Studiu de caz propus spre rezolvare

Sunteți o echipă de consultanți în managementul resurselor umane și ați fost angajați de către Carla Caruso, un antreprenor care și-a început propria ei afacere în domeniul decorațiunilor interioare. Datorită competențelor pe care le avea în acest domeniu și a creativității sale, Caruso a stabilit legături de afaceri cu majoritatea constructorilor de case din comunitatea respectivă. La început a lucrat pe cont propriu, contactând direct și independent clienții, dar apoi datorită unei creșteri considerabile în ceea ce privește construirea de noi locuințe, Carla a fost copleșită de numărul cererilor pentru serviciile sale și a decis să își înființeze propria companie.

Carla Caruso a angajat un secretar-contabil și patru designeri de interior, toți fiind foarte competenți.

Carla, era în continuare preocupată de activitățile de decorare și a adoptat o abordare liberă în conducerea celor 4 designeri, care îi raportau totul ei, pentru că ea considera că designul interior este foarte personal și presupune un efort creator. Cu toate acestea le-a lăsat libertatea de a-și stabili singuri programul de lucru și modul de interacționare cu clienții.

Decât să îi plătească pe cei patru designeri pe bază de comision (un procent din totalul contractelor încheiate, facturilor încasate de la clienți), Carla le plătea acestora un salariu premiu mai mare decât media, astfel încât aceștia să fie motivați să facă tot ce era posibil pentru îndeplinirea cerințelor clienților.

Caruso credea că întreaga afacere merge bine, fără probleme până când au început să apară plângeri din partea clienților. Aceștia erau nemulțumiți de faptul că designerii erau de negăsit și făceau promisiuni nerealiste privind timpul de execuție, și adesea întârziau sau nu respectau obligațiile prevăzute. De asemenea plângerile făceau referire la faptul că designerii erau nerăbdători și nepoliticoși, când erau semnalate probleme din partea clienților.

Caruso știa că designerii ei sunt foarte competenți și era preocupată de faptul că nu practica un stil de conducere adecvat. Se întreba dacă abordarea aleasă de ea, în conducerea companiei era cauza și dacă ar putea schimba maniera în care îi recompensează pe designeri.

***Probleme propuse discuției:***

*Analizați situația și identificați principalele erori comise de Carla Caruso, propunând cel puțin o soluție pentru fiecare problemă/eroare identificată. Care sunt modalitățile de motivare a designerilor?*

Rezolvare:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Erorile comise de Carla Caruso** | | **Soluția/Soluțiile propuse** |
|  | Carla a încercat să facă și partea de management, deși pasiunea și vocația ei era de designer. | Carla ar fi putut angaja doar 3 designeri și un manager, ea ocupând a patra poziție de designer. |
|  | Limitarea atribuțiilor cu caracter creativ prin forțarea raportării constante. | Caruso ar fi trebuit să controleze mai puțin munca angajaților și să le ofere libertatea de a realiza propriile în stil propriu, și să intervină doar la nevoie, astfel demonstrând încrede în capacitățile angajaților. |
|  | Plata unui salariu peste medie nu este o motivație suficientă pe termen lung, ba chiar poate avea efecte adverse. | O alternativă a modului de plata poate consta în oferirea unui salariu fix + comision din proiectele realizate în anumite condiții (finalizare la termen a lucrărilor, menținerea nivelului de satisfacție al clienților, menținerea profesionalismului față de clienți). |
| 4. | Caruso nu știa că afacerea este în dificultate, până nu au apărut reclamații din partea clienților. | O comunicare mai bună cu angajații, prin stabilirea unor ședințe periodice în care fiecare angajat sa își prezinte stadiul proiectelor, dificultățile întâmpinate și eventuale soluții.  De asemenea ar fi trebuit să mențină deschis un canal de comunicare directă cu clienții. |
| 5. | Caruso a lăsat mână liberă angajaților de a-și stabili singuri programul de lucru și modul de interacționare cu clienții. | Stabilirea unor standarde de interacțiune cu clienții trebuiau stabilite de la bun început astfel încât angajații să aibă un punct de pornire. |
| Modalitățile de motivare a designerilor (eseu)  ESEU DESPRE MODALITĂȚI DE MOTIVARE A ANGAJAȚILOR  Purcel Tiberiu Claudiu IE1 IDFR GR1  Motivare angajatului este o unealtă necesară în ”trusa” managerului. Fără această unealtă, managerul nu este suficient de bine ”echipat” în a menține echipa interesată de progresul personal și al companiei. Angajații trebuie sa fie motivați să își descopere adevăratul potențial și să își depășească limitele. Personalul motivat este de obicei format din oameni mulțumiți, iar aceștia pot aduce multe beneficii pentru companie: sunt mai eficienți, sunt satisfăcuți de munca depusă (în special dacă sunt încurajați când fac un lucru bun, și sunt ajutați când întâmpină dificultăți), pot crea echipe închegate și eficiente și nu în ultimul rând, formează medii de lucru ce favorizează dezvoltarea și progresul.  Modalitățile de motivare pot fi materiale, nemateriale, interne sau externe. Contrar opiniei publice, banii nu sunt întotdeauna cel mai mare stimulent pentru angajați. Uneori recunoașterea eforturilor depuse (cu o mulțumire publică și evidențierea acestor eforturilor, fie într-o ședință, fie printr-un e-mail trimis tuturor angajaților) pot motiva o persoană chiar mai mult decât un plus la salariu.    În cazul Carlei Caruso, beneficiile salariale nu constituiau un stimulent, dimpotrivă era un factor demotivant pentru designeri, ceea ce a și dus la o conduită neprofesionistă față de clienți. În aceste condiții, recomandarea pentru Caruso este de schimba modelul de remunerare a angajaților prin oferirea unul salariu de bază fix, sub media pieței, cu posibilitate de creștere a veniturilor prin oferirea de bonus-uri de performanță pentru proiectele duse la bun sfârșit, dacă acestea au fost finalizate în condiții favorabile pentru clienți.  Faptul că angajații sunt nevoiți să raporteze Carlei, deși știm că sunt foarte capabili, este un sistem de lucru neproductiv și poate da impresia că nu au autonomie în a își alege stilul propriu de lucru. Autonomia la locul de muncă este un alt factor motivant care depășește remunerația materială în foarte multe cazuri, deoarece demonstrează încredere în capacitățile angajatului. Este posibil ca personalul sa mai și greșească, deoarece a greși este uman, dar în aceste situații putem oferii feedback constructiv, sfaturi și uneori chiar și ajutor fizic angajaților care au nevoie. Aceasta arata oamenilor în subordine că suntem interesați de creșterea lor profesională și îi va motiva pe viitor să lucreze mai bine și mai eficient, ajungând astfel la o autonomie ridicată.  După cum am exemplificat mai sus, motivarea angajaților este foarte importantă pentru buna funcționare a unei echipe și este benefică pentru companie. Bineînțeles, motivarea acestora este un lucru destul de complicat și necesită anumite capabilități din partea managerului, deoarece acesta trebuie să demonstreze deschidere către oamenii din subordine și să fie mereu atent la aceștia. Urmând aceste principii, managerul va putea alege mai ușor cea mai bună abordare în funcție de angajatul și situația dată. | | |
|  | | |