



Modulul 6

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Agenda cursului de instruire:

Subiecte spre discuție:

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



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;

Particularitățile managementului resurselor umane sunt:

- 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

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

Resursele umane

Personalul - este singura resursă din cadrul unei firme care are capacitatea de a-și mări valoarea sa odată cu trecerea timpului, spre deosebire de toate celelalte resurse ale firmei, care se uzează dacă nu fizic, atunci moral.



CUM GESTIONEZI RESURSELE UMANE?

Pentru ca întreprinderea ta să funcționeze eficient ai nevoie de personal calificat, suficient și motivat. Pentru aceasta va trebui să parcurgi următoarele **etape**:

1. Planificarea

2. Recrutarea

3. Selecția

4. Angajarea

5. Instruirea

6. Motivarea

7. Controlul

8. Evaluarea

PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE

Planificarea resurselor umane (PRU) urmărește identificarea nevoilor, strategiilor și politicilor privind resursele umane ale firmei, inclusiv estimarea cererii și a ofertei de personal.

Planificarea resurselor umane răspunde la întrebările: care este necesarul de resurse umane al firmei și ce pregătire profesională plus ce competențe trebuie să dețină angajații noștri, atât în prezent, cât și în viitor.

FAZELE PROCESULUI PLANIFICĂRII RESURSELOR UMANE

- ▶ evaluarea resurselor umane necesare în perspectivă în funcție de volumul previzionat al activității viitoare;
- ▶ analiza situației disponibilității cantitative și calitative a forței de muncă existente și a utilizării acesteia;
- ▶ analiza posibilităților de asigurare din cadrul organizației a resurselor umane necesare;

FAZELE PROCESULUI PLANIFICĂRII RESURSELOR UMANE

- ▶ analiza posibilitățile de asigurare din exteriorul organizației;
- ▶ planificarea propriu - zisă a resurselor umane;
- ▶ stabilirea necesarului cantitativ pe profesii, meserii, vârste, sexe;
- ▶ actualizarea permanentă a planului.

STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ

- reprezintă procesul de proiectare a structurii organizatorice pentru o întreprindere
- cuprinde ansamblul posturilor și compartimentelor
- modul în care sunt constituite și grupate
- legăturile ce se stabilesc între ele în scopul realizării obiectivelor întreprinderii

Structura organizatorică a firmei

- documente esențiale pentru funcționarea normală a activității:

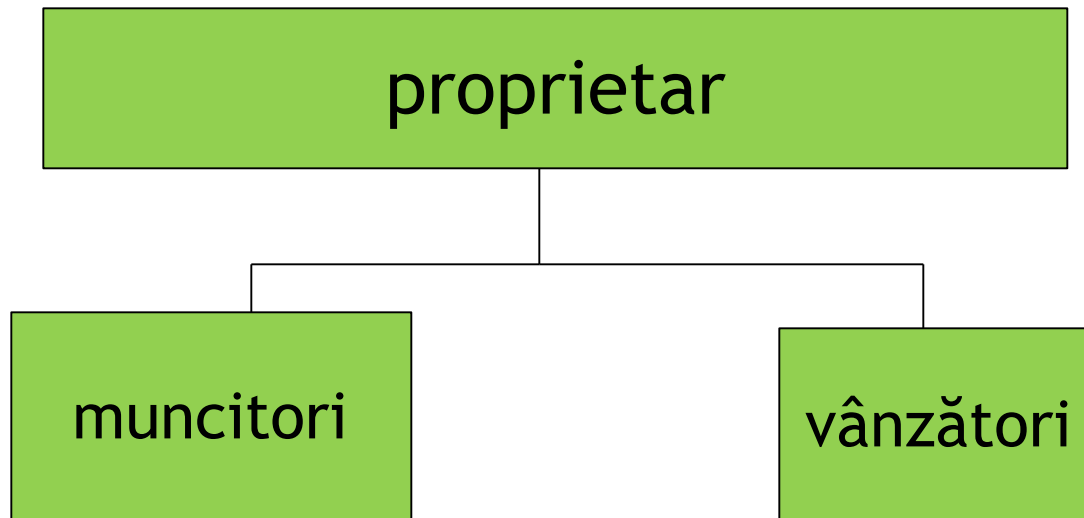
- ❑ ***organigrama*** = reprezentarea grafică a structurii organizatorice sub forma unor cadrane corelate care exprimă relațiile organizatorice dintre diverse organisme ale întreprinderii
- ❑ ***regulamentul de organizare și funcționare*** = detalierea structurii organizatorice
- ❑ ***fîșa postului*** = documentul care descrie toate elementele activității unui salariat

TIPURI DE STRUCTURI ORGANIZAȚIONALE

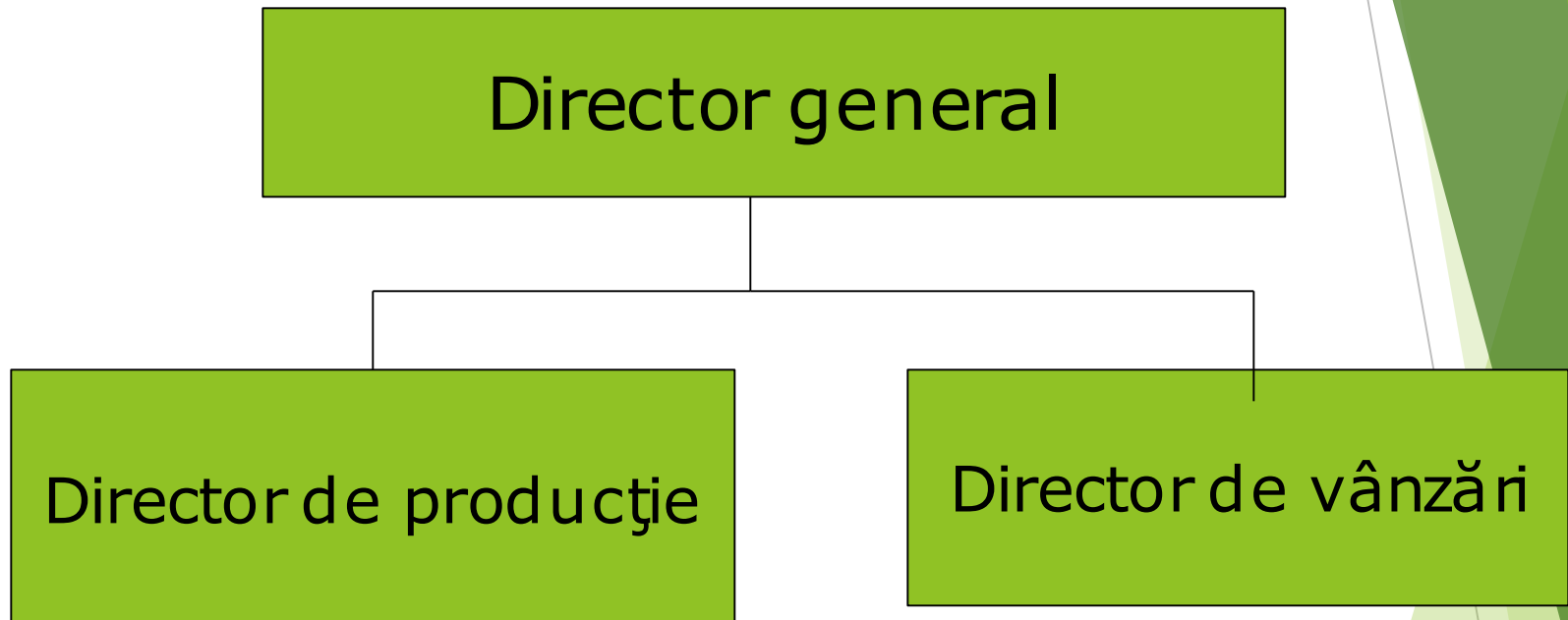
- Structura simplă
- Structura funcțională
- Structura ierarhică
- Structura ierarhico - funcțională
- Structura divizională (pe produse, tipuri de clienți, procese, zone geografice)
- Structură matricială

STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ SIMPLĂ

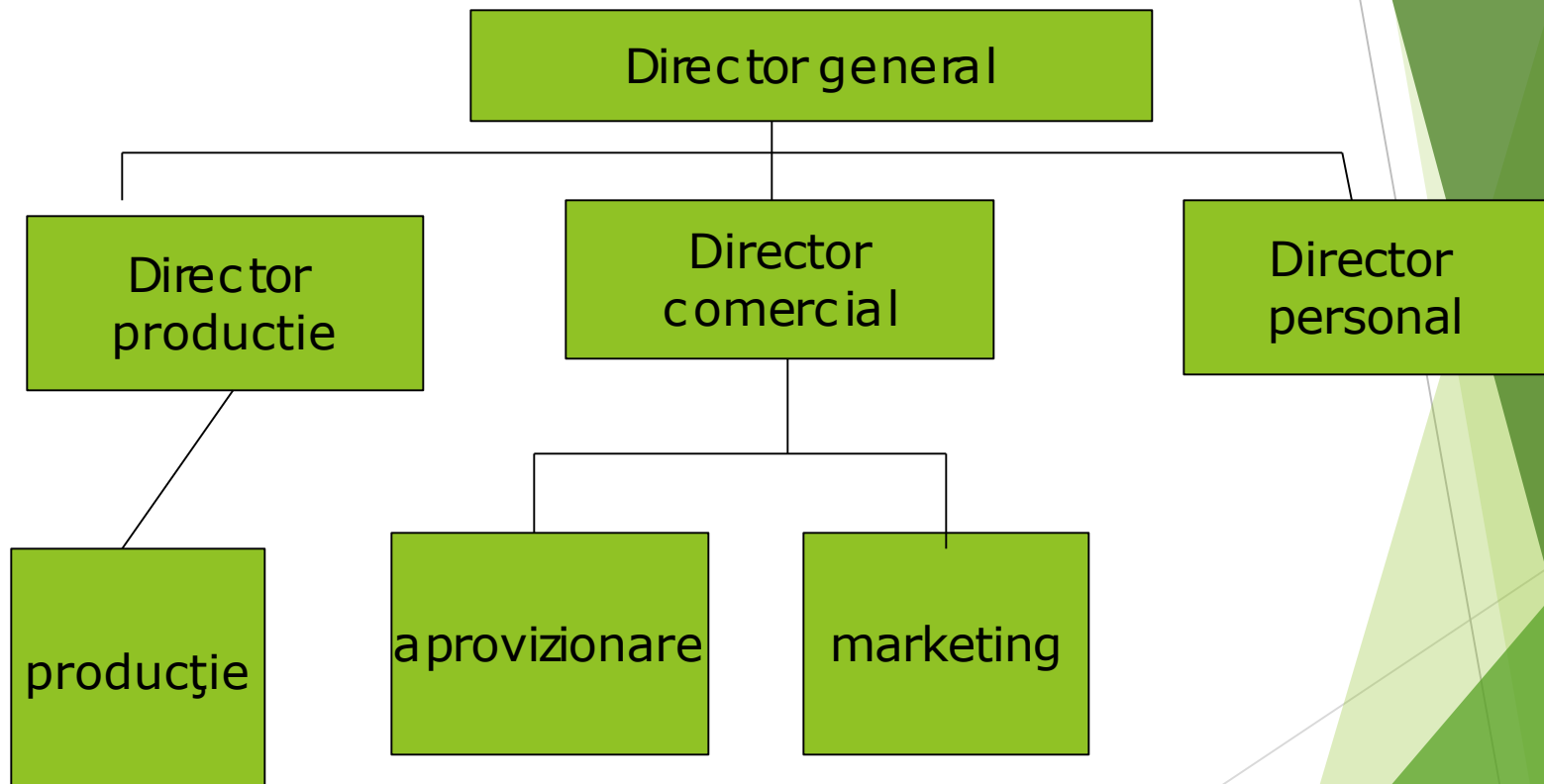
Caracteristică unităților mici, în care managerul este patronul, ceilalți membrii sunt subordonați direct



Structura ierarhică (liniară)



Structura ierarhico - funcțională



ELEMENTELE DE BAZĂ ALE STRUCTURII ORGANIZATORICE

- postul
- funcția
- ponderea ierarhică
- compartimentul(departamentul)
- relațiile din compartimente(posturi)
- niveluri ierarhice

POSTUL



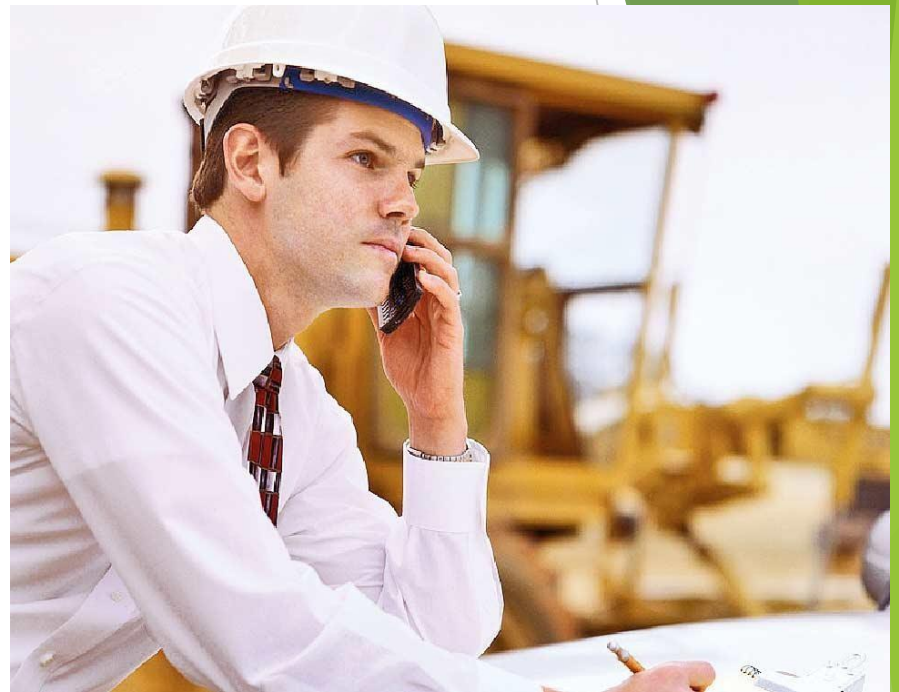
Reprezintă totalitatea sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce revin permanent și în mod organizat unui salariat pentru realizarea obiectivelor sale profesionale.

Exemple: vânzător, contabil, patiser, polițist etc.

FUNCȚIA

reprezintă totalitatea posturilor care au aceleași caracteristici principale și care sunt în subordinea unei persoane din structura organizatorică a întreprinderii.

Exemple: funcția de inginer constructor, funcția de contabil, funcția de vânzător, funcția de șef de birou, etc.



COMPARTIMENTUL

Reprezintă un grup de persoane care realizează activități omogene sau complementare, contribuie la realizarea aceluiași obiecte și sunt subordonate aceluiași manager.

EXEMPLUL DE COMPARTIMENT: ATELIER



Nivelul ierarhic



Este reprezentat
de totalitatea
subdiviziunilor
organizatorice
situate

la aceeași distanță
ierarhică fata de
proprietarul
întreprinderii.

*A.G.A=adunarea generala a
acționarilor

RELAȚIILE ORGANIZATORICE

- ▶ Relațiile organizatorice reprezintă relațiile structurale ce se stabilesc între diferite subdiviziuni organizatorice datorită necesității unui schimb permanent de informații.

FIȘA POSTULUI

Fișa postului -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.



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.

Un alt aspect al filosofiei de recrutare

- ▶ se preocupă de următorul obiectiv al angajării: se urmărește numai ocuparea posturilor vacante, sau se are în vedere cariera pe termen lung a persoanelor angajate?
- ▶ Dorește organizația să selecteze persoane cu calificări satisfăcătoare pentru posturile libere, sau încearcă să atragă un anumit tip de candidați cu talente speciale și care ar putea reprezenta viitori potențiali manageri?
- ▶ O abordare pe termen scurt va pune accentul pe ocuparea rapidă a posturilor libere, pe când o abordare pe termen lung acceptă prelungirea perioadei de recrutare, în scopul descoperirii celor mai potriviți candidați, cu perspective de construire a unei cariere.

Prin ce metode recrutezi personalul?

- ▶ **1. Plasezi publicitate** - plasezi un anunț însoțit de descrierea postului. Acesta trebuie să fie formulat cât mai exact și politicos, să fie difuzat pe o arie cât mai extinsă pentru a ajunge la maximum de persoane care să corespundă criteriilor specificate în descriere.
- ▶ **2. Apelezi la recomandările cunoscuților** - apelezi la colegi, asociați, cunoscuți care pot oferi informații despre persoanele interesate să ocupe posturile vacante.

Prin ce metode recrutezi personalul?

- ▶ **3. Mergi la instituțiile superioare de învățământ și discuți direct cu absolvenții, găsești o persoană pe care să o „crești” (în care să investești timp și bani), dar care îți va fi devotată mai mult timp.**
- ▶ **4. Apelezi la agenții specializate (vânare de creiere), care conving persoane înalt calificate de la alte companii să vină la tine. În acest caz, trebuie să plătești serviciul agenției, să oferi un salariu mai mare și condiții de muncă mai bune.**

Surse de recrutare

1. Surse interne:

- persoane din cadrul organizației care ar putea ocupa un loc de muncă devenit vacant și care, în prezent, ocupă o altă poziție mai puțin importantă.

2. Sursele externe:

- școli,
- universități,
- alte firme sau instituții,
- populația neocupată dintr-un anumit areal geografic.

Recrutarea din surse externe se poate realiza prin **anunțuri** în mijloacele de informare în masă, **recrutare directă** din școli și universități sau prin apelul la **serviciile oferite de firme și agenții specializate de recrutare.**

Avantaje și dezavantaje ale surselor de recrutare

Recrutarea din surse interne

Avantaje

- Motivantă pentru angajați;
- Potențialii candidați pentru ocuparea unui loc de muncă vacant sunt mult mai bine cunoscuți decât cei din exterior.

Dezavantaje

- Insuficienta preocupare pentru îmbunătățirea performanțelor și competențelor profesionale individuale, angajații știind că, atunci când le vine rândul, au șanse mari să fie promovați;
- Lipsa ideilor noi, pe care oamenii din exterior le pot aduce cu ei la noul loc de muncă.

Avantaje și dezavantaje ale surselor de recrutare

Recrutarea din surse externe

Avantaje

- Cheltuieli reduse pentru firmă cu formarea personalului;
- Posibilitatea unor noi abordări ca urmare a noilor angajați.

Dezavantaje

- Riscuri în procesul de selecție;
- Posibilitatea creșterii fluctuației personalului.



SELECȚIA PERSONALULUI

Selectia personalului constă în alegerea, potrivită 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

Recrutare internă

| <i>Avantaje</i> | <i>Dezavantaje</i> |
|---|--|
| Creșterea moralului angajaților | Scade moralul celor nepromovați |
| Reproducția organizației | Generează o luptă politică internă pentru promovare |
| Evaluarea mai bună a abilităților | Se creează lanțuri de promovări |
| Motivarea performanței | Necesită un program de dezvoltare managerială foarte bine pus la punct |
| Angajarea din exterior se face numai la nivelul de jos - „de intrare” | |

Recrutare externă

| <i>Avantaje</i> | <i>Dezavantaje</i> |
|---|---|
| Organizația primește noi perspective | Posibilitatea ca selecția să nu fie potrivită |
| Opțiune mai ieftină decât pregătirea unui profesionist | Scade moralul candidaților interni |
| Nu este încurajată crearea de grupuri politice în interiorul organizației | Necesitatea unei perioade de „ajustare/orientare” pentru noul angajat |

SELECȚIA PERSONALULUI

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. Interviuul 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.



ANGAJAREA

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, hotărîrea) 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);

ANGAJAREA

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.

DOCUMENTELE NECESARE PENTRU ANGAJARE

- 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 legislația în vigoare.

MOTIVATION

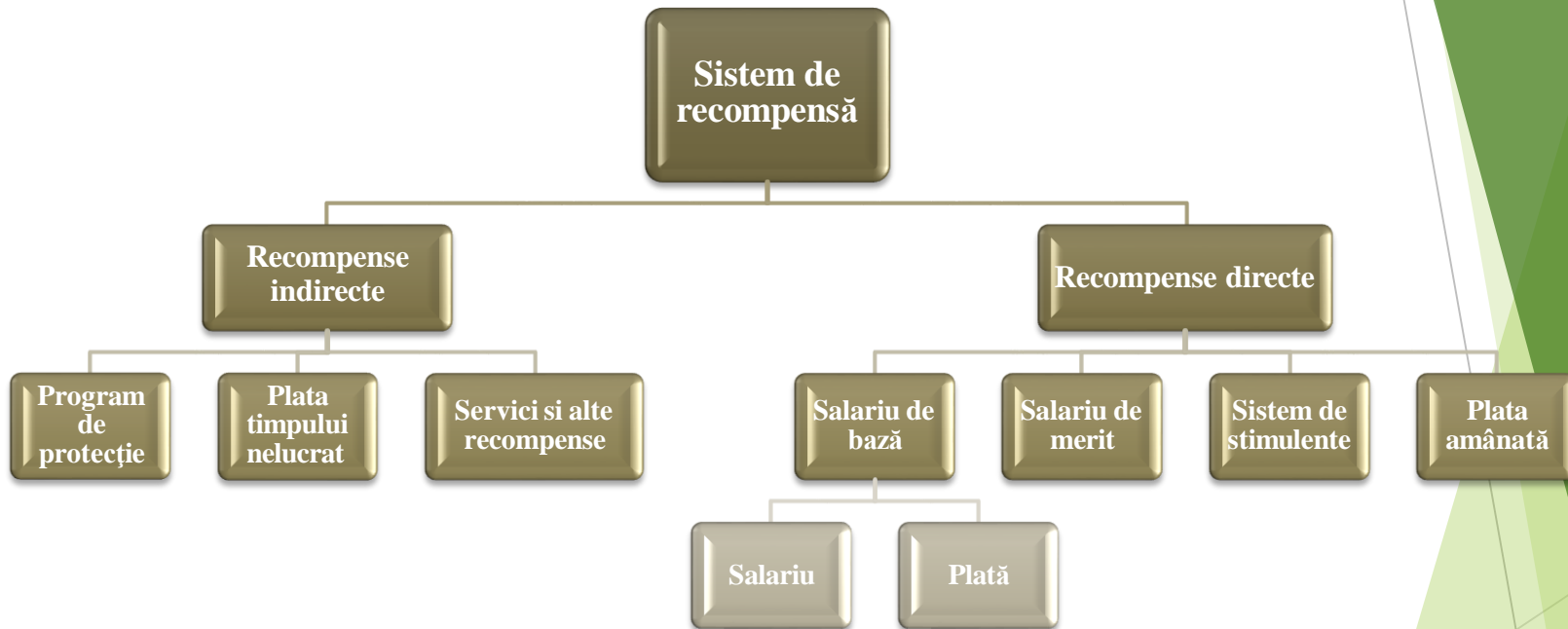


MOTIVAREA PERSONALULUI

Motivația este un proces în care omul alege dintre numeroasele variante de comportament pe cea care îi servește cel mai bine interesele personale.

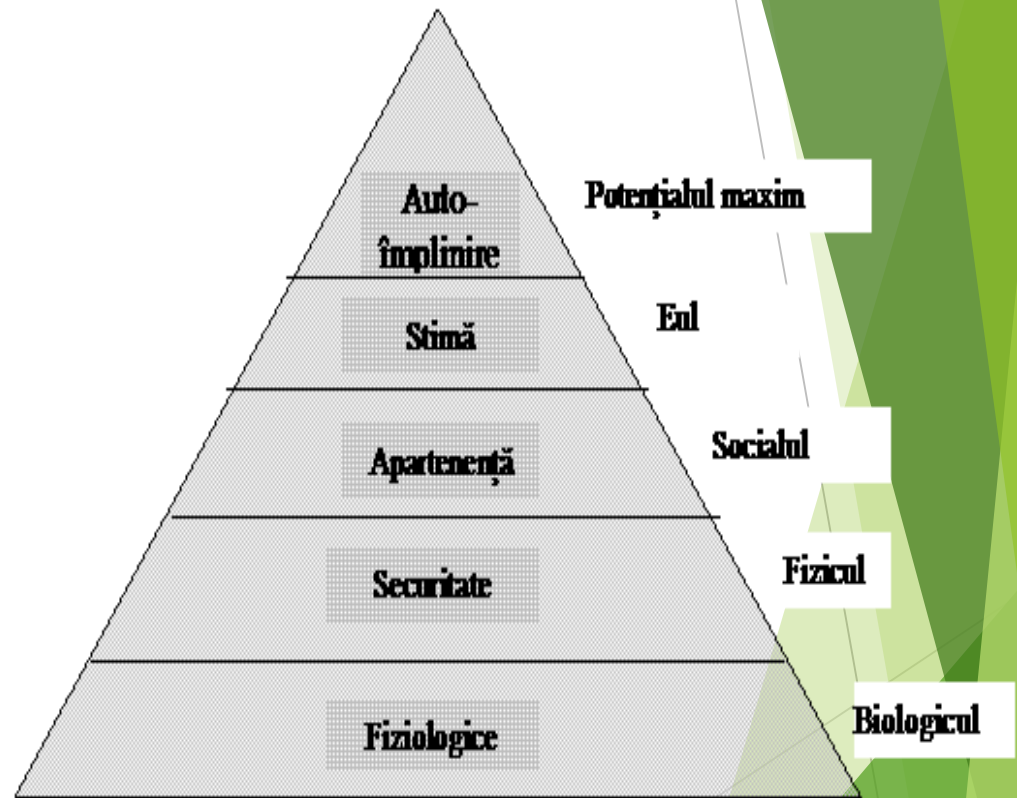
Obiectivele pe care omul și le propune pot fi relativ concrete: câștigul banilor sau promovarea pe un post, dar pot fi și abstracte: satisfacția în muncă, respectul colectivității etc.

FACTORI CARE DETERMINĂ MOTIVAREA - *SISTEMUL DE RECOMPENSE*



TEORIA LUI MASLOW PRIVIND MOTIVAȚIA

Maslow, a arătat că necesitățile, plasate pe diverse niveluri de existență umană, încep cu nevoile de bază (foame, sete, adăpost) și se sfârșesc cu dorințele individuale de autoevidențiere.



STRATEGII DE MOTIVARE/INFLUENȚARE

► Recompensa/pedeapsa.

Probabil nici o altă metodă nu este mai bine înțeleasă și pusă în practică decât aceasta: îmbunătățirea performanțelor va determina acordarea unor recompense (creșteri salariale, prime, promovări etc.);

În cazul în care acest lucru nu va avea loc, vor fi aplicate pedepse (concedieri, transferări, refuzarea creșterilor salariale sau a promovărilor).



Bonus

RELAȚII PERSONALE

Respectul față de o persoană sau o datorie față de acea persoană pot fi motivații suficient de puternice cât să determine pe cineva să acționeze la cerere.



IMPLICARE/PARTICIPARE

Prin creșterea participării la procesul de planificare, stabilire de obiective și luare de decizii.



COMPETIȚIA

Se pleacă de la ideea că oamenii vor fi motivați să își crească performanțele în situația în care li se va oferi posibilitatea de a câștiga.

Indivizii cu spirit de competiție dezvoltat sunt motivați de oportunitatea de a se supune unui test prin raportare la alții și de a câștiga.

Alții sunt intimidati de competiție, devin neliniștiți și au performanțe scăzute în situații de competiție.



INSTRUIREA

Instruirea și dezvoltarea profesională este o activitate prin care angajații tăi acumulează noi cunoștințe și abilități, prin aceasta contribuind la:

- ▶ asigurarea competitivității întreprinderii;
- ▶ sporirea gradului de performanță profesională a angajaților;
- ▶ realizarea eficientă a sarcinilor și responsabilităților de muncă;
- ▶ ridicarea nivelului calității serviciilor;
- ▶ creșterea gradului de motivare a angajaților.





METODE DE INSTRUIRE

- ▶ **1. la locul de muncă:**
instructaj, rotație, dublare.
- ▶ **2. în afara locului de muncă:**
seminare/cursuri de perfecționare, studii
în diferite instituții de învățământ,
stagieri etc.

CONTROLUL

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

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.

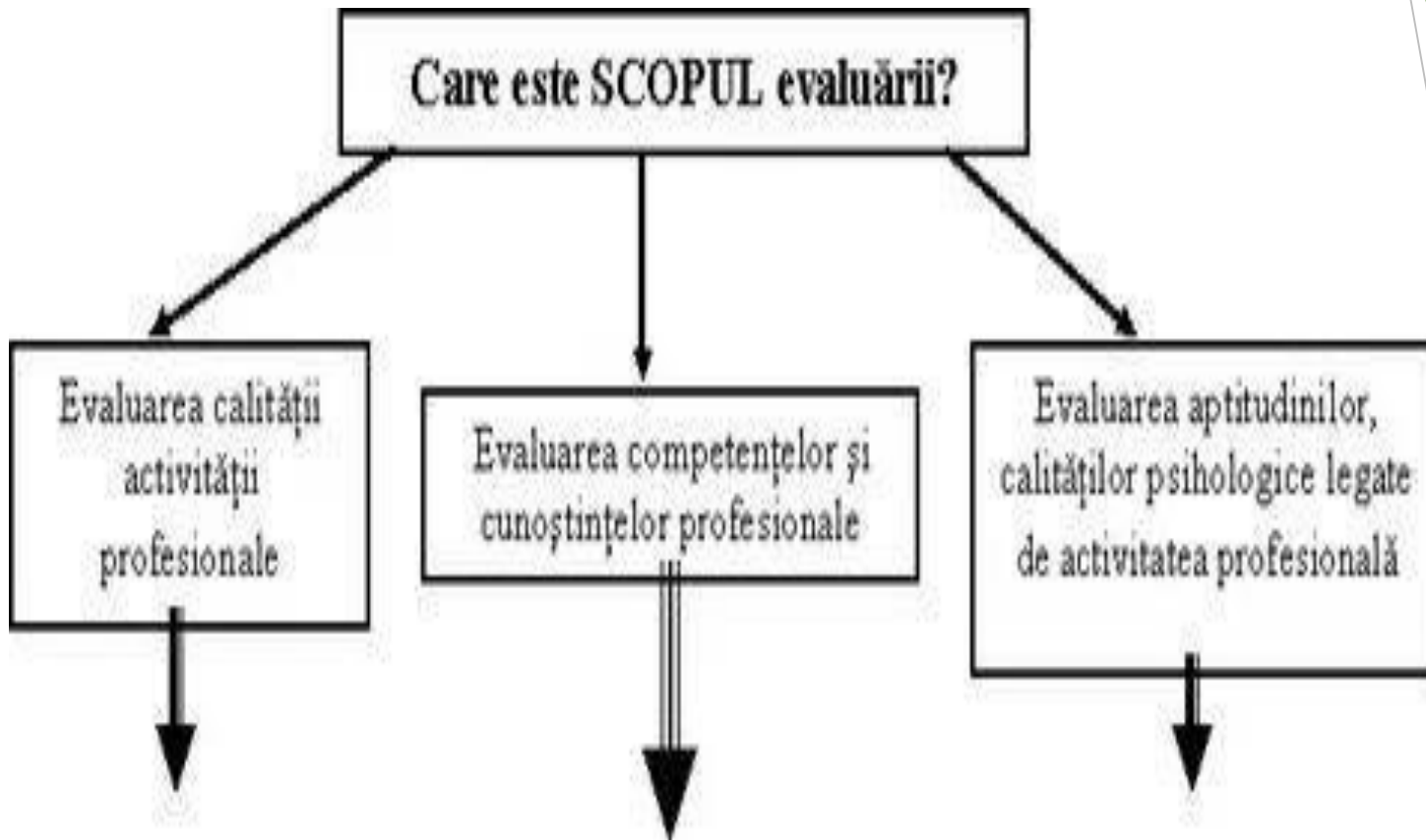
EVALUAREA PERSONALULUI

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 a lucrului)
- ▶ ***Evaluarea de jos în sus*** (angajații nu sunt evaluați de către superiorii lor, ci de către subalterni)

Managementul performantei



Managementul performanței

Din perspectiva resurselor umane, este un proces continuu de comunicare între un supervisor și un angajat, care are loc pe tot parcursul anului, în sprijinul realizării obiectivelor strategice ale organizației.



Managementul performanței

este unul dintre cele mai importante procese de HR prin prisma implicațiilor pe care le are în ceea ce privește mai toate dimensiunile vieții organizaționale: capacitatea companiei de a-și activa talentele, de a crea o scală corectă a valorilor, de a distribui beneficiile după merit obținând echitate internă, recunoașterea și încurajarea performerilor, etc.

Managementul performanței

înglobează toate procesele de HR care pot contribui la îmbunătățirea performanței angajaților și deci nu este un singur proces ci un cluster de procese diferite dar convergente.



Funcțiile unui Sistem de Management al Performanței

- ❑ Măsoare performanță angajaților la nivel individual, de echipa, departamental și la nivel de companie
- ❑ Aibă capacitatea de a distinge între efort și rezultat, SEP confundând adesea efortul depus cu rezultatul obținut (*nu contează câte telefoane dai ori câte oferte trimiti ci câte contracte semnezi*). Sigur, efortul depus este adesea garanția unui bun rezultat, dar nu trebuie să devină un scop în sine



Funcțiile unui Sistem de Management al Performanței

Ofere recunoașterea meritelor și contribuțiilor individuale și să stabilească recompensa potrivită dar și corectă pentru fiecare angajat - pentru a nu afecta echitatea internă - se evită sentimentul de frustrare ce apare când cineva muncește mai bine dar primește mai puțin

Funcțiile unui Sistem de Management al Performanței

- Identifică ariile și oportunitățile de dezvoltare personală și profesională pentru cei evaluați, nu doar să prezinte un verdict (ne/satisfactor) privind performanța
- Ofere baza decizională solidă și corectă pentru decizii legale de personal respectiv pentru demiteri, penalizări, bonusări sau promovări.

Avantajele managementului Performanțelor

- ❑ Angajații tăi vor înțelege mai bine direcțiile în care lucrează și scopul fiecărei acțiuni
- ❑ Echipele de management vor putea trasa obiective clare și vor putea măsura rezultatele
- ❑ Serviciile oferite clienților vor avea o calitate superioară

Avantajele managementului Performanțelor

- ❑ Evaluările angajaților îți vor permite să iei deciziile de business care se impun: promovări, planuri de acțiune, modificări în structura echipelor sau încetarea colaborării cu persoanele neperformante
- ❑ Angajații vor simți că sunt ghidați și ajutați să evolueze, iar acest lucru îți va ajuta nu doar pe parte de rezultate, ci și din punct de vedere al motivației
- ❑ Vei avea o imagine mai bună pe piață, ca brand și ca angajator

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**
- 2. Calificative acordate nediferențiat**
- 3. Prea puțină implicare și prea multă concentrare doar pe partea de proces**
- 4. Demotivarea angajaților, care nu simt că progresează sau că au un viitor în companie**
- 5. Plasarea responsabilității la un singur departament**

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.



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.



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.



Demotivarea angajaților, care nu simt că progresa 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.



Lăsarea 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.



Organizational Culture



Cultura organizațională - atuul companiilor cu scopuri ambițioase



Cultura organizațională

- ❑ „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

- ❑ „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

- „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.”



Cultura organizațională

- 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.



Elemente care vor diferenția organizația de alte companii:

- 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.

Elemente ale culturii organizaționale

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.



Elemente ale culturii organizaționale

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.



Elemente ale culturii organizaționale

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.



Elemente ale culturii organizaționale

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.



Elemente ale culturii organizaționale

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.



Elemente ale culturii organizaționale

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.



Elemente ale culturii organizaționale

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

- Cultură organizațională puternică
- Cultură organizațională slabă
- Cultura de clan
- Cultura ierarhică
- Cultura pieței
- Cultura Adhocracy



*Aspecte juridice în managementul
resurselor umane.*



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.



Trăsăturile caracteristice ale contractului individual de muncă se pot rezuma astfel:

- act juridic bilateral, guvernat de principiul libertății de voință;
- numit, adică reglementat prin normele dreptului muncii;
- nu poate avea decât două părți, respectiv salariatul și angajatorul (unitatea), pluralitatea de subiecte, în aceste condiții, este exclusă (activă sau pasivă);
- obligația salariatului este de a face (de a munci) și trebuie executată în natură;

Trăsăturile caracteristice ale contractului individual de muncă se pot rezuma astfel:

- sinalagmatic drepturile unei părți își au cauza juridică în obligațiile celeilalte părți;
- oneros ,fiecare parte urmărește să-și procure un avantaj;
- comutativ, ambele prestații, munca și salariul, sunt cunoscute de la început;
- personal (intuitu personae) cu privire la fiecare dintre părțile sale, ca urmare, instituția reprezentării nu-și găsește acoperire legală în cadrul raporturilor juridice de muncă;

Trăsăturile caracteristice ale contractului individual de muncă se pot rezuma astfel:

- cu executarea succesivă, ceea ce înseamnă că executarea lui se realizează în timp;
- consensual, încheindu-se prin simplul acord de voință al părților contractante;
- se încheie numai în formă scrisă (art. 58 alin. 1 din CM al RM).

Tipurile contractelor individuale de muncă

- 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;

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

- a) contracte cu durata de muncă de 5 zile pe săptămână - repartizarea timpului de muncă în cadrul săptămânii 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.

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.

Contractul individual de muncă se încheie în forma scrisă și va cuprinde următoarele clauze generale:

- a) numele și prenumele salariatului;
- b) datele de identificare ale angajatorului;
- c) durata contractului;
- d) data de la care contractul urmează să-și producă efectele;
- e) atribuțiile funcției;
- f) riscurile specifice funcției;

Contractul individual de muncă se încheie în forma scrisă și va cuprinde următoarele clauze generale:

- g) drepturile și obligațiile salariatului;
- h) drepturile și obligațiile angajatorului;
- i) condițiile de retribuire a muncii, inclusiv salariul funcției sau cel tarifar și suplimentele, premiile și ajutoarele materiale;

Contractul individual de muncă se încheie în forma scrisă și va cuprinde următoarele clauze generale:

- j) compensațiile și alocațiile, inclusiv pentru munca prestată în condiții grele, vătămătoare și (sau) periculoase;
- k) locul de muncă;
- l) regimul de muncă și de odihnă;
- m) perioada de probă, după caz;
- n) durata concediului de odihnă anual și condițiile de acordare a acestuia;
- o) condițiile de asigurare socială;
- p) condițiile de asigurare medicală.

Categoriile de salariați cărora li se aplică particularitățile de reglementare a muncii:

- femeile;
- a persoanelor cu obligații familiale;
- a salariaților în vîrstă de pînă la 18 ani;
- a conducătorilor de unități;
- a persoanelor care prestează muncă prin cumul.

SUCCESE ÎN AFACERI!

