



Modulul 1

Înregistrarea companiei și gestionarea capitalului uman

OBIECTIVE

- ▶ Familiarizarea cu tipurile și specificul formelor organizatorico-juridice existente în RM;
- ▶ Identificarea celei mai potrivite forme organizatorico-juridice;
- ▶ Cunoașterea procedurii de înregistrare a afacerii;
- ▶ Familiarizarea cu tipurile de acte permissive, documentele necesare și procedura de obținere a acestora;

OBIECTIVE

- ▶ Înțelegerea importanței fișei de post, conținutul și utilitatea acesteia;
- ▶ Prezentarea tehnicilor eficiente de recrutare și selectare a angajaților companiei;
- ▶ Înțelegerea procedurii de monitorizare și evaluare a performanței angajaților întreprinderii;
- ▶ Familiarizarea cu tipurile de stimulente pentru motivarea angajaților întreprinderii.

ACTIVITATEA DE ÎNTREPRINZĂTOR

„Prin *activitatea de întreprinzător* se subînțelege activitatea de fabricare a producției, de executare a lucrărilor și de prestare a serviciilor, desfășurată de cetățeni și de asociațiile acestora în mod independent, din propria inițiativă, în numele și cu riscul propriu, sub răspunderea lor patrimonială, în scopul asigurării unei surse de venituri permanente”.

ELEMENTELE ACTIVITĂȚII DE ÎNTREPRINZĂTOR

1. activitate practică de cetățeni și asociațiile acestora;
2. activitate independentă și din propria inițiativă;
3. activitate în nume propriu;
4. activitate pe riscul propriu și sub răspundere patrimonială proprie;
5. activitate permanentă aducătoare de venituri.

RELAȚIILE DIN CADRUL ACTIVITĂȚII DE ÎNȚEPRINZĂTOR

1. Relațiile aferente dobândirii, menținerii și încetării calității de întreprinzător, inclusiv relațiile corporative (interne);
2. Relații care apar între întreprinzători în legătură cu desfășurarea activității economice aducătoare de profit;
3. Relațiile dintre întreprinzător și autoritățile publice;
4. Raporturile juridice patrimoniale;
5. Raporturile juridice nepatrimoniale.

GENURILE ACTIVITĂȚII DE ÎNTREPRINZĂTOR

- ▶ **Fabricarea producției** (transformarea materiilor prime sau a semifabricatelor în produse noi cu o valoare economică mai mare)
- ▶ **Executarea lucrărilor** (efectuarea unei lucrări fie din propriul material, fie din cel al beneficiarului contra unei remunerații);

GENURILE ACTIVITĂȚII DE ÎNTREPRINZĂTOR

- ▶ **Prestarea serviciilor** (satisfacerea anumitor necesități ale persoanelor fizice sau juridice sau a statului (consultanță, transport, publicitate, asigurări, etc.));
- ▶ **Comercializarea mărfurilor și produselor** (vânzătorul se obligă să transfere dreptul de proprietate asupra bunurilor cumpărătorului iar ultimul se obligă să recepționeze bunul și să achite prețul bunului).

OBLIGAȚIILE PROFESIONALE ALE ÎNTRERINZĂTORULUI

- 1. Obligația de a obține licența;**
- 2. Obligația de a exercita activitatea în limitele concurenței licite;**
- 3. Obligația de a ține evidența contabilă.**

OPȚIUNI POSIBILE PENTRU INIȚIEREA UNEI AFACERI

- ▶ **Deschiderea unei afaceri proprii**
- ▶ **Cumpărarea unei francize**
- ▶ **Cumpărarea unei afaceri existente**

AVANTAJELE DESCHIDERII UNEI AFACERI PROPRII

- ▶ **Posibilitatea de a crea afacerea pornind de la viziunea proprie**
- ▶ **Satisfacția de a crea o întreprindere de la zero**
- ▶ **Evitarea transmiterii unei reputații îndoielnice a fostului proprietar**
- ▶ **Posibilitatea de a selecta, a motiva și a dezvolta independent personalul**
- ▶ **Alegerea amplasamentului afacerii**

DEZAVANTAJELE DESCHIDERII UNEI AFACERI PROPRII

- ▶ **Costul ridicat**
- ▶ **Cheltuielile de timp mari pentru lansarea afacerii**
- ▶ **Alegerea unei afaceri mai puțin potrivite**
- ▶ **Saturația pieței sau existența unei concurențe puternice**
- ▶ **Riscul legat de realizarea unei idei noi**

AVANTAJELE CUMPĂRĂRII UNEI AFACERI EXISTENTE

- ▶ **Durata de lansare este relativ mai mică**
- ▶ **Obținerea unor venituri imediate**
- ▶ **Existența unei amplasări favorabile**
- ▶ **Folosirea experienței și a relațiilor vânzătorului**
- ▶ **Existența personalului calificat**
- ▶ **Reducerea riscului**

DEZAVANTAJELE CUMPĂRĂRII UNEI AFACERI EXISTENTE

- ▶ Posibilitatea procurării unei întreprinderi neprofitabile
- ▶ Existența unui personal necalificat
- ▶ Reticența personalului calificat de a lucra pentru noul proprietar

DEZAVANTAJELE CUMPĂRĂRII UNEI AFACERI EXISTENTE

- ▶ Moștenirea unei reputații îndoielnice
- ▶ Existența unor fonduri fixe necorespunzătoare
- ▶ Amplasamentul nefavorabil
- ▶ Dificultăți în efectuarea schimbărilor

CE FORMĂ ORGANIZATORICO-JURIDICĂ SĂ ALEGI PENTRU FIRMA TA?

Persoană fizică

- Întreprinzător individual
- Gospodărie țărănească (doar în domeniul agricol)

CE FORMĂ ORGANIZATORICO-JURIDICĂ SĂ ALEGI PENTRU FIRMA TA?

Persoană juridică

- ▶ societate în nume colectiv;
- ▶ societate în comandită;
- ▶ societate pe acțiuni;
- ▶ societate cu răspundere limitată;
- ▶ cooperativă de producție;
- ▶ cooperativă de întreprinzător;
- ▶ întreprindere de arendă;

Întreprinzător individual

- ▶ *Întreprinzător individual* (Î.I.) - persoană fizică cu capacitate de exercițiu deplină, care practică activitate de întreprinzător în nume și pe risc propriu, fără a constitui o persoană juridică, și este înregistrată în modul stabilit de lege.

GOSPODĂRIE ȚĂRĂNEASCĂ

- **Gospodăria țărănească** (G.Ț.) este o întreprindere individuală, bazată pe proprietate privată asupra terenurilor agricole și asupra altor bunuri, pe munca personală a membrilor unei familii (membri ai gospodăriei țărănești), avînd ca scop obținerea de produse agricole, prelucrarea lor primară, comercializarea cu preponderență a propriei producții agricole.

SOCIETATEA CU RĂSPUNDERE LIMITATĂ (S.R.L.)

- ***Societatea cu răspundere limitată*** (S.R.L.) este societatea comercială cu statut de persoană juridică al cărei capital social este divizat în părți sociale conform actului de constituire și ale cărei obligații sunt garantate cu patrimoniul societății.

ALTE TIPURI DE PERSOANE JURIDICE:

- *Societate pe acțiuni (S.A.)* este societatea comercială al cărei capital social este în întregime divizat în acțiuni și ale cărei obligații sunt garantate cu patrimoniul societății.
- *Societate în nume colectiv (S.N.C.)* este societatea comercială ai cărei membri practică, în conformitate cu actul de constituire, activitate de întreprinzător în numele societății și răspund solidar și nelimitat pentru obligațiile acesteia.

ALTE TIPURI DE PERSOANE JURIDICE:

○ *Societate în comandită (S.C.)* este societate comercială în care, membrii care practică în numele societății activitate de întreprinzător și poartă răspundere solidară nelimitată pentru obligațiile acesteia (comanditați), există unul sau mai mulți membri-finanțatori (comanditari) care nu participă la activitatea de întreprinzător a societății și suportă în limita aportului depus riscul pierderilor ce rezultă din activitatea societății.

○ *Cooperativă* este asociația benevolă de persoane fizice și juridice, organizată pe principii corporative în scopul favorizării și garantării, prin acțiunile comune ale membrilor săi, a intereselor lor economice și a altor interese legale.

Întreprinzător individual SAU S.R.L.?

+ (avantaje), - (dezavantaje)

ÎI	SRL
-Fondatorul răspunde pentru obligațiile întreprinderii cu tot patrimoniul său, cu excepția bunurilor care, conform legii, nu pot fi urmărite. Risc financiar mai mare. Poate pierde bunurile familiei în caz de eșec; -Achitarea contribuțiilor obligatorii indiferent de faptul dacă ai activitate și venit; + Administrarea este mai simplă, deoarece fondatorul o poate administra singur, ori angaja un manager (e nevoie de mai puțini specialiști pentru a administra afacerea), birocrația e mai mică; - Limitată la nivel de finanțare, băncile de obicei nu iau în serios așa întreprinderi.	+ Întreprinderea răspunde pentru obligații doar cu patrimoniul său propriu. Asociații poartă răspundere pentru obligațiile societății numai în limita valorii cotelor ce le aparțin. Deci, risc minim pentru fondatori ; +Contribuțiile obligatorii sunt achitate doar dacă entitatea are activitate și venit; -Administrarea e mai complicată, deoarece pot fi mai mulți asociați, cu ponderi diferite în capitalul social, trebuie să fie respectate reglementările complexe de ordin juridic și financiar (mai mare birocrație); +Mai credibile în fața băncilor și a creditorilor.

CARE ESTE PROCEDURA DE ÎNREGISTRARE A FIRMEI?

Ce trebuie să ai cu tine?

- **buletinele de identitate ale fondatorilor și a administratorului** (*dacă e altul decât fondatorul*)
- o listă cu **variante de denumire a întreprinderii** (*în limba română*)
- acte privind **sediul firmei, care poate fi:**
 - *domiciliul fondatorului*
 - *imobilul acordat de o persoană fizică nefondatoare* (*actul ce confirmă dreptul de proprietate și decizia autenticată notarial, prin care fondatorul permite utilizarea acestui*
 - *imobil pentru desfășurarea activității juridice*)
 - *imobilul luat legal în chirie de la o persoană juridică* (*contractul de chirie autenticat notarial și scrisoarea de garanție a proprietarului*).

Ce trebuie să știi?

- **tipul formei organizatorico-juridice** pentru firma ta.
- **termenul în care vrei să fie deschisă firma**
Agenția Servicii Publice înregistrează întreprinderea în termen de 24 ore de la data prezentării întregului set de documente. Firma poate fi înregistrată și la urgență (în 4 ore).
- **genurile de activitate pentru care optezi** (în actele de constituire vor fi incluse max 5).
Consultă Clasificatorul Activităților din Economia Moldovei (CAEM)
- **tarifele pentru serviciile** cu plată prestate de Agenția Servicii Publice .

► Pasul 1

Mergem la structura teritorială a organului înregistrării de stat (Agenția Servicii Publice) cu:

- a) cererea de înregistrare, conform modelului aprobat de organul înregistrării de stat;
- b) hotărîrea de constituire și actele de constituire ale persoanei juridice, în funcție de forma juridică de organizare, în două exemplare;
- c) documentul ce confirmă achitarea taxei de înregistrare;
- d) buletinul de identitate.

► Pasul 1

Mergem la structura teritorială a organului înregistrării de stat (Agenția Servicii Publice) cu:

1. Până la înregistrarea persoanei juridice, organul înregistrării de stat verifică denumirea sub aspectul disponibilității și al distinctivității, precum și în colaborare cu Centrul Național de Terminologie, autoritatea publică competentă în domeniul lingvistic (terminologic), verifică corectitudinea lingvistică a denumirii;
2. În cadrul procedurii înregistrării de stat, organul înregistrării de stat va efectua procesul de înregistrare (luare la evidență) fiscală, statistică, medicală și socială a persoanei juridice prin transmitere autorităților vizate, în format electronic.
3. După înregistrare, organul înregistrării de stat publică în Buletinul electronic informații despre persoana juridică înregistrată, care cuprind: denumirea persoanei juridice, forma de organizare juridică, data înregistrării, numărul de identificare de stat, sediul și numele administratorului.

► **Pasul 2 : Mergem să deschidem contul în bancă.**

Pentru aceasta veți avea nevoie setul de acte stabilit de către instituția bancară la care doriți să vă deserviți (buletinul de identitate, documentul de constituire, actul juridic autentificat notarial sau copia actului legalizată notarial care atestă împuternicirile persoanei de a deschide contul, extrasul din Registrul de stat al persoanelor juridice (certificatul de înregistrare după caz), alte documente suplimentare necesare pentru Bancă).

► **Pasul 2 : Mergem să deschidem contul în bancă.**

La ce să atragi atenție?

1. Reputația băncii;
2. Amplasarea băncii (să fie în raza în care activezi, aproape de IFS, CNAS, CNAM teritoriale);
3. Tarifele pentru deservire ;
4. Produsele/serviciile pe care le oferă persoanelor juridice (deservire conturi, carduri salariale, web- client, credite, rate de schimb etc.);
5. Operativitate;
6. Programe de fidelizare.

Pentru a culege roade mai este mult de lucru!

- ▶ *Cunoaște legislația!*
- ▶ *Acumulează cunoștințe minime în domeniul financiar- contabil!*
- ▶ *Identifică cererea pe piața respectivă!*
- ▶ *Studiul de piață!*
- ▶ *Cum veteranii în domeniu sunt mentori nicidecum dușmani!*
- ▶ *Finanțarea!*
- ▶ *Adaptează-te la schimbare!*
- ▶ *Asumă-ți riscurile!*
- ▶ *Construiește-ți o echipă!*
- ▶ *Încearcă!*
- ▶ *Investește în educația ta financiară!*

Construiește-ți o echipă!



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 (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;
- ▶ 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.

AVANTAJELE PLANIFICĂRII RESURSELOR UMANE

1. Este un instrument deosebit de util în gestionarea schimbărilor organizaționale;
2. Vă permite să coordonați cu mare precizie activitățile departamentului de resurse umane și să apreciați eforturile necesare în vederea obținerii rezultatelor dorite de către firmă;
3. Puteți identifica eventualele probleme ale angajaților înainte ca acestea să se transforme în situații de criză;
4. Vă permite să mențineți o organizare flexibilă a personalului;
5. Resursele umane ale firmei sunt utilizate într-un mod mult mai eficient;
6. Se reduce fluctuația de personal;
7. Se obține o îmbunătățire a calității produselor și serviciilor oferite și crește productivitatea muncii.

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
- are la bază rezultatele organizării procesuale: funcțiunile, activitățile, atribuțiile și sarcinile, pe care le încadrează în structuri organizatorice adecvate fiecărei întreprinderi în parte.

Structura organizatorică a firmei - documente esențiale pentru funcționarea normală a activității:

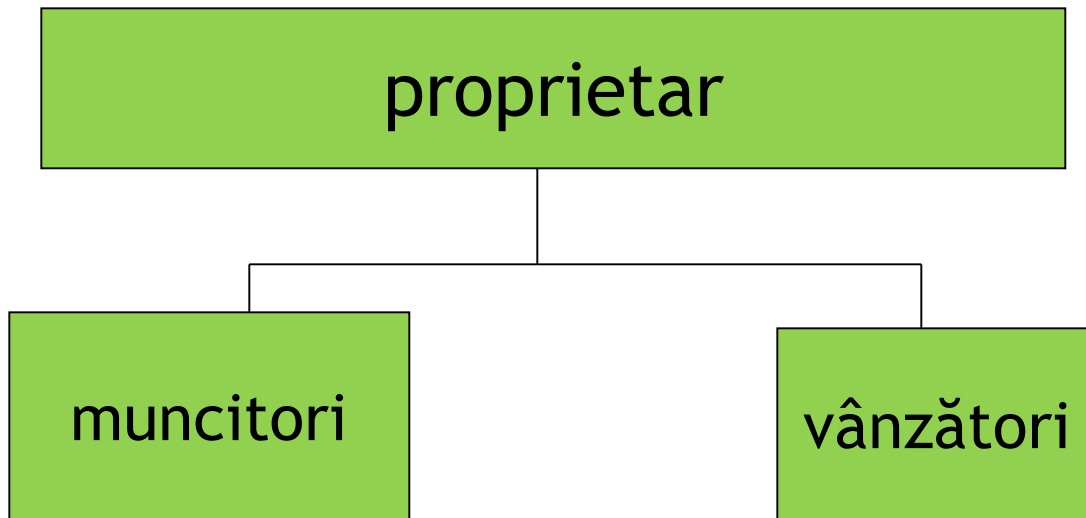
- ❑ ***organigrama*** = reprezentarea grafică a structurii organizatorice sub forma unor cadrane corelate care exprimă relațiile organizatorice dintre diverse organisme ale întreprinderii
- ❑ ***regulamentul de organizare și funcționare*** = detalierea structurii organizatorice
- ❑ ***fișa postului***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

TIPURI DE STRUCTURI ORGANIZAȚIONALE

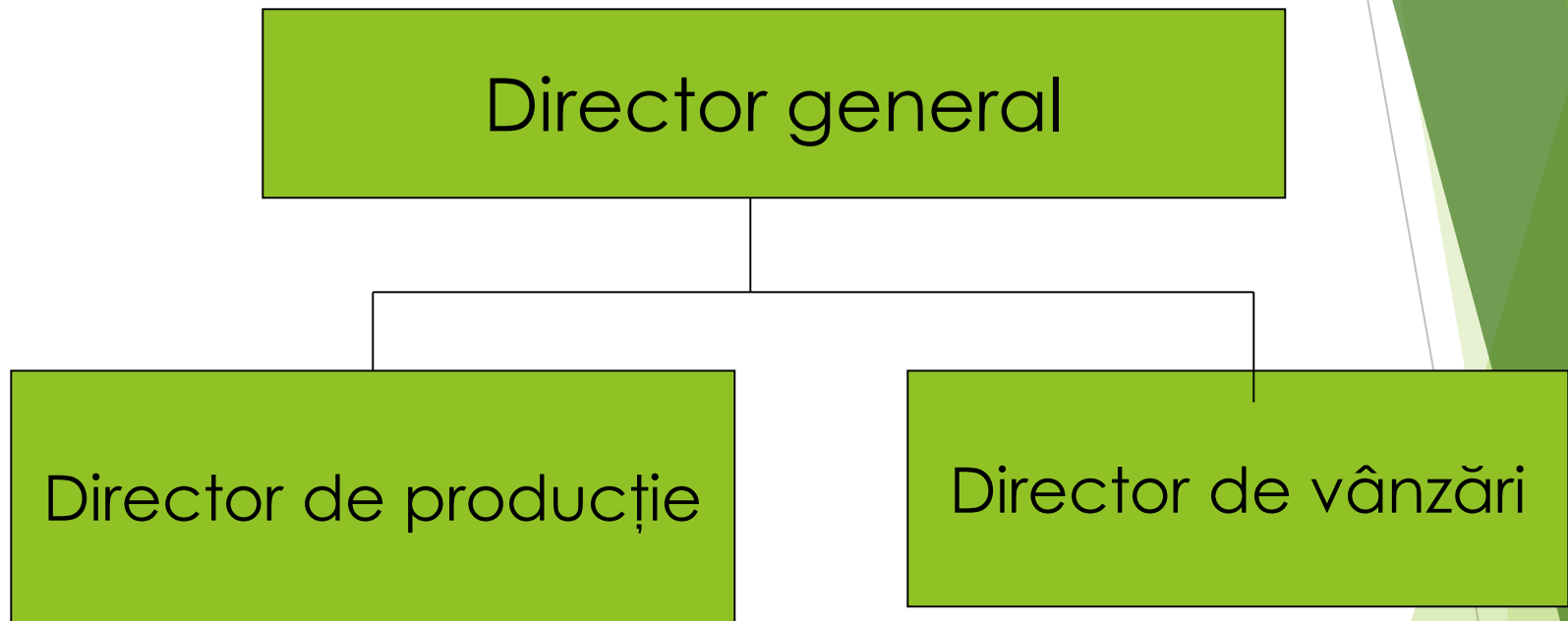
- Structura simplă
- Structura funcțională
- Structura ierarhică
- Structura ierarhico - funcțională
- Structura divizională (pe produse, tipuri de clienți, procese, zone geografice)
- Structură matricială

STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ SIMPLĂ

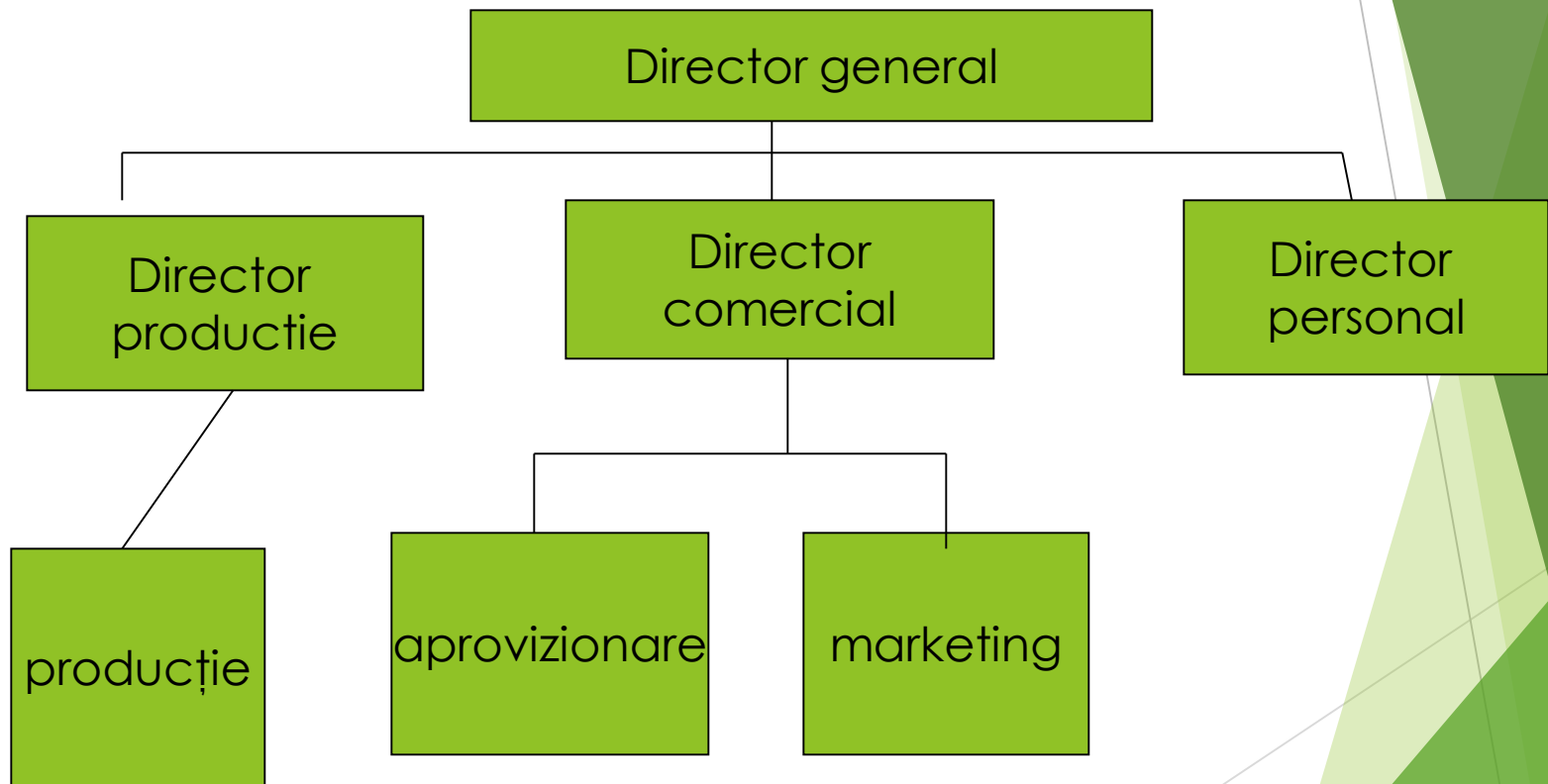
Caracteristică unităților mici, în care managerul este patronul, ceilalți membrii sunt subordonați direct



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.

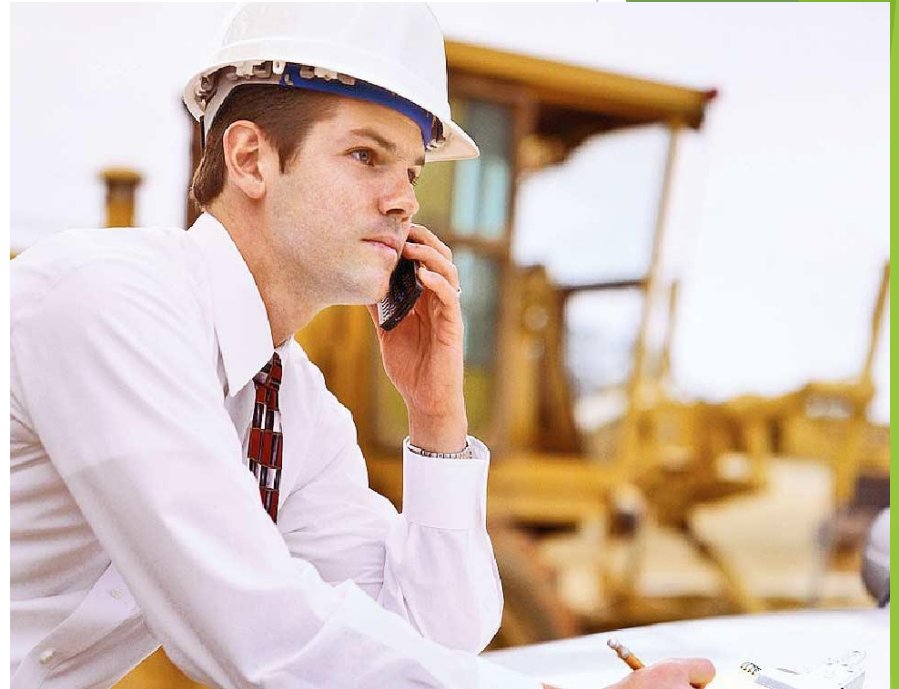
Exemple: vânzător, contabil, patiser, polițist etc.



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 acelorasi obiecte si sunt subordonate aceluiasi manager.

1. În funcție de obiectivele atribuite:

- Compartimente operaționale;
- Compartimente funcționale (birouri, oficii, servicii, departamente etc.)

2. În funcție de structura internă și de modul de distribuire a competenței ierarhice:

- Compartimente de bază (elementare, care nu include compartimente de ordin inferior)
- Compartimente de ansamblu (complexe, sunt constituite prin reunirea unor compartimente de ordin inferior)

3. După natura competențelor:

- Compartimente ierarhice;
- Compartimente funcționale;
- Compartimente de stat major.

EXEMPLUL DE COMPARTIMENT: ATELIER



Nivelul ierarhic



Este reprezentat
de totalitatea
subdiviziunilor
organizatorice
situate

la aceeași distanță
ierarhică față de
proprietarul
întreprinderii.

*A.G.A=adunarea
acționarilor

generală a

RELAȚIILE ORGANIZATORICE

- ▶ Relațiile organizatorice reprezintă relațiile structurale ce se stabilesc între diferite subdiviziuni organizatorice datorită necesității unui schimb permanent de informații.
- ▶ Din punct de vedere juridic, relațiile pot fi:
 - ▶ 1. Relații formale
 - ▶ 2. Relații informale
- ▶ După conținutul informațiilor transmise, relațiile dintre compartimente pot fi:
 - ▶ 1. Relații de autoritate
 - ▶ 2. Relații de cooperare
 - ▶ 3. Relații de reprezentare
 - ▶ 4. Relații de control

ETAPELE necesare pentru elaborarea unei structuri organizatorice sunt:

1. definirea sau redefinirea obiectivelor întreprinderii;
2. analiza situației existente, cu deosebire a spectrelor care impun modificarea structurii organizatorice;
3. elaborarea variantelor posibile de structuri organizatorice;
4. evaluarea eficienței variantelor și alegerea celei optime.

FIȘA POSTULUI

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

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.

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 cunoșcuților** - apelezi la colegi, asociați, cunoșcuți care pot oferi informații despre persoanele interesate să ocupe posturile vacante.
- ▶ **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 de headhunting** (vînare 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

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 interviuevatul 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”.

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, 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.

DOCUMENTELE NECESARE PENTRU ANGAJARE

- buletinul de identitate sau un alt act de identitate;
- carnetul de muncă, cu excepția cazurilor cînd persoana se încadrează în cîmpul muncii pentru prima dată sau se angajează la o muncă prin cumul;
- 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.

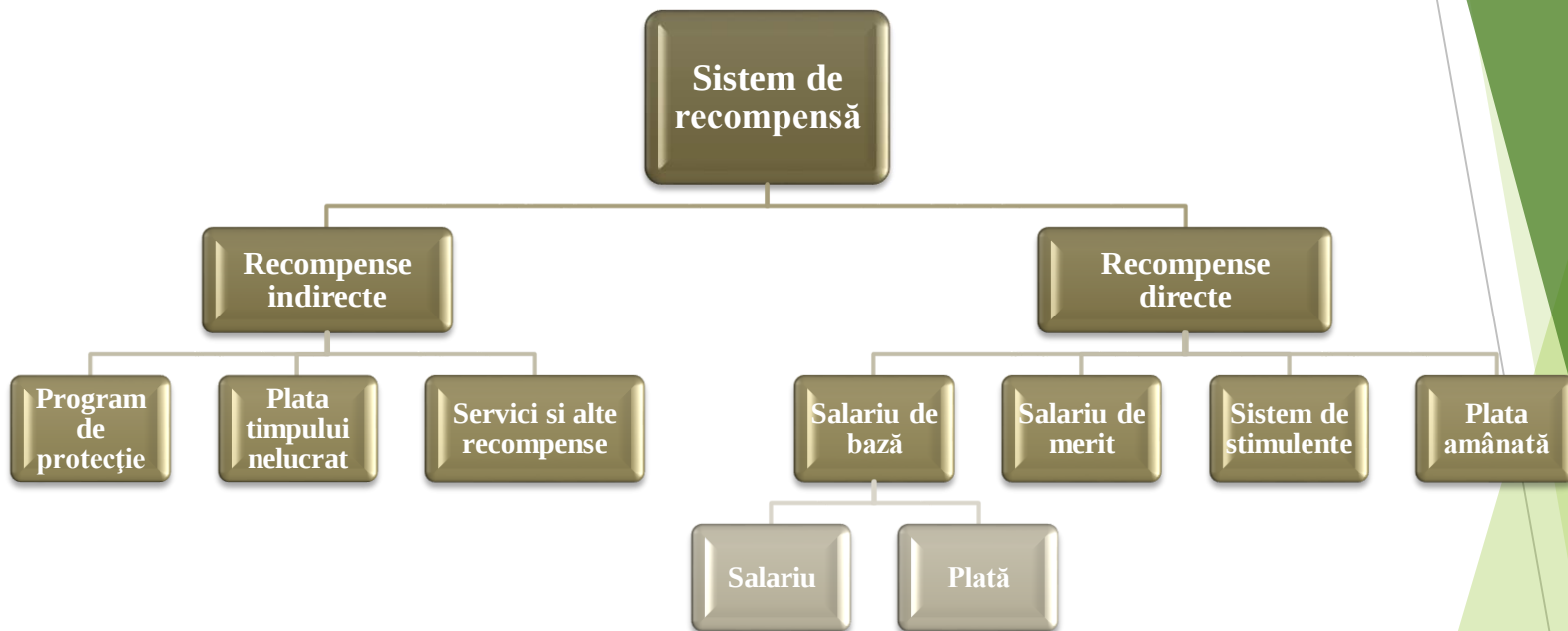
Notă: Angajatorii nu au dreptul să ceară de la persoanele care se angajează alte documente

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 munca, respectul colectivității etc.

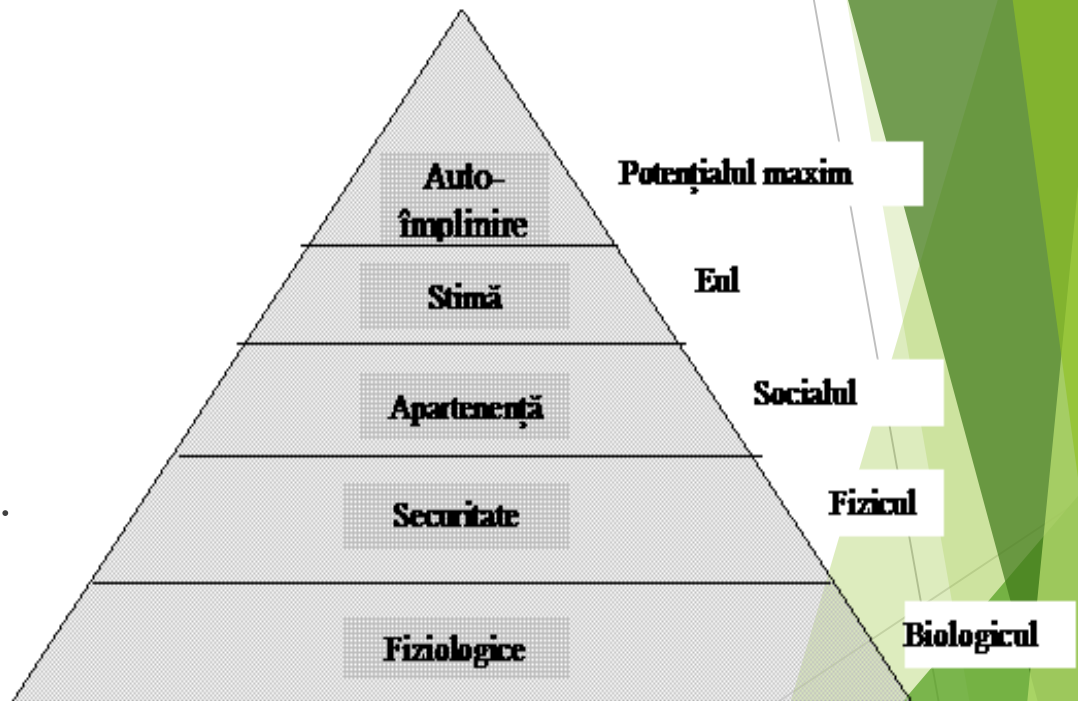
FACTORI CARE DETERMINĂ MOTIVAREA - *SISTEMUL DE RECOMPENSE*



Psihologul american Abraham Maslow a creat un model numit ierarhia nevoilor și considera că unele nevoi interne sunt mai stringente decât altele, și că este nevoie de satisfacerea nevoilor de bază (de pe nivele inferioare) înaintea eliberării energiei necesare împlinirii nevoilor de ordin mai înalt.

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.



ANALIZA ETAPIZATA A MOTIVATIILOR PERCEPUTE SAU EXPRIMATE DE CATRE OM ÎN MUNCĂ

- ▶ motivatii economice si profesionale (*omul economic*);
- ▶ motivatii sociale (*omul social*);
- ▶ motivatii legate de autorealizare (*omul perfectionist*);
- ▶ motivatii complexe (*omul psihologic*);
- ▶ motivatii de mobilizare si implicare (*omul participativ*).



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.



CERCURILE DE CALITATE

Muncitorilor li se permite să se grupeze în echipe de câte doisprezece oameni, de obicei sub conducerea unui lider de grup instruit (un șef de echipă cărui i s-a făcut instruirea specială înainte). Echipa sau cercul de muncitori se adună pentru a discuta despre companie, departament, post sau probleme specifice, pentru a investiga factorii care determină scăderea rezultatelor și pentru a face recomandări conducerii.



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 intimidați de competiție, devin neliniștiți și au performanțe scăzute în situații de competiție.



EFICIENȚA motivării personalului

Identificarea unor metode diversificate și uneori chiar personalizate de motivare a personalului reprezintă o cale eficientă de sporire a eficienței activității în organizație și de sporire a competitivității acesteia.

O salarizare atractivă este o condiție necesară, dar nu și suficientă pentru a obține motivarea tuturor oamenilor.

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

Pentru dezvoltarea armonioasă a întreprinderii tale trebuie să monitorizezi activitatea angajaților.

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

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

SUCCESE ÎN AFACERI!

