

Angajatii firmei

1. **Criterii de recrutare;**
2. **Relatii intre salariati si firma-fisa postului**
3. **Salarizarea personalului si alte forme de venit pentru angajati**

Noțiunea de **resursă umană** reprezintă totalitatea salariaților unei organizații. Este una dintre cele mai importante investitii ale unei firme de care depinde succesul acesteia. Resursele umane genereaza factorul de productie-munca.

Activitatile de recrutare si selectie au scopul de a obtine necesarul numeric si calitativ de angajati pentru satisfacerea nevoilor de forta de munca ale organizatiei, concomitent cu minimalizarea costurilor aferente.

Succesul oricarei firme este asigurat numai daca angajatii sunt recrutati si selectionati dupa proceduri adecvate. Prin procesul de recrutare se asigura personal din randul caruia se va realiza selectia.

Criteriile de recrutare se fac in functie de :

- nevoia de forta de munca a firmei;
- specificul activitatii firmei;
- structura fortei de munca necesara firmei: studii, specializare, varsta, nivelul de calificare etc
- conformitatea cu cadrul legal (Codul Muncii)
- conformitatea cu contractul de munca incheiat cu sindicatele.

Etapa esentiala in asigurarea de resurse umane pentru organizatie, **selectia** reprezinta alegerea unei persoane care urmeaza a fi angajata din randul celor care au fost recrutati.

Selectia este reprezentata de o serie de etape prin care trebuie sa treaca persoanele care candideaza la un post pentru a fi angajate. Fiecare etapa reduce grupul de salariati potentiali pana ce, in cele din urma, va fi angajata o singura persoana. Doua dintre instrumentele folosite adesea in procesul de selectie sunt testarea si centrele de evaluare.

Motive de eliminare:

- lipsa unei pregatiri si a unor performante adecvate;
- incapacitatea de a indeplini standardele minime;
- incapacitatea de a dispune de aptitudinile minime necesare;
- aspecte negative de personalitate.

Candidatul care ramane ocupa postul disponibil.



Selectia angajatilor se efectueaza in cadrul compartimentului de personal, dar constituie responsabilitatea managerilor de pe diferite niveluri ierarhice.

Etapele procesului de selectie a angajaților:

- *alegerea preliminara a solicitantilor,*
- *completarea formularului de cerere de angajare,*
- *interviewarea pentru angajare,*

- *testarea pentru angajare,*
- *verificarea referintelor,*
- *examenul medical,*
- *interviu final,*
- *decizia de angajare.*

Postul – ansamblul sarcinilor ce revin unui salariat.

Fisa postului este un document care precizeaza sarcinile si responsabilitatile ce-i revin titularului postului, conditiile de lucru, conditiile de ocupare a postului, aptitudinile necesare, competenta manageriala, atributiile, limitele de competenta, sfera relationala.

Fisa postului contine denumirea postului de munca, integrarea in structura organizatorica, responsabilitatile cerute, sarcinile stabilite, activitati si actiuni specifice postului, pregatirea necesara postului, salariul si conditiile de promovare.

Rolul fisei postului:

- **de informare** - a salariatului in legatura cu sarcinile pe care le are de executat.
- **de evaluare** - a prestatilor salariatului.

Utilizarea fisei postului se face la:

- angajare;
- integrarea profesionala;
- evaluarea muncii angajatului;
- sanctionarea abaterilor;
- promovare;
- transferuri.

Cele 12 componente ale fisei postului:

- compartimentul de munca;
- numarul de persoane/post;
- rolul;

- formarea profesionala;
- experienta profesionala;
- capacitatea profesionala (insusiri medicale, profesionale, psihice, morale, cultura generala, cursuri de specialitate);
- calitati personale (trasaturi de personalitate, caracteristici special);
- responsabilitati (atributii, sarcini, lucrari)
- pozitia in organigrama;
- limite decizionale;
- conditii de munca;
- perspectiva profesionala.

“Salariul reprezintă contraprestația muncii depuse de salariat în baza contractului individual de muncă.

Pentru munca prestată în baza contractului individual de muncă fiecare salariat are dreptul la un salariu exprimat în bani.

La stabilirea și la acordarea salariului este interzisă orice discriminare pe criterii de sex, orientare sexuală, caracteristici genetice, vârstă, apartenență națională, rasă, culoare, etnie, religie, opțiune politică, origine socială, handicap, situație sau responsabilitate familială, apartenență ori activitate sindicală.” Art. 159-Codul muncii

Elaborarea unui sistem de salarizare trebuie sa aiba in vedere respectarea unor principii generale:

- *Principiul formarii salariului pe baza mecanismelor pietei si implicarii agentilor economici.*
- *Principiul negocierii salariilor.*
- *Principiul existentei sau fixarii salariilor minime.*
- *Principiul “la munca egala, salariu egal” (este conditionat de: condițiile de munca, cantitatea muncii, nivelul de calificare profesionala, calitate, rezultate, performante)*
- *Principiul liberalizării salariilor*

- *Caracterul confidențial al salariilor.*

Alte forme de venit pentru angajati:

- *tichete de masa,*
- *tichete cadou,*
- *tichete de creșă,*
- *bonusuri de vacanta,*
- *sporuri (de vechime, fidelitate, muncă de noapte, ore suplimentare etc),*
- *facilitati diverse (telefon, autoturism, locuinta de serviciu etc.)*
- *tichete de vacanta.*

Tipuri de angajati:

- *Angajatii care prefera sa li se spuna ce au de facut – apreciaza stilul directiv;*
- *Angajatii care se simt capabili sa-si faca munca considera inutile si iritante sfaturile managerului.*

Tipuri de comportament adoptat de manageri:

- *Comportamentul directiv: mentin o relatie bazata pe exercitarea autoritatii;*
- *Comportamentul de sprijin: instituie o relație de consideratie reciproca;*
- *Comportamentul participativ: se consulta cu subordonatii in probleme legate de munca si iau in consideratie opiniile acestora;*
- *Comportamentul orientat spre realizari: isi exprima increderea in calitatile subordonatilor.*

Cititi cu atentie urmatorul studiu de caz!



Studiu de caz privind comportamentul adoptat de manageri

Sa luam exemplul unei organizatii cu care am avut de-a face. O voi numi Performer! Tocmai se schimbase directorul general al acesteia. Trecutul ei era mediocru, in sensul ca nici nu avusesera realizari extraordinare, dar nici nu inregistrasera vreun esec remarcabil, era o organizatie aflata pe linia de "plutire";. Noul director era o persoana promovata din interior, care venise cu ganduri mari. Astfel organizatia Performer este convocata la o sedinta de catre noul director pentru a stabili o strategie care sa duca la cresterea productiei de medicamente si imbunatatirea calitatii acestora, totul cumulat cu cresterea vanzarilor. DG(Directorul General) a venit in sedinta cu un plan ferm. Acesta cuprindea printre altele: reducerea costurilor de productie, disponibilizarea unor posturi pe care le considera ineficiente, un sistem de sanctiuni clar si dur in acelasi timp, rapoarte de monitorizare clare intocmite zilnic, etc.

Reactia angajatilor a fost ceva de genul OK ... daca seful zice.... DG si-a pus in aplicare planul.

Atmosfera devenise tensionata, iar cei mai buni dintre angajati sondeau terenul pentru a merge la un nou job. Intr-o luna de zile, planul DG parea insa ca are succes. Dupa 6 saptamani insa 8 din cei mai buni oameni si-au prezentat demisiile. La numai doua saptamani dupa, alti doi, urmati de alti 4 din departamentul de productie. Un agent de vanzari

din cei cinci, unul dintre cei buni nu-si facuse targhetul si fusese penalizat cu 30% din salariu . Acesta facuse tot posibilul, insa targhetul propus fusese nerealist! Si acesta din urma a inceput sa-si caute de lucru, iar ceilalti agenti de vanzari s-au gandit ca trebuie sa se reorienteze rapid. Povestea continua, iar Performer ajunge in pragul falimentului.

Cum vi se pare acest stil?

Asigura aceasta abordare succesul in Leadership?

Actionarii iau decizia sa schimbe directorul General. Astfel ei numesc un **Director General 2 (DG2)** la conducerea organizatiei care se afla in mare impas. DG2 era o persoana din afara, nu stia foarte multe detalii, mai lucrase in domeniu, insa nu in compania respectiva. In prima faza el a stat de vorba cu 30 din cei 45 de angajati. I-a intrebat de istoria companiei, de trecutul recent si de planurile lor de viitor. A fost o discutie mai mult colegiala. El i-a incurajat sa se exprime liber, orice ar avea de spus. Ei au povestit astfel de atasamentul lor fata de companie, de faptul ca atmosfera nu a mai fost atat de placuta in continuare, au dezagreat stilul vechiului DG dandu-i insa dreptate cu privire la faptul ca intr-adevar trebuiau luate masuri. Ei i-au povestit lui DG2 si de familiile lor de copii si unde lucreaza sotiiile lor. Astfel, timp de 4 zile, a empatizat cu fiecare din cei 30 angajati. Acestia s-au dovedit a fi foarte deschisi, datorita si stilului colegial adoptat de DG2.

DG2, in a doua faza ia decizia ca la sfarsit de saptamana sa iasa doua trei ore cu ei la o plimbare, undeva in afara companiei la un suc. Nu le-a picat foarte bine angajatilor pentru ca ei deja aveau fixate planuri pentru week-end, astfel ca DG2 le propune: haideti sa mergem chiar acum! Angajatii au gustat propunerea si au mers la o terasa in aer liber. Ajunsi

la Terasa DG2 i-a provocat sa vorbeasca despre realizarile lor. A fost o incantare! Ei au povestit cum au convins diferiti clienti sau cum au reusit la un moment dat sa creasca productia. Ei au vorbit si de clienti, de cum priveau acestia PERFORMER, de ce sugestii aveau acestia precum si de nemultumirile lor! Astfel iesirea la "o bere" a generat foarte multe informatii. S-a ajuns si la discutii personale, au inceput o discutie despre fotbal, ei manifestandu-si chiar dorinta de a merge intr-o zi la fotbal. Apoi a pornit o discutie aprinsa despre sistemul educational si despre viitorul copiilor lor (nascuti sau nenascuti). La sfarsitul intalnirii DG2 le-a propus oamenilor ca a doua zi sa organizeze o sedinta in care sa construiasca un plan de redresare a organizatiei. Angajatii s-au aratat deosebit de incantati!

DG2 in a treia faza , in cadrul sedintei a folosit drept suport discutia avuta cu ei la terasa si i-a invitat sa vina cu propuneri. DG2 a fost confruntat cu o avalansa de propuneri, care de care mai ingenioasa. Unele dintre ele erau considerate de ceilalti nerealiste, insa DG2 a incurajat dezbaterea. Intalnirea incepuse la 3 dupa amiaza, era ora 7 iar ei continuau. DG2 a preluat la un moment dat initiativa si a incercat o sintetizare a propunerilor cele mai realiste si eficiente in acelasi timp. El a schitat impreuna cu ei o viziune despre ce ar trebui PERFORMER sa faca in urmatorul an si masurile care ar trebui luate. DG2 a fost sustinut in noul plan iar pe fata oamenilor se simtea incantarea si devotamentul.

DG2, dupa ce a incheiat sedinta, saptamana urmatoare a avut o noua intalnire in care a prezentat PLANUL COMUN. El si-a exprimat viziunea, a adaugat noi masuri care a considerat ca duc la indeplinire viziunea comuna. El a discutat impreuna cu ei si de un sistem de beneficii si de sanctiuni care ar trebuie adoptat pentru ca planul sa-si atinga scopul. Oamenii au fost de acord si s-a trecut la treaba!

In urmatoarele saptamani, randamentul a crescut impresionant de mult. Productia crescuse, calitatea crescuse si vanzarile de asemenea.

Atmosfera de lucru era placuta. DG3 a propus celor care plecasera sa se reintoarca in companie. O parte dintre ei au acceptat propunerea intorcandu-se bucurosi. Dupa o vreme el a simtit ca oamenii parca au facut un pas inapoi, ei nemaifiind atat de eficienti ca in primele saptamani. El i-a rechemat inca o data intr-o intalnire si le-a retransmis inca o data viziunea stabilita de comun acord cu ei. El i-a remotivat pe oamenii. Totodata in cadrul intalnirii au fost facute publice realizarile si cifrele, mentionand totodata ca, asa cum au stabilit, se vor aplica si sanctiunile.

Oamenii au inteles si s-au pus din nou pe treaba dand randament maxim.

In concluzie succesul in Leadership este asigurat de cumulara stilurilor de conducere, aplicate situatiei.

Folosind excesiv doar unul dintre stiluri s-a dovedit a fi lipsit de randament, o combinatie intre ele dovedindu-se de departe mult mai eficienta!

Sa ne documentam putin:

1. Ce criterii trebuie sa aiba in vedere un antreprenor atunci cand evalueaza salariatii la finalul anului in vederea sanctionarii, promovarii, transferului pe un alt post ? Completati aceast tabel notand si punctajele aferente fiecarui criteriu in functie de importanta pe care i-o acordati!



Nr. crt.	Criteriul	Nivel standard	Nivel personal (0-5)	Observatii
1	Capacitatea de a lucra in echipa	5		
2				
3				
4				
5				
....				
	Total	100		

Stiati ca acest tabel se numeste Profesiograma si este un instrument utilizat de Departamentul de Resurse Umane pentru a putea evalua corect personalul la finalul anului?

2. Completati un CV tip Europass si o scrisoare de intentie pentru o slujba pe care v-o doriti in viitorul apropiat. Credeti ca un angajator va mai poate solicita si alte documente avand in vedere ca abia ati absolvit liceul? Daca da, enumerati-le!

3. V-ati gandit sa va faceti o afacere (cofetarie, un salon de infrumusetare, service IT etc.) si aveti nevoie de un contabil care sa va ajute din punct de vedere juridic si financiar cu procedura de deschidere a societatii. Ce criterii veti avea in vedere si unde o sa postati anuntul?

Bibliografie:

www.traininguri.ro/stiluri-leadership

Mihai Mihaescu - Economie aplicata-caiet de lucru, Pitesti, 2014