

PLA DE RECURSOS HUMANS

Recursos humans

- Anàlisi dels llocs de treball:
 - Funcions i tasques
 - Formació i perfil professional
 - Règim de la Seguretat Social
 - Modalitat de contracte de treball
- El cost per treballador
- Selecció i formació de personal

El procés d'organització de l'empresa

Organització formal

Organització informal

Models d'organització

Clàssics

- Lineal o jeràrquic
- Divisional o de segmentació

Moderns

- Estructura en trèvol
- En xarxa o en estrella
- *Just in time*

Estructura organitzativa de l'empresa

Ja hem dit que per tal que una empresa tinga èxit haurà de tindre una bona organització dels seus factors de producció. Com es distribueix el poder a l'empresa? Qui mana sobre cada àrea? Quants treballadors hi ha en un àrea determinada? Com és la comunicació i com són les relacions entre les diferents persones que treballen en l'empresa? Aquestes són preguntes fonamentals que ens hem de fer.

D'altra banda, les empreses realitzen moltes funcions per tal d'assolir els seus objectius. Així, apareixen les àrees d'activitat o funcionals. Aquestes funcions són assumides posteriorment pels diversos Departaments de l'empresa quan l'empresa és gran o per persones quan l'empresa és xicoteta i no s'organitza en departaments. Així, i suposant que ens organitzem en Departaments, cada Departament podrà ocupar-se d'una o diverses funcions bàsiques (no hi ha una sola manera d'organitzar els departaments). L'èxit d'una empresa depèn, en bona mida, de la coordinació entre els diferents departaments més que de l'èxit d'un sol departament.

Les principals àrees funcionals són:

- **Àrea de producció:** funcions relacionades amb la producció de bens i serveis. En ocasions s'encarrega de les compres.

- **Àrea de vendes o màrqueting:** funcions comercials relacionades amb la compra-venda.

- **Àrea de finances:** s'ocupa de la recerca i gestió de capitals així com de les funcions comptables.

- **Àrea de Recursos Humans:** s'ocupa de les funcions pròpies de la gestió del personal (contractació, nòmines, etc.) i de la protecció de les persones que integren l'empresa. En empreses menudes es sol externalitzar. També pot passar que quasi no l'emprem (imaginem empreses sense treballadors contractats o amb un parell d'ells. Veritat que no tindria molta lògica crear tot un Departament?)

- **Àrea administrativa:** s'ocupa de l'administració general de l'empresa i comprèn 4 funcions molt concretes (planificació, organització, manament i control). En ocasions s'encarrega de les compres.

- **Àrea de comptabilitat:** si no està inclosa dins l'àrea administrativa o la financera s'encarregarà de dur a terme els comptes de l'empresa. Si l'empresa és xicoteta sols dur-se la comptabilitat del dia a dia per part del Departament administratiu i les tasques més complicades solen externalitzar-se a una gestoria.

- **Àrea jurídica:** sols en empreses grans doncs els temes legals en altres empreses solen estar externalitzats. Inclús en les empreses grans es tindrà en compte el cost i la utilitat de mantindre un Departament o contractar una empresa externa.

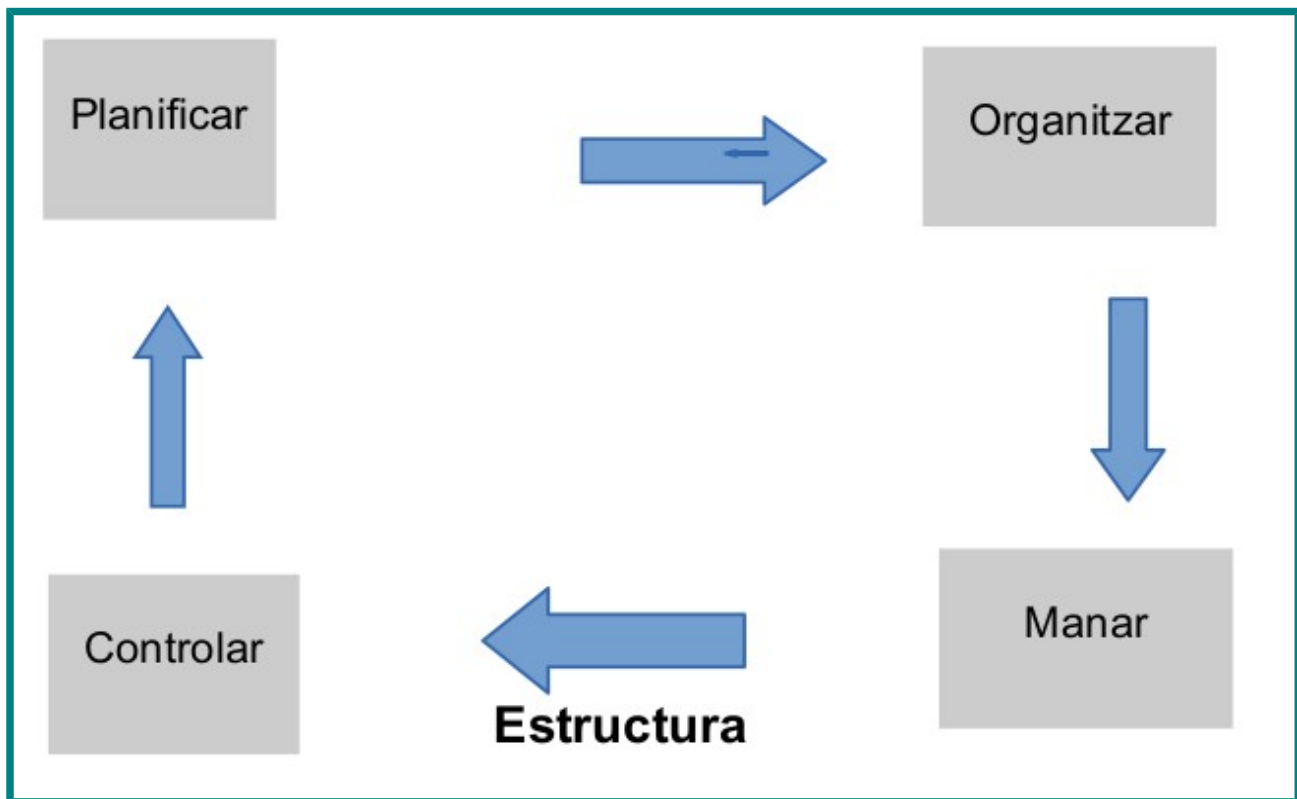
- **Àrea de comunicació:** en empreses grans s'encarrega de la comunicació interna i externa de l'empresa (xarxes socials, etc.).

- **Àrea d'I+D+I (investigació + desenvolupament + innovació):** malauradament, en les empreses xicotetes no es sol invertir en aquestos conceptes que són els que fan créixer les empreses i els països. D'altra banda, tampoc les empreses grans a l'estat espanyol solen invertir massa en aquest concepte.

Altres funcions que poden existir en l'empresa i habitualment s'externalitzen en empreses menudes poden ser la neteja, el manteniment informàtic, etc. Cal veure la possibilitat que una empresa cedisca alguna funció o àrea a una empresa externa especialitzada a canvi d'una retribució. A aquesta actuació se li diu: **Externalització o Outsourcing**. Sol fer-se sobretot en empreses menudes o bé quan una funció sols es va a realitzar molt de vegada en quant.

Totes aquestes funcions sempre dependran de la Direcció de l'empresa, que cal que recaiga en una sola persona per evitar continuades discussions. És molt important establir un estil de direcció motivador i flexible, escoltant els treballadors, fent-los treballar en equip, deixant-los participar, escoltant-los, etc.

Lla direcció de l'empresa ha de seguir una forma de treballar com la següent:



I Pla de Recursos Humans

Describeu tots els elements de la política de personal. Els apartats són:

- Descripció dels llocs de treball
- Estructura organitzativa dels recursos humans
- Selecció i formació del personal

1.1 Descripció dels llocs de treball

Per analitzar els llocs de treball seguir aquest guió:

- a) Quins llocs de treball són necessaris per posar en marxa l'empresa?
- b) Quines funcions, tasques i responsabilitats tindrà cada lloc?
- c) Quin perfil professional ha de complir les persones per cada lloc?, què formació i experiència necessitem?

Al començar els socis cobreixen tots els llocs de treball, caldrà comprovar si reuneixen totes les característiques de formació, experiència...A més també els socis exerceixen la direcció, per tal també hauran de tenir alguna idea de gestió.

Per confeccionar aquest punt per la teva empresa et pots guiar per aquesta taula. Tens un exemple en ella per què et sigui més fàcil. Utilitza una fila per cada lloc de treball.

Recursos humans			
Lloc de treball	Funcions, tasques i responsabilitat	Formació i perfil professional	Persona encarregada
Comptable/ financer	<ul style="list-style-type: none">■ Portar la comptabilitat de l'empresa.■ Pagament d'impostos.■ Cerca de subvencions.	Tècnic superior en administració i finances. Una persona analítica, resolutiva i atenta al detall	Nom i cognoms del soci o persona contractada que ocuparà aquest lloc de treball.

II L'organització de l'empresa

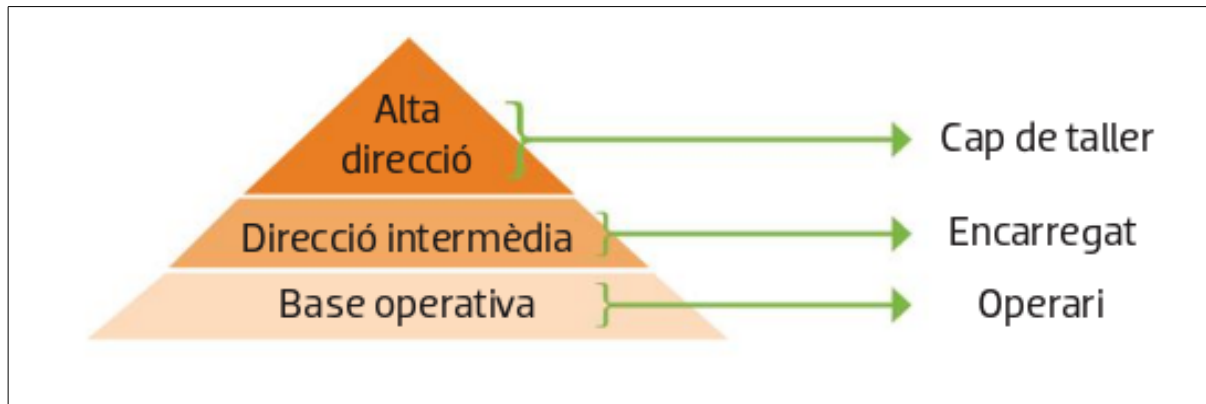
Consisteix en ordenar els recursos humans de l'empresa.

Dos models organitzatius:

a) Models clàssics:

a.1) Model jeràrquic o vertical: basat en l'autoritat del cap sobre els subordinats, que dona diferents nivells jeràrquics i té forma piramidal.

Exemple:



a.2) Model de segmentació o divisional: Dividir l'empresa en parts (Unitats, departaments, seccions...) què tinguin alguna característica comuna per facilitar la presa de decisions. Diversos criteris:

Criteris	Modelos de división
Per àrees funcionals Es crea un departament per cadascuna de les funcions que realitzi l'empresa	<ul style="list-style-type: none">■ Direcció: estableix els objectius de l'empresa i les línies d'actuació.■ Producció: s'encarrega de transformar les primeres matèries en el producte final.■ Màrqueting: fa la investigació de mercat, estudia els clients potencials, dóna a conèixer els productes de l'empresa i s'encarrega de distribuir-los i difondre'ls entre el públic.■ Aprovisionament: compra i contracta tots els materials i serveis que necessita l'empresa per dur a terme la seva tasca.■ Recursos humans: gestiona l'organització del personal, el disseny dels llocs de treball, el procés de selecció i inserció en l'empresa, el pla de formació, formalitza els contractes i les nòmines...■ Finançament: s'ocupa de cercar i seleccionar les fonts que aportaran diners a l'empresa, la seva distribució interna i l'estudi de la marxa econòmica i financera de l'empresa.

Criteris	Modelos de división
Per processos de producció	Consisteix a crear un departament per cadascuna de les fases de fabricació del producte. Per exemple, una empresa que es dedica a confeccionar roba de moda podria disposar d'un departament de disseny i patronatge, un altre de tall i un altre de confecció.
Per productes	Cada departament s'ocupa d'un grup de productes relacionats entre si. És propi dels supermercats, que es divideixen en: congelats, peixateria, carnisseria i xarcuteria, fruites i hortalisses, etc.
Per clients	Es creen diferents unitats segons les característiques diferencials de cada grup de clients. Moltes botigues de roba divideixen les seves seccions en home, dona, joves, nens, etc.
Per l'àmbit geogràfic	Es fa la divisió per criteris geogràfics per atendre millor les peculiaritats de cada zona. Per exemple, algunes empreses multinacionals es divideixen en funció del país en el qual operen.

En definitiva, seguint el principi de jerarquia, una empresa es pot organitzar de 2 maneres:

- Organització vertical: és respecta molt el principi de jerarquia i unitat de comandament. Les ordres sempre provenen dels nivells superiors. Els treballadors no estaran motivats per actuar amb autonomia ni per treballar en equip.

- Organització horitzontal: no respecta el principi de jerarquia i es basa més en el repartiment de tasques i responsabilitats, la col·laboració de tots els treballadors en major o menor mida en la presa de decisions, etc. Fomenta el treball en equip i l'assumpció de responsabilitats.

Les empreses exitoses cada vegada més, aposten per estructures horitzontals on els treballadors hi puguin dir la seua, on es senten motivats, on es treballa en equip i tots siguen responsables dels resultats. Els directius tenen molt clar que un treballador motivat és un treballador eficient. Ara bé, no totes les empreses estan preparades per dur a terme una organització horitzontal. Depenent de l'empresa, de les tasques que es fan, del grau de formació i autonomia dels treballadors, etc., potser siga difícil establir una organització massa horitzontal.

Organigrama

És la representació gràfica de l'estructura organitzativa de l'empresa. De manera ràpida permet veure les seccions o departaments de l'empresa i el nivell de jerarquia. Es reflecteixen els diferents Departaments (en empreses menudes també es pot fer per funcions o àrees funcionals), els càrrecs de l'empresa, les relacions entre departaments o entre treballadors i superiors, és a dir, entre els diferents nivells jeràrquics de l'empresa, etc.

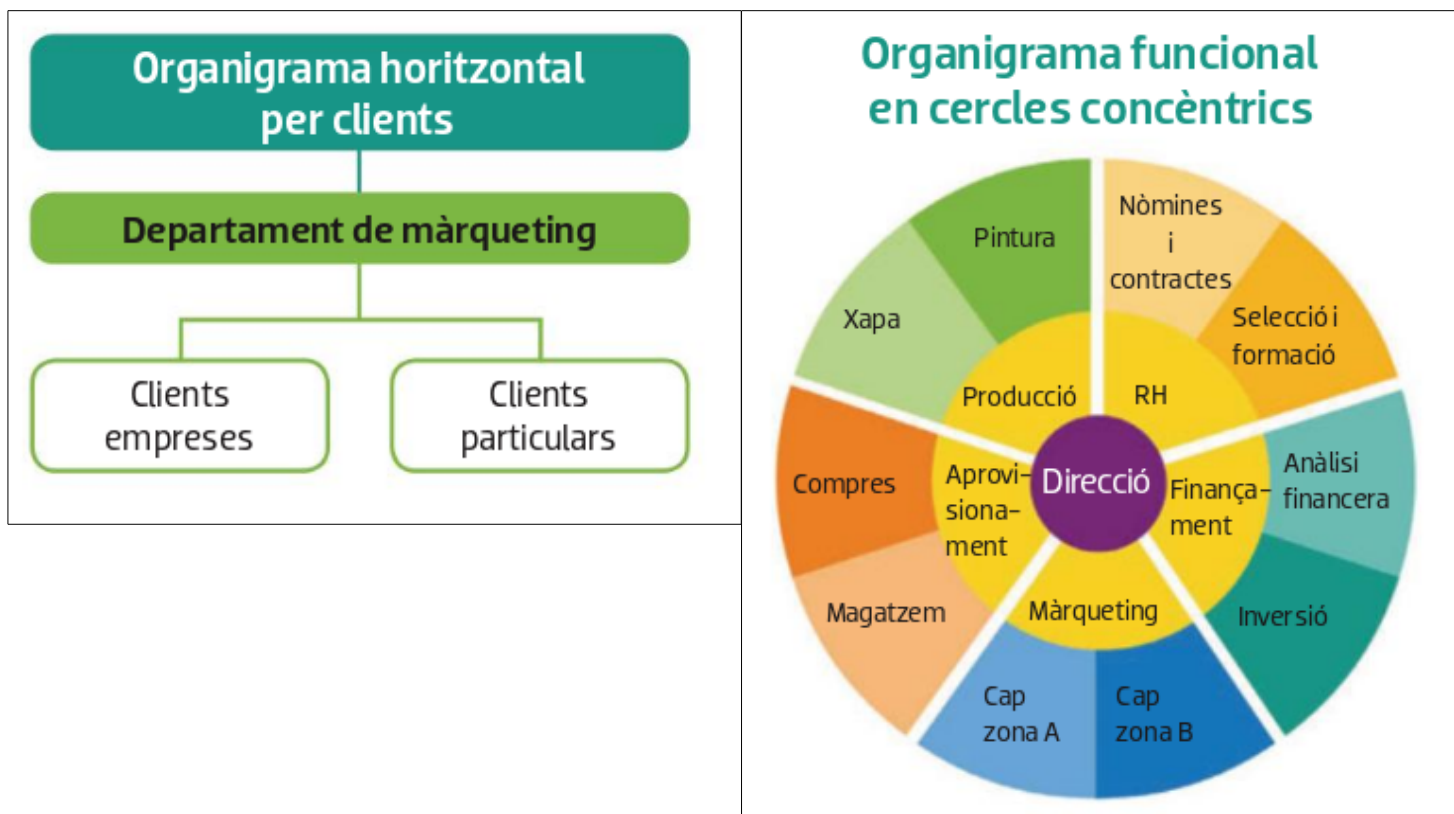
Tipus Organigrames

Verticals: La jerarquia es presenta ordenada de dalt abaix, apareixent els nivells superiors en la part alta de l'organigrama.

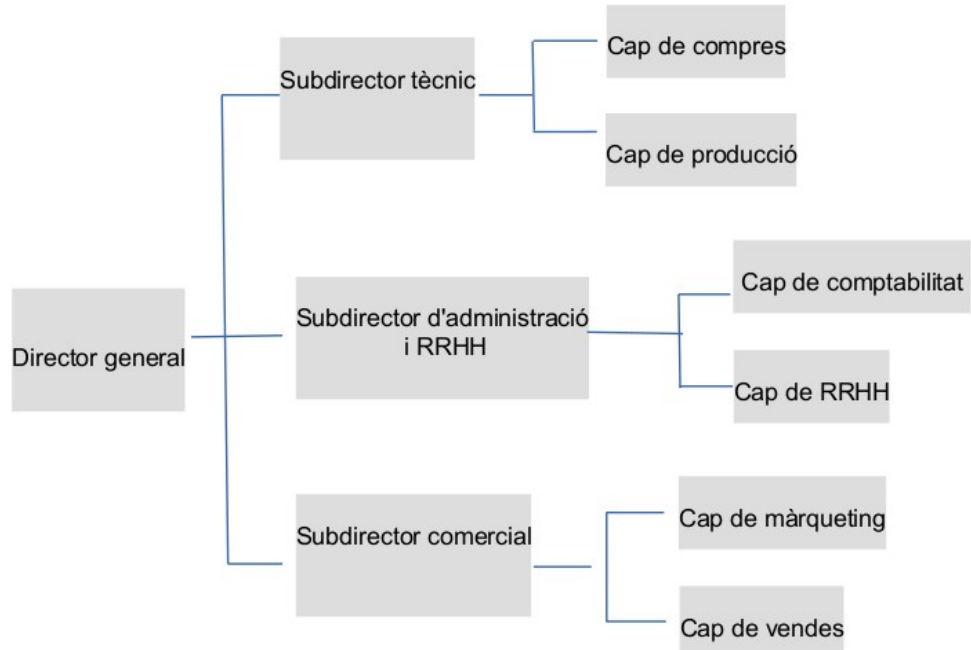
Horitzontals: S'ordenen d'esquerra a dreta. Els superiors apareixen a l'esquerra i els inferiors a la dreta (de major a menor poder).

Circulars: es llegeixen de dintre a fora, ja que s'ordenen en cercles concèntrics, de tal manera que el càrrec de més responsabilitat està en el mig, és a dir, els nivells jeràrquics superiors estan al centre

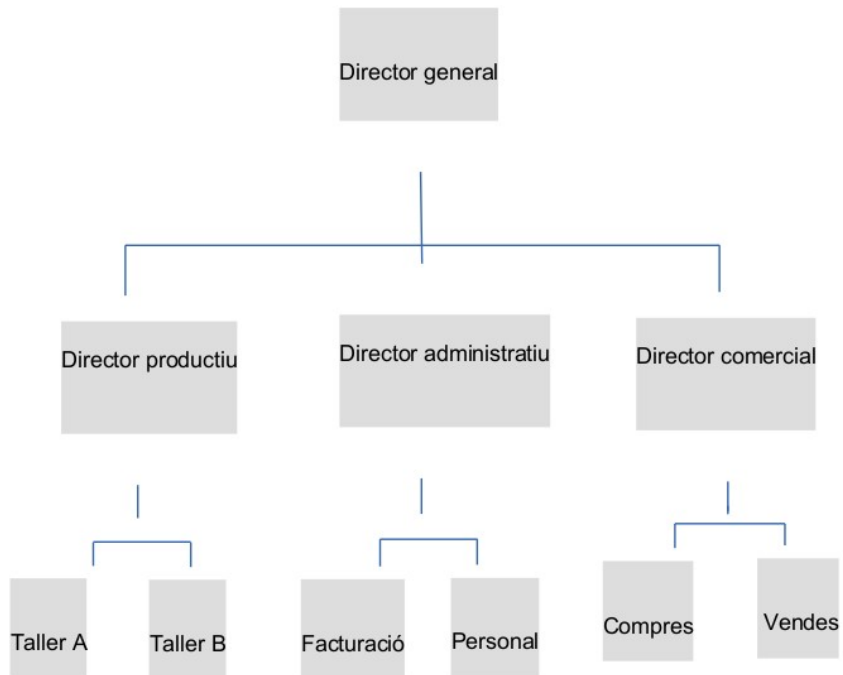
Exemples:

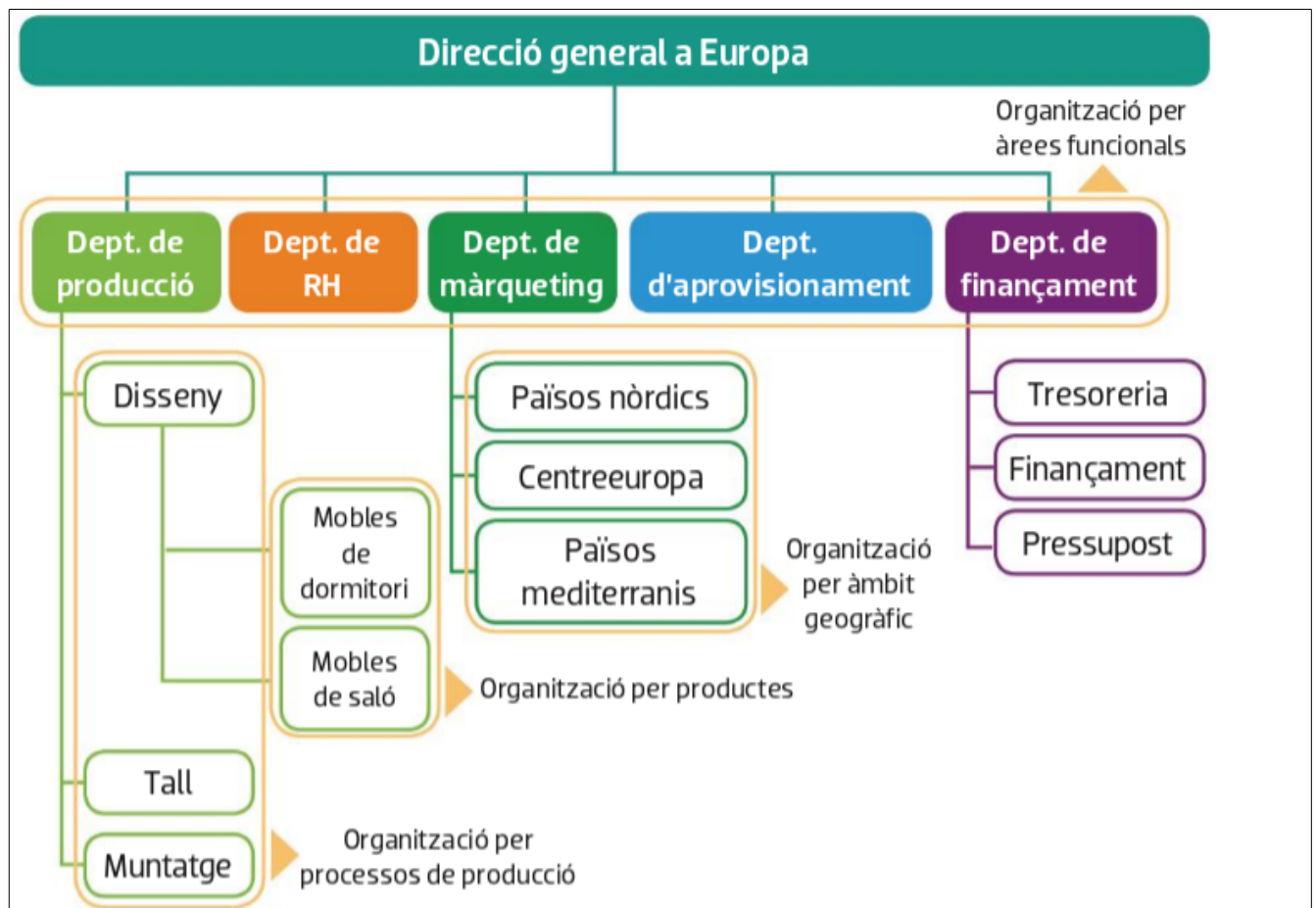


Estructura horitzontal



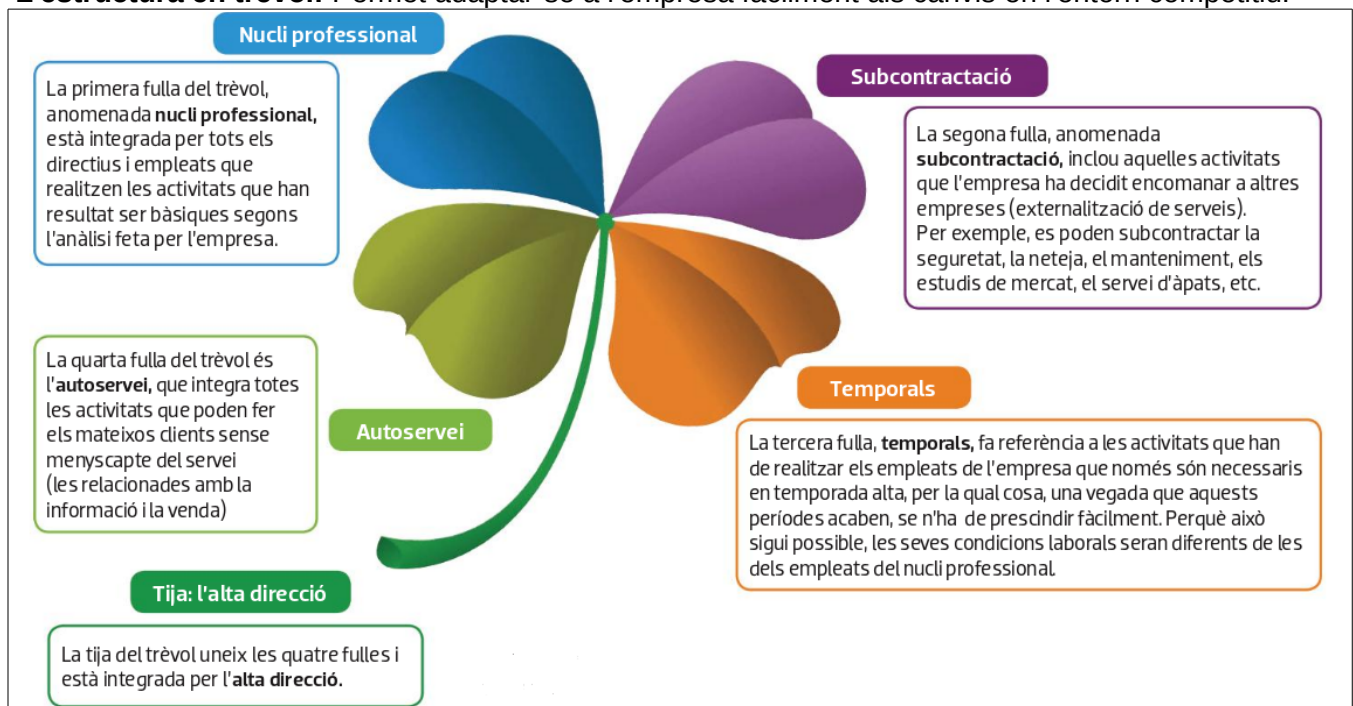
Estructura vertical



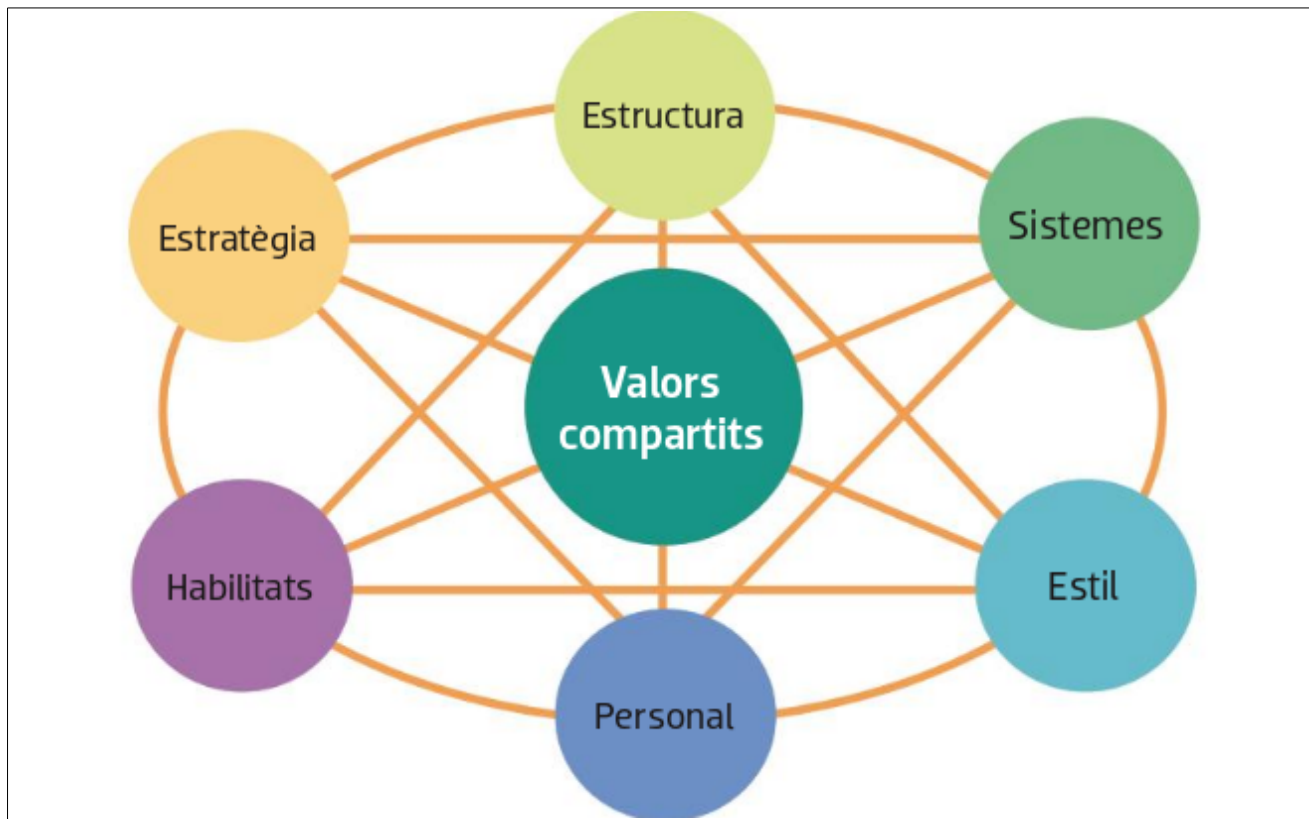


Quan l'empresa creix, necessita estructures organitzatives més complexes:

L'estructura en trèvol: Permet adaptar-se a l'empresa fàcilment als canvis en l'entorn competitiu.



Model en xarxa o estrella: tracta resoldre els problemes de l'anterior, potenciant les relacions, cooperació i aliances entre cadascuna de les fulles del trèvol, fent-les sentir participants del projecte empresarial.



No existeix una única forma exitosa d'organitzar l'estructura d'una empresa. Així, una empresa pot decidir ajuntar les funcions de compres i producció en el mateix departament, Una altra empresa podria haver creat 2 departaments en lloc d'1. El que hem vist dalt són exemple organitzatius però per fer el vostre organigrama cal que mireu totes les àrees funcionals que poden existir (al principi d'aquest document) i decidiu quines afegir, quines externalitzar i com organitzar les que afegiu (si totes separades o algunes juntes en un Departament).

Per últim, parlar també de la necessitat que les noves empreses que volen presentar-se com una startup a un concurs per accedir a inversors, acceleradores, incubadores, etc., de tindre l'organigrama ben clar, amb una distribució de funcions també clara, i que hagen decidit quines persones ocuparan els càrrecs de decisió en l'empresa, naixent càrrecs com:

- CO o CEO: el director executiu, que en una empresa xicoteta serà com el gerent de la nova empresa, el líder.
- CTO: director de tecnologia, que és el màxim càrrec en matèria tecnològica de l'empresa i que en una empresa xicoteta de nova creació seria simplement qui s'encarrega de les decisions últimes en aquest camp.