

Modulul 6. Managementul resurselor umane.

Cuprins:

- **Managementul resurselor umane în cadrul afacerii.**
- **Recrutarea corectă-succesul companiei asigurat.**
- **Sisteme de recompensă și motivare financiară.**
- **Motivarea non-financiară-calea spre loialitatea și înaltă productivitate a echipei.**
- **Managementul performanței.**
- **Cultura organizațională-atuul companiilor cu scopuri ambițioase.**
- **Aspecte juridice în managementul resurselor umane.**

Inițierea și desfășurarea cu succes a activității firmei depind într-o covârșitoare măsură de gradul în care este înțeles, motivat și coordonat factorul uman. Resursele umane -constituie ansamblul resurselor de muncă din cadrul unei firme de turism pe care întreprinzătorul (managerul) le utilizează în procesul de producere a bunurilor și serviciilor turistice într-o perioadă de timp dată.

În esență, se poate afirma că resursele umane reprezintă factorul creativ, activ și coordonator, al activității firmei.

Categoriile de personal.

În cadrul unei firme mici pot fi evidențiate următoarele categorii de personal:

1. Muncitori. În funcție de rolul pe care îl îndeplinesc în activitatea firmei, muncitorii se împart în:

- muncitori direct producători (direct productivi);

- muncitori indirect producători (auxiliari).

2. Personal operativ. Este caracteristic domeniilor transporturi, telecomunicații și comerț: ofițeri de bord, piloți (de navigație fluvială, maritimă, aeriană), factori poștali, telefoniști etc.

3. Personal cu funcții de execuție:

- personal cu pregătire liceală sau postliceală pentru:
 - a) activități administrative (dactilografe, secretare, funcționari etc.);
 - b) activități de specialitate (tehnicieni, contabili etc.);
- personal cu studii superioare (ingineri, economiști, chimiști etc.);
- personal cu funcții de întreținere, pază și asigurare antiincendiară.

4. Personal cu funcții de conducere:

- personal cu funcții de conducere a compartimentelor funcționale
 - de producție, cercetare, proiectare etc.: șefi de birouri sau servicii, șefi de secții, șefi de laborator etc.;
 - personal cu funcții în conducerea firmei: director general, director adjunct, director economic, inginer-șef etc.

Recrutarea corectă-succesul companiei asigurat.

Recrutarea personalului este procesul de asigurare a unui număr suficient de mare de candidați calificați din care să fie posibilă selectarea celor care corespund cel mai bine cerințelor pentru ocuparea posturilor vacante în firmă.

În linii mari, cu cât numărul candidaților este mai mare, cu atât se consideră că procesul de recrutare este mai reușit. Însă nu contează doar latura cantitativă, ci și cea calitativă, adică gradul de compatibilitate între cerințele postului și calificarea candidaților (abilități, aptitudini), care trebuie să corespundă cât mai bine cerințelor înaintate de conducerea firmei.

Evidențiem, în ceea ce privește evaluarea procesului de recrutare a personalului, două categorii de indicatori:

- **indicatori cantitativi** de evaluare – numărul candidaților recrutați pentru un post vacant;

- **indicatori calitativi** de evaluare – gradul de corespundere a calificărilor candidaților cu cerințele postului.

Întreprinzătorul poate utiliza două tipuri de surse de recrutare a personalului, și anume: **sursele interne** și **cele externe**.

Sursele interne de recrutare se referă la mediul intern al firmei și cuprind: actualii angajați ai firmei, care pot fi transferați, promovați sau retrogradați; foștii angajați ai firmei; solicitanții precedenți la posturile vacante; prietenii sau rudele angajaților.

La **sursele externe** de recrutare se referă: instituțiile de învățământ de toate nivelurile; agențiile specializate (de stat sau private) de încadrare în câmpul muncii; anunțurile publicitare.

Surse interne

Avantaje:

- Competențele persoanei care ocupă postul sunt cunoscute; - Recrutarea este mai rapidă și cu costuri mai mici;
- Perioada de încadrare este mai redusă, deoarece candidatul cunoaște firma;
- Crește motivația angajaților în vederea viitoarelor promovări;
- Probabilitatea fluctuației cadrelor este mai redusă, în special din partea angajaților competenți.

Dezavantaje:

- Pot avea loc favoritisme;
- În cazul extinderii rapide a firmei, posibilitățile de completare a posturilor vacante cu personalul deja existent sunt reduse;
- Salariații existenți ai firmei pot fi promovați înainte de a fi pregătiți pentru noul post;
- Se creează un efect de “propagare” de posturi libere în momentul promovării sau transferării unui angajat;

- Utilizarea exclusivă a surselor interne conduce la pierderea flexibilității din partea angajaților.

Surse externe

Avantaje:

- Se aduc noi idei și puncte de vedere în firmă;
- Persoanele venite din afară pot fi mai obiective;
- Se evită efectul “propagării” postului liber;
- Se realizează economii în costurile de pregătire, deoarece sunt angajați specialiști gata formați.

Dezavantaje:

- Evaluările celor angajați sunt bazate pe surse mai puțin sigure;
- Descurajează angajații actuali ai firmei, deoarece se reduc șansele de promovare;
- Deoarece piața externă este mult mai largă și mai dificil de cercetat, costurile sunt mai mari pentru firmă.

Sisteme de recompensă și motivare financiară.

Recompensa este o noțiune managerială care ține de motivarea personalului și antrenarea cât mai eficientă a acestuia în procesul de conducere și activitate a firmei. Recompensarea salariaților în cadrul firmelor este un instrument important al managementului, care influențează eficiența activității unei întreprinderi.

Algoritmul actului motivațional care se derulează în cadrul firmelor constă din următoarele etape:

1. Identificarea nevoilor dominante ale fiecărui salariat al firmei.

2. Instituționalizarea în cadrul firmei a unei interdependențe directe între atingerea obiectivului organizațional (în cazul salariatului – realizarea sarcinii de muncă) și recompensa externă oferită de către firmă, orientată spre satisfacerea nevoilor dominante ale salariaților (identificate din timp).
3. Proiectarea, formalizarea și implementarea în cadrul firmei a unui sistem eficient de recompensare/salarizare în baza interdependenței directe enunțate.
4. Informarea salariaților cu privire la principiile pentru care a fost proiectat sistemul de salarizare al firmei, la criteriile de evaluare a performanțelor, la obiectivele necesare a fi realizate de către fiecare salariat în parte (concrete și măsurabile, fără posibilități de interpretare, cu orizont bine definit de timp, realiste și realizabile).
5. Feedback-ul, adică actualizarea permanentă a sistemului de recompensare/salarizare al firmei de către echipa managerială.

Motivarea non-financiară-calea spre loialitatea și înaltă productivitate a echipei.

Angajatii au nevoie de mai mult decat o marire anuala de salariu si cateva beneficii pentru a deveni loiali unei companii si pentru a fi motivati sa isi indeplineasca sarcinile corespunzator.

Semne ale lipsei de motivatie:

1. *Scaderea productivitatii.*
2. *Intarzieri sau absenteeism.*
3. *Schimbari de comportament si personalitate.*
4. *Feedback nesolicitat*

5 motive pentru care motivarea financiara a angajatilor nu este eficienta.

1. *Banii nu aduc loialitatea angajatilor.*
2. *Motivarea financiara este cea mai scumpa.*
3. *Motivarile financiare sunt o solutie pe termen foarte scurt.*
4. *Motivarile financiare sunt o solutie pe termen foarte scurt.*
5. *85% dintre angajati isi cheltuie salariul de la o luna la alta*

Motivarea poate rezolva o serie de probleme cu care se confrunta compania. Iata care sunt cele mai importante solutii obtinute astfel:

- *Cresterea productivitatii angajatilor fara un efort financiar suplimentar din partea companiei.*
- *Motivarea personalului in perioadele de varf, cand volumul de munca este mai mare, iar compania nu isi permite sa angajaze forta de munca suplimentara.*
- *Reducerea absenteismului de la locul de munca.*
- *Cresterea implicarii si a responsabilitatii angajatilor fata de job.*
- *Cresterea creativitatii si a proactivitatii salariatilor in momentele critice pentru companie.*
- *Cresterea loialitatii angajatilor si cresterea retentiei oamenilor buni din companie.*
- *Cresterea spiritului competitiv si a ambitiei angajatilor.*
- *Imbunatatirea imaginii companiei pe plan intern.*
- *Crearea unui mediu de lucru mai placut si sudarea echipelor.*

Managementul performanței

Indiferent de domeniul în care activează compania ta, cu siguranță îți dorești o imagine stabilă și puternică pe piață, precum și rezultate excelente în fiecare an. Pentru a ajunge și a rămâne în top, trebuie să ții însă cont de cea mai importantă resursă a companiei: **angajații**.

Managementul performanței 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 performanței ajută angajații să se dezvolte în cadrul companiei, să crească în mod constant și să evolueze din punct de vedere profesional.

Atâta timp cât implementezi în mod corect un astfel de proces de HR, vei observa o serie de avantaje, atât pe parte de rezultate, cât și în cultura internă a companiei:

- 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
- 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 îi 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

E apreciată că o analiză pertinentă se poate face pe baza următoarelor caracteristici:

-inițiativa individuală (gradul de responsabilitate și libertate al indivizilor);

-integrarea (măsura în care subunitățile organizației sunt încurajate să acționeze într-o manieră coordonată);

-sprijinul oferit angajaților de manageri;

-identitatea (măsura în care angajații se identifică cu organizația);

-organizarea timpului;

- criteriile de recompensare* (precum performanța angajaților sau favoritismul);
- atitudinea față de risc* (gradul în care angajații sunt încurajați să fie inovativi și să-și asume riscul);
- atitudinea față de conflict* (gradul în care angajații sunt direcționați către o critică deschisă și modul de rezolvare a conflictelor);
- modele de comunicare* (restricționate la ierarhia formală sau nu); controlul (numărul de reguli, amploarea supravegheri directe a angajaților).

Culturile dominante sunt cele împărtășite de majoritatea membrilor organizației.

Subculturile se manifestă, de fapt, în orice organizație, indiferent de dimensiune, obiect de activitate, structură organizatorică, performanță, tehnologie etc

CUM SĂ-I GĂSEȘTI PE CEI MAI BUNI

Oamenii tăi sunt forța ta.

Dacă nu ești înconjurat de cei mai buni,

nu creezi o cultură organizațională obsedată de scopul pe care îl ai,

nu continui să recrutezi

atunci nu îți extinzi puterea.

atunci rămâne să gestionezi doar ceea ce ai. Iar oamenii de care depinzi astăzi te pot dezamăgi mâine. Așa că investește în oameni, și fă asta continuu.

CREEAZĂ REPUTAȚIA UNUI LOC ÎN CARE OAMENII VOR SĂ LUCREZE

Dacă ai produse excelente, vinzi, reinvestești și faci cunoștință cu oameni noi, vei obține reputația că faci o treabă excelentă.

Lasă asta să lucreze apoi pentru tine.

Dacă faci lucruri mărețe, alți oameni care vor să facă lucruri mărețe te vor găsi și vor dori să lucreze cu tine.

FII CONȘTIENT DE CEEA CE CAUȚI

Câteva lucruri importante:

- deschiderea de a face tot ceea ce este nevoie
- respectarea ordinelor
- capacitatea de a duce un ordin la bun sfârșit, fără drame
- viteză de reacție și de mișcare
- dăruire totală cauzei comune
- deținerea INFORMATIEI DESPRE COMPANIA IN CARE SE ANGAJEAZA

Dacă vrei oameni spectaculoși, trebuie să începi prin a fi tu însuți spectaculos.