatea schimbării, cu accent și pe punctele slabe.

Dacă managerul își dorește doar să evite conflictele și urmează procesul superficial, rezultatele vor fi irelevante. Implicarea managerilor este esențială în momentul de față, când angajații lucrează de multe ori de la distanță și au nevoie mai mult ca oricând de comunicare deschisă cu angajatorul.

4. Demotivarea angajaților, care nu simt că progresează sau că au un viitor în companie – în special oamenii cu vechime pot fi plafonați și pot astfel să aibă probleme de performanță, în timp ce managerii nu știu cum să îi inspire și să îi motiveze.

5. Plasarea responsabilității la un singur departament – de exemplu HR sau managerii direcți. Se poate întâmpla ca organizația să uite cât de important este ca fiecare persoană, inclusiv angajații, să își asume responsabilitatea pentru propria performanță și, implicit, propriul viitor profesional.

În final, este esențial să tratezi procesul de management al performanței ca pe o colaborare continuă între HR, echipa managerială și angajați, colaborare în urma căreia fiecare persoană are de câștigat, iar compania obține o echipă puternică, motivată și dornică de performanță.

6. Cultura organizațională - atuul companiilor cu scopuri ambițioase

Cultura organizațională este într-un fel stilul de viață general al companiei.

„Dacă doriți să provocați o dezbatere viguroasă, începeți o conversație despre cultura organizațională. Deși există un acord universal cu privire la faptul că (1) există și (2) că joacă un rol crucial în modelarea comportamentului unei organizații, există puțin consens asupra a ceea ce este cultura organizațională, dacă într-adevăr influențează comportamentul angajaților și dacă este ceva ce liderii ar putea schimba,” arăta un articol despre subiect, apărut în prestigioasa revistă Harvard Business Review.

„Fără o definiție rezonabilă a culturii organizaționale, nu putem spera să înțelegem conexiunile acesteia cu alte elemente cheie ale organizației, cum ar fi structura și sistemele de stimulare. Și nici nu putem dezvolta abordări potrivite pentru analiza, conservarea și transformarea culturilor organizaționale. Dacă putem defini ce este cultura organizațională, atunci putem avea o abordare cu privire la modul de diagnosticare a problemelor și chiar la proiectarea și dezvoltarea culturilor mai bune”.

Conform aceluiași articol, cultura organizațională poate primi o mulțime de definiții: „Cultura este modul în care organizațiile „fac lucrurile”; „Suntem ceea ce facem în mod repetat”; „În mare parte, cultura este un produs de compensare.”; „Cultura organizațională definește o descriere comună a unei organizații din interior.”; „Cultura organizațională este suma valorilor și ritualurilor care servesc drept „lipici ”pentru a integra membrii organizației.”; „Cultura organizațională este civilizația la locul de muncă.” ; „Cultura este sistemul imunitar al organizației.”; „Cultura organizațională este modelată de cultura principală a societății în care trăim, deși cu un accent mai mare pe anumite părți ale acesteia.”; „Simplifică situația organizațiilor mari pentru a presupune că există o singură cultură ... și este riscant pentru noii lideri să ignore subculturile.”; „O organizație [este] o cultură vie ... care se poate adapta la realitate cât mai repede posibil.”

Aceste perspective oferă un tip de viziune holistică și nuanțată a culturii organizaționale, de care este nevoie pentru ca liderii să-și înțeleagă cu adevărat organizațiile și pentru a avea speranța de a le schimba în bine.

Ce este cultura organizațională?

Cultura organizațională (numită și cultură corporativă) este un sistem de convingeri, valori, credințe, atitudini și experiențe comune, care guvernează modul în care oamenii se comportă în organizații. Aceste valori comune au o influență puternică asupra membrilor organizației și dictează modul în care se îmbracă, acționează și își îndeplinesc sarcinile. Fiecare organizație dezvoltă și menține o cultură unică, care oferă îndrumări și limite pentru comportamentul membrilor organizației. Aceasta implică o gamă întregă de elemente care vor diferenția organizația de alte companii.

De exemplu:

- convingerile companiei

- metodele de lucru
- istoria companiei
- etica
- angajament social
- valorile companiei și mijloacele de a le transmite altora
- bunăstarea la locul de muncă
- spiritul de echipă
- serviciul cu clienții
- mediul de lucru
- codul vestimentar.

Da, codul vestimentar necesar este ceva ce poate face parte din cultura organizațională!

Cultura organizațională este, de asemenea, definită ca ansamblul de norme și valori pe care oamenii le au în cadrul unei anumite organizații.

Cultura organizațională este, pe scurt, psihologia unei companii. Este alcătuită din câteva elemente precum: valorile și atitudinile angajaților săi, imaginea pe care organizația menționată o oferă societății în care activează, identitatea organizației, procesul de selecție al angajaților săi și al furnizorilor săi.

Elemente ale culturii organizaționale

Edgar Shein, autor și cercetător important al culturii corporative, a fost cel care a prezentat pentru prima dată un concept clar și practic în anii optzeci și a stabilit că există trei elemente esențiale care alcătuiesc cultura organizațională, pe care le-a numit la modul general „niveluri de cunoaștere”. Aceste elemente sunt:

Artefacte și comportamente

Se referă la elementele materiale și la codurile formale și informale legate de mediul de lucru: decor, mobilier, uniforme, mituri despre originea sau proprietarii companiei, glume interne etc.

Ipoteze inconștiente

Se referă la convingerile care sunt dobândite în relație cu compania și care se manifestă inconștient sub forma unor comportamente care sunt adoptate de la sine, deoarece sunt considerate a face parte din esența companiei.

Un exemplu de ipoteză inconștientă este adoptarea unui mod de a te îmbrăca sau de a vorbi la locul de muncă, deoarece se presupune că în acest fel codurile nescrise ale companiei sunt respectate, chiar dacă nu există nicio cerere formală de a face acest lucru.

Valorile propuse

Se referă la valorile care identifică în mod explicit și formal compania. În general, aceste valori sunt descrise în viziunea companiei, într-un cod de conduită sau în orice tip de mesaj sau suport disponibil tuturor angajaților.

Transparența, încrederea, securitatea sunt exemple ale valorilor pe care o companie le poate avea ca parte a culturii sale organizaționale.

Caracteristicile culturii organizaționale

Cultura corporativă are anumite caracteristici care sunt esențiale pentru obținerea unui impact pozitiv atât în relațiile umane, cât și în raport cu mediul social și economic în care activează. Depinde de fiecare companie să le aplice sau să le ajusteze în funcție de viziunea lor. Iată câteva caracteristici esențiale:

Toleranță la risc

Se referă la gradul de libertate al angajaților de a lua decizii riscante.

Proactivitate

Se referă la gradul de independență pe care îl au indivizii pentru a lua decizii în cadrul organizației.

Identitate

Se referă nu doar la imaginea companiei (identitate grafică, siglă, culori distinctive etc.), ci și la gradul de coerență. Cu cât identitatea este mai consistentă, cu atât va fi mai durabilă în timp.

Cultură comună

Se referă la valorile, credințele și comportamentele care sunt împărtășite de membrii organizației.

Model de comunicare

Aceasta implică o ierarhie în ceea ce privește funcțiile și procesele în comunicarea internă a companiei.

Control

O caracteristică pentru validarea fluidității proceselor în organizații este gradul de supraveghere directă a angajaților. În general, cu cât gradul sau numărul de supraveghetori este mai mare, procesele sunt mai puțin fluide.

Stimulente

Cultura de afaceri trebuie să ia în considerare existența sau nu a unui sistem de stimulare, precum și criteriile cu care angajații se pot bucura de ele: productivitate, vechime etc.

Tipuri de cultură organizațională

Pentru specialistul și autorul cărților despre cultura organizațională, Stephen Robbins, există două tipuri de cultură în companii:

Cultură organizațională puternică

Culturile puternice sunt foarte bine definite deoarece valorile lor sunt ferme, consistente și acceptate de toți membrii organizației.

Cultură organizațională slabă

Este un tip de cultură prezent în organizații în care nu există nicio identificare cu valorile afacerii și acest lucru se poate datora unor factori multipli, de la lipsa stimulentei profesionale sau bănești, la controlul riguros al supraveghetorilor care limitează autonomia angajatului. În aceste cazuri, devine foarte dificil să se atingă

obiectivele de afaceri, deoarece nu există un angajament real din partea personalului, care la rândul său se simte puțin sau deloc luat în considerare.

Cultura organizațională în era digitală arată însă foarte diferit decât în trecut. Pe măsură ce locul de muncă se schimbă, se modifică și definiția culturii organizaționale. Quinn și Cameron au descoperit prin studierea tipurilor organizaționale că organizațiile flexibile au mai multe șanse să reușească decât cele rigide. Quinn și Cameron au dezvoltat Modelul cadru pentru valori concurente, care trasează patru modele organizaționale sau tipuri culturale diferite găsite în companii. Aceste tipuri sunt: clan, ierarhie, adhocrație și piață. Primele două, clanul și ierarhia, există în culturi organizaționale mai tradiționale, precum și în cele digitale. Dimpotrivă, celelalte două culturi, adhocrația și piața, sunt mai potrivite pentru întreprinderile care din era digitală și pentru companiile mari.

Cultura de clan

O cultură de clan se va concentra, de exemplu, pe creșterea prin conexiuni interpersonale sau programe de mentorat și va crea un sentiment în companie de familie extinsă. Acest lucru se aplică multor întreprinderi mici sau companii care sunt literalmente administrate de familie. Acest tip de cultură organizațională este intimă și, deși ar putea funcționa pentru echipe din cadrul unor organizații mai mari, nu este o cultură scalabilă pentru o întreprindere mare. Comunicarea în acest tip de cultură trebuie să rămână minimă și simplă. Procesele sau proiectele complexe sunt dificil (sau aproape imposibil) de realizat în cadrul unei culturi de clan.

Cultura ierarhică

O cultură ierarhică este una foarte structurată prin responsabilitate și rol. Puterea și influența sunt foarte consolidate în partea de sus a organizației. În acest tip de cultură, cei din partea de sus dețin toate pârghiile, iar cei din partea de jos se simt adesea foarte neputincioși. În timp ce acest tip de cultură organizațională poate fi foarte eficientă, nu este un mediu care favorizează creativitatea și inovația.

Cultura pieței

Cultura pieței este orientată spre rezultate. Această cultură prețuiește eforturile competitive și recompensează realizările. Cultura pieței cere performanțe ridicate angajaților, dar oferă și beneficii reale pentru succes. Această cultură este foarte productivă în rândul organizațiilor de vânzări. Agenții de vânzări sunt adesea motivați de mize mari și recompense mari.

Cultura Adhocracy

O adhocrație este o cultură în care este încurajată asumarea riscurilor, cu un mediu dinamic și antreprenorial care apreciază inovația. În această structură organizațională mai modernă și dinamică, tuturor angajaților li se oferă stimulente pentru a contribui la dezvoltarea companiei, indiferent de rangul ori de rolul lor.

De ce este importantă cultura organizațională?

Cultura organizațională este fundamentală în orice organizație, deoarece ghidează direcția companiei și ghidează modul în care ar trebui să fie condusă . De asemenea, direcționează tratamentul care ar trebui acordat angajaților, clienților și societății în general.

Cultura organizațională are două axe majore de importanță: una internă, care este legată de personal, manageri, mediu de lucru; și alta externă, în raport cu comunitatea în care activează organizația.

Pe plan intern, este important să rețineți că fiecare angajat încearcă să se identifice cu o anumită cultură organizațională. Prin urmare, fiecare organizație trebuie să comunice valorile, credințele, obiceiurile, normele și obiceiurile care o guvernează. Acela este punctul de plecare de unde toți membrii vor începe să se identifice cu cultura organizațională și să lucreze pentru a face cunoscută identitatea și obiectivele companiei.

În ceea ce privește societatea în care activează organizația, cultura organizațională servește ca purtător de cuvânt pentru a face cunoscut modul în care acea companie se raportează la comunitate, adică imaginea acesteia, modul în care îi pasă (sau nu) de mediul înconjurător, interesul pentru mediul social și de afaceri, influența și participarea la activitățile comunității.

Cum se construiește cultura organizațională într-o organizație?

Pasul 1: Creați echipa de proiect

Primul pas este de a desemna manageri de proiect care vor conduce crearea, îmbunătățirea sau schimbarea culturii organizaționale a companiei noastre. Selectați persoanele potrivite (vă recomandăm să facă parte din management, resurse umane și / sau marketing). Este important să subliniem importanța implicării CEO-ului sau conducerii superioare, aceștia sunt liderii și o referință pentru companie. Dacă nu fac parte din proiect, ne va fi greu să avem succes. Un mic sfat este acela de a folosi date despre costuri precum: fluctuația personalului, calitatea serviciului, erori în operațiuni, absenteism etc.

Pasul 2: Definirea obiectivelor

Fiecare proiect trebuie să fie asociat cu anumite obiective, astfel încât să putem verifica succesul acestuia în viitor. Din acest motiv, trebuie să stabiliți câteva obiective asociate programului de cultură organizațională pe care îl desfășurați.

Pasul 3: Analizați cultura actuală

Este vital pentru succesul proiectului să aveți o fotografie a situației actuale. Amintiți-vă că, chiar și pentru prima dată când lucrați la acest proiect, fiecare companie are o cultură și trebuie să cunoaștem detaliile. Din acest diagnostic ne putem verifica punctele tari și punctele slabe, dezvoltând astfel un plan strategic bine întemeiat. Mai târziu vom aprofunda opțiunile pentru diagnosticarea culturii organizaționale în compania noastră.

Pasul 4: Definiți cultura dorită

Este timpul să surprindeți cultura corporativă care ne interesează. Aspecte precum misiunea, viziunea, valorile, comunicarea companiei, comportamentul, comportamentele ... printre altele, trebuie luate în considerare.

Examinați elementele culturii corporative pe care le-am văzut cu ceva timp în urmă și definiți-le pe fiecare dintre ele. Recomandăm în mod special implicarea tuturor celor din organizație în acest proces. Ascultați-vă oamenii și faceți-i să participe prin ateliere și ședințe de brainstorming. Vă vor oferi idei și veți cunoaște viziunea lor despre companie. Vor simți că fac parte din proces, vor trăi cultura mai puternic și vor lucra pentru a o dezvolta.

Pasul 5: Identificați decalajul dintre cultura actuală și cultura dorită

Am identificat cultura actuală printr-o evaluare a culturii organizaționale și echipa de proiect, cu ajutorul membrilor organizației, a definit cultura care ne identifică. Ce decalaj există în fiecare dintre elemente? Trebuie să le identificați pentru proiectarea planului de cultură organizațională.

Pasul 6: Proiectați planul de acțiune pentru a reduce „decalajul”

La acest pas trebuie să definiți strategiile de implementare a culturii dorite. Crearea planurilor de acțiune cu accent pe învățare și îmbunătățirea continuă prin schimbări structurale, ateliere, activități, evenimente etc. Totul trebuie să se nască ca urmare a nevoilor organizației, să aibă un plan de acțiune și să aibă un sistem de monitorizare și evaluare pentru implementare.

Vă recomandăm să dezvoltați un plan detaliat care să vă permită să executați periodic inițiative sau proiecte care consolidează cultura corporativă. În plus, vă recomandăm să creați un „ghid al culturii organizaționale” cu valorile, comportamentele, normele și alte elemente despre care credeți că sunt esențiale în cultură. Creați o legendă a fondatorului sau fondatorilor companiei, a liderilor acesteia și o istorie a acesteia, care să dea valoare companiei. Distribuți-l tuturor celor din organizație.

Pasul 7: Implementați cultura organizațională și planul de management al schimbării

Identificați liderii din cadrul organizației care fac parte din implementarea proiectului și „un exemplu de cultură a companiei”. În organizațiile mari este recomandat să aveți un lider la fiecare nivel sau zonă. Sprijinul departamentului de marketing și / sau comunicare internă, va ajuta cultura corporativă să se răspândească printre oamenii din echipă.

Este un proces de implementare și asimilare de către întreaga companie. Dezvoltați o campanie permanentă de „culturalizare”, lucrând atât la angajații actuali, cât și la noii angajați, cu un proces de integrare corect. Este recomandabil să detaliați strategiile, acțiunile și indicatorii care decurg din această cultură.

Trebuie lucrat și la proiecția externă a companiei, cum ar fi mesajele pe care le vom lansa, imaginea și reputația noastră printre multe altele. Cei mai buni ambasadori ai culturii organizaționale sunt angajații.

Pasul 8: Sărbătoriți și urmăriți

Este necesară o monitorizare constantă a proiectelor pentru a le verifica succesul și a preveni uitarea culturii corporative. Realizările trebuie recunoscute și sărbătorite. Drept mulțumiri, vă oferim câteva idei: un e-mail,

o întâlnire generală de felicitare, după-amiezi libere, mic dejun sau prânz pentru echipă sau bannere cu felicitări. Toate acestea au un cost economic redus și cu siguranță sunt mult mai eficiente decât un salariu suplimentar, care le poate completa pe cele de mai sus.

Concluzie

Cultura organizațională este astăzi unul dintre cele mai importante criterii pentru candidați atunci când își selectează locul de muncă. Este, de asemenea, un aspect esențial pentru angajații deja existenți, deoarece este un puternic instrument capabil să dezvolte un puternic sentiment de apartenență.

7. Aspecte juridice în managementul resurselor umane.

1. Persoanele selectate în etapa precedentă înaintează angajatorului cererea de angajare;
2. Angajatorul și angajatul convin asupra contractului individual de muncă (CIM) și îl semnează;
3. Angajatorul, prin Ordinul (dispoziția, decizia, hotărârea) angajatorului, aduce la cunoștință salariatului, sub semnătură, în termen de 3 zile lucrătoare de la data semnării de către părți a contractului individual de muncă (CIM);
4. Angajatorul informează salariatul despre:
 - a) munca care i se încredințează, condițiile de muncă, drepturile și obligațiile sale;
 - b) regulamentul intern al unității și contractul colectiv de muncă;
 - c) tehnica securității, igiena muncii, măsurile de securitate antiincendiară și alte reguli de securitate și sănătate în muncă.

Fișa postului este un document operațional important, ce prezintă în detaliu elementele cerute unui salariat pentru ca acesta să-și poată exercita în condiții normale activitatea, servește ca document organizatoric indispensabil fiecărui salariat și ca suport pentru evaluarea muncii acestuia

Fișa postului cuprinde:

- ▶ denumirea și obiectivele postului
- ▶ compartimentul din care face parte
- ▶ competențele și responsabilitățile
- ▶ cerințe referitoare la studii, vechime și aptitudini.

Fișa postului = documentul care descrie toate elementele activității unui salariat sub forma aspectelor specifice:

- ✓ elemente de identificare ale postului
 - compartiment, denumire post, nivel studii, tipul postului, cod loc de muncă, funcția de bază
- ✓ cerințele postului
 - studii, specializări, experiență, cunoștințe specifice, alte abilități

- ✓ relații
 - ierarhice
 - funcționale
 - reprezentare
 - autoritate
- ✓ descrierea activităților corespunzătoare
 - obiectivele generale, atribuții specifice, responsabilități, norme etice, acte normative ce vor fi respectate

Contractul individual de muncă conform legii este înțelegerea dintre salariat și angajator, prin care salariatul se obligă să presteze o muncă într-o anumită specialitate, calificare sau funcție, să respecte regulamentul intern al unității, iar angajatorul se obligă să-i asigure condițiile de muncă prevăzute de Codul muncii, de alte acte normative ce conțin norme ale dreptului muncii, de contractul colectiv de muncă, precum și să achite la timp și integral salariul.

Elemente esențiale ale contractului individual de muncă:

- ♣ părțile contractante;
- ♣ prestarea muncii;
- ♣ elementul temporal al contractului individual de muncă;
- ♣ plata salariului;
- ♣ subordonarea salariatului față de angajator.

Tipurile contractelor individuale de muncă

Deși Codul Muncii nu face trimitere expresă la tipurile contractelor individuale de muncă, putem face o enumerare a acestora, reieșind din diferitele prevederi din actul normativ principal în domeniul muncii.

În Codul Muncii, avem următoarele tipuri de contracte:

- a) contract individual de muncă cu durată nedeterminată – care este încheiat pe o durată nedeterminată.;
- b) contract individual de muncă cu durată determinată ce nu depășește 5 ani – care e încheiat pe o durată stabilită de timp;

Conform cap. III al Codului Muncii R. M., avem contracte de:

- a) ucenicie – angajatorul are dreptul să încheie un contract de ucenicie cu o persoană în vârstă de pînă la 30 de ani care este în căutarea unui loc de muncă și care nu are o calificare profesională.
- b) formare profesională – salariatul se obligă să urmeze cursurile de formare profesională și să muncească în subordinea angajatorului respectiv.

În dependență de repartizarea timpului de muncă, putem deduce din prevederile art. 98-99, următoarele tipuri de contracte:

- a) contracte cu durata de muncă de 5 zile pe săptămîină – repartizarea timpului de muncă în cadrul săptămîinii

este, de regulă, uniformă și constituie 8 ore pe zi, timp de 5 zile, cu două zile de repaus.

b) contracte cu durata de muncă de 6 zile pe săptămână – la unitățile unde, ținându-se cont de specificul muncii, introducerea săptămânii de lucru de 5 zile este nerațională, se admite, ca excepție, stabilirea, prin contractul colectiv de muncă și/sau regulamentul intern, a săptămânii de lucru de 6 zile cu o zi de repaus.

Cu titlu de drept comparat în legislația română avem următoarele tipuri de contracte individuale de muncă:

- a) contracte individuale de muncă încheiate pe perioadă nedeterminată (cele mai frecvent utilizate)
- b) contracte individuale de muncă încheiate pe perioadă determinată (prin excepție de la primul tip).

După criteriul timpului pot fi :

- a) contracte individuale de muncă cu normă întreagă de 8 ore
- b) contracte individuale de muncă cu timp parțial.

După locul unde se desfășoară activitatea pot fi :

- a) contracte individuale de muncă încheiate pentru o activitate ce se desfășoară la sediul societății sau în alte incinte ale societății.
- b) contracte individuale de muncă încheiate pentru activitate ce se desfășoară la domiciliul salariatului.
Exemplu: manufactură, meșteșugăritul etc.

Pentru munca prestată la domiciliul salariatului acesta beneficiază de aceleași drepturi ca și salariații care își desfășoară activitatea la sediul societății.

Încheierea contractului individual de muncă

Încheierea contractului individual de muncă reprezintă „acea operațiune juridică, consecință a negocierii individuale, ce presupune realizarea acordului de voință a celor două părți: salariat și angajator. Procedura generală de încheiere a contractului individual de muncă, menționăm faptul că persoana care se angajează prezintă angajatorului următoarele documente:

- buletinul de identitate sau un alt act de identitate;
- documentele de evidență militară – pentru recruți și rezerviști;
- diploma de studii, certificatul de calificare ce confirmă pregătirea specială – pentru profesiile care cer cunoștințe sau calități speciale;
- certificatul medical, în cazurile prevăzute de legislație.

Angajarea în muncă se legalizează prin ordinul (dispoziția, decizia, hotărîrea) angajatorului, care este emis în baza contractului individual de muncă negociat și semnat de părți. Pentru toate categoriile de salariați se întocmește fișa personală care este un document referitor la resurse umane care se perfectează în mod obligatoriu. Unitatea este obligată să aducă la cunoștință salariatului, prin depunere de semnătură în fișa personală, orice înscriere efectuată în carnetul de muncă în temeiul ordinului (deciziei) de angajare, transferare sau concediere.

BIBLIOGRAFIE:

1. CODUL CIVIL Nr.1107 din 6-06-2002. Disponibil:
https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=129081&lang=ro#
2. CODUL MUNCII Nr.154 din 28-03-2003. Disponibil:
https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=131266&lang=ro#
3. LEGEA Nr. 845 cu privire la antreprenoriat și întreprinderi din 03-01-1992. Disponibil:
https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=131466&lang=ro#
4. *SOLCAN A. Bazele antreprenoriatului: dezvoltarea unei afaceri mici*. Chișinău: Alianța de Microfinanțare Moldova, 2006
5. Ghidul Intreprinderilor Mici din Moldova. Disponibil:
https://invest.gov.md/attached_files/2021/03/04/Ghidul-Intreprinderilor-Mici-din-Moldova.pdf
6. Managementul Resurselor Umane: suport de curs

<https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/1234567890/755/Managementul%20resurselor%20umane%2C%20Manea%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

