



Llicenciatura CIÈNCIES DEL TREBALL

Departament de Direcció d'Empreses
"Juan José Renau Piqueras"

Professor **Frederic J. Tarazona i Llàcer**

Mòdul **ESTRATÈGIA i DIRECCIÓ DE RECURSOS HUMANS**

Tema 8 . IMPLANTACIÓ DE L'ESTRATÈGIA DE RRHH Curs 05-06

8.1. INTRODUCCIÓ I OBJECTIUS DE LA IMPLANTACIÓ

8.2. EL PAPER DE LA LÍNIA JERÀRQUICA

8.2.1. FUNCIONS

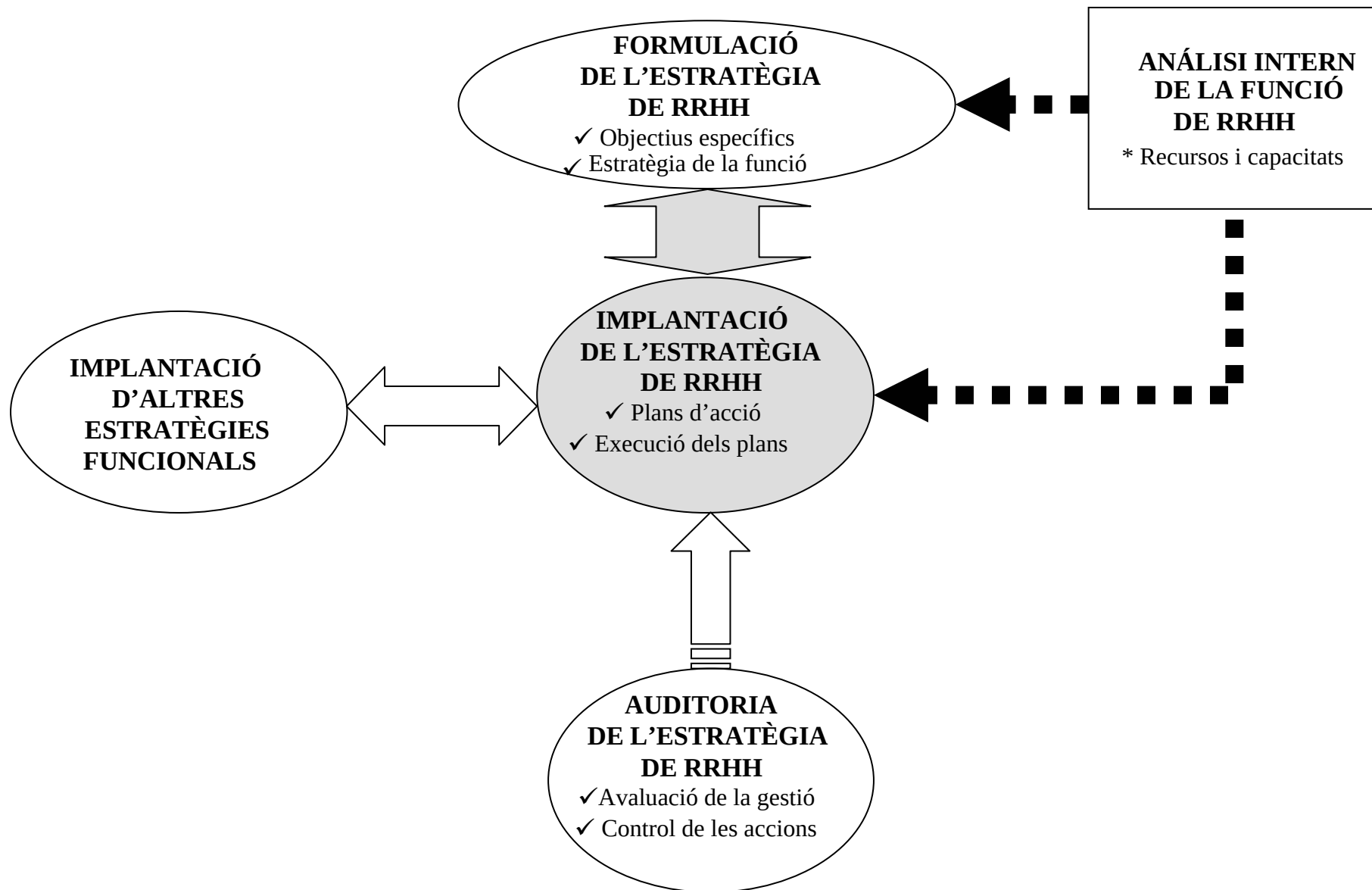
8.2.2. NIVELLS

8.3. PLANS D'ACCIÓ

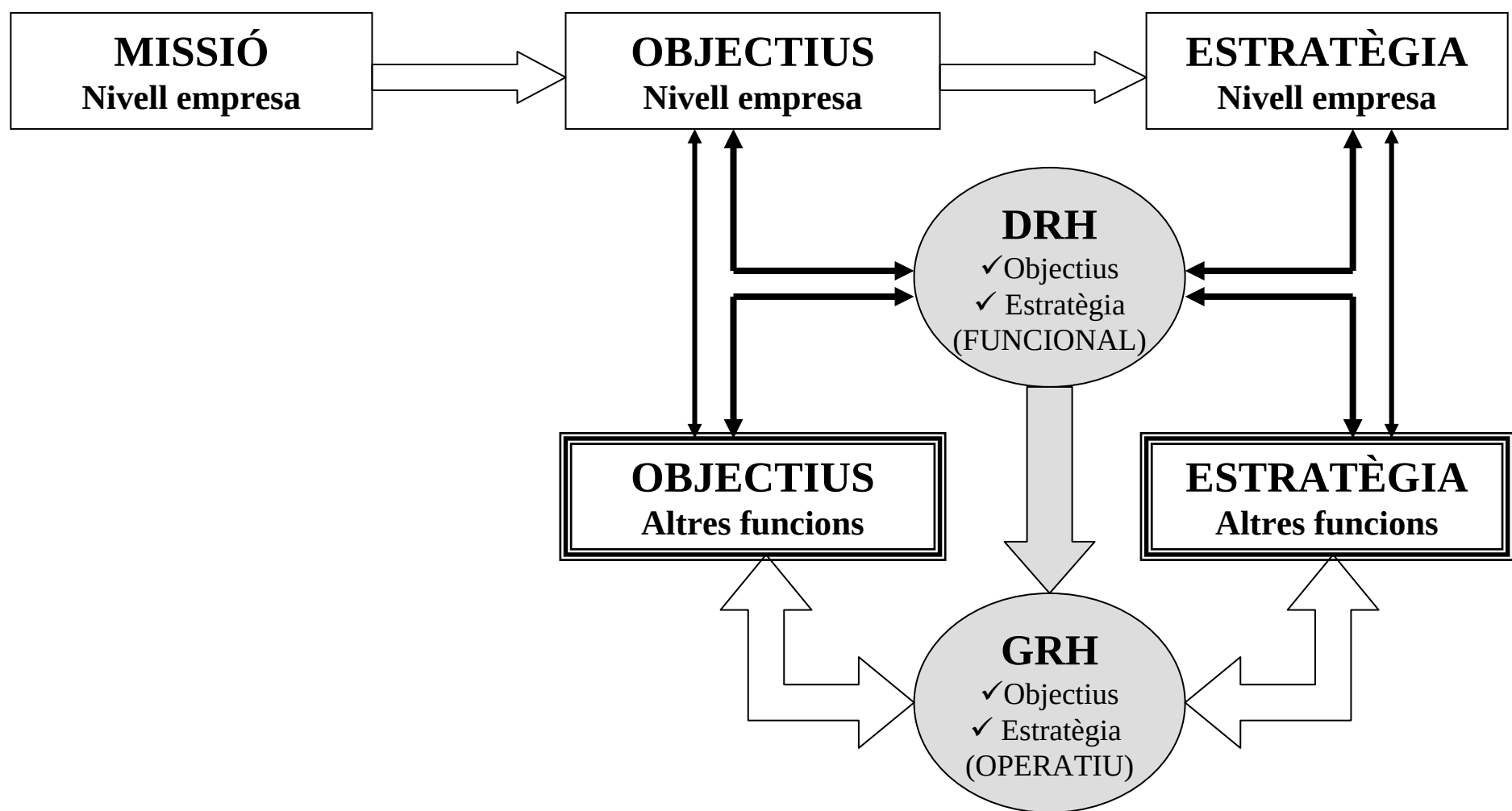
8.3.1. ELABORACIÓ

8.3.2. EXECUCIÓ

8.1. INTRODUCCIÓ



8.1. OBJECTIUS



LA RESPONSABILITAT PER FER REALITAT *EL PROCÉS ESTRATÈGIC* EN LA FUNCIO DE RR.HH, ES DE TOTA LA LÍNIA JERÀRQUICA I NO EXCLUSIVAMENT DE LA DIRECCIÓ DELS RR.HH., PERQUÈ:

❖ NECESSITA EL RECOLÇAMENT DE TOTA LA LÍNIA JERÀRQUICA PER A QUE LA FUNCIO DE RR.HH. EVOLUCIONE CAP A ACTITUDS, PLANTEJAMENTS I FUNCIONAMENT ESTRATÈGICS.

❖ NECESSITA LA SEUA COMPRENSIÓ PER A QUE LA FUNCIO DE RR.HH. COMPLISCA UN PAPER INTEGRADOR DELS DIVERSOS INTERESOS TANT INDIVIDUALS I DE GRUP COM ORGANITZATIUS.

❖ NECESSITA LA SEUA IMPLICACIÓ PER A QUE LA FUNCIO DE RR.HH. PUGA REBRE EN TOTES LES ETAPES DEL PROCÉS LES INICIATIVES, LES INFORMACIONS, LES PROPOSTES I/O LES CRÍTIQUES PERTINENTS.

...PERÒ SOBRETOT EN *LA IMPLANTACIÓ DE L'ESTRATÈGIA* DE RRHH NECESSITA LA SEUA CONTRIBUCIÓ (ESPECIALMENT, DE LA LÍNIA MITJANA) PER A QUE AQUESTA ESTRATÈGIA SIGA ASSUMIDA PER TOTS; PERQUÈ EL SEU “CONEIXEMENT DEL TERRENY” ELS PERMET JUGAR UN DOBLE PAPER:

1. ACONSEGUIR L'ADAPTACIÓ DE L'ESTRATÈGIA DE RR.HH. A CADA SITUACIÓ CONCRETA (PLANS D'ACCIÓ)
2. ACONSEGUIR L'AJUST DE LES COMPETÈNCIES DE LA SEUA UNITAT (GESTIÓ), MITJANÇANT:
 - a) La MOTIVACIÓ, si ja te realment les competències necessàries.
 - b) La CAPACITACIÓ, si pot aconseguir-les amb els recursos actuals.
 - c) La CAPTACIÓ, si és impossible o no convenient la solució anterior.

8.2.2. NIVELLS (I)

* L'ELABORACIÓ DELS PLANS D'ACCIÓ CONSTITUEIX UN ASPECTE ESSENCIAL DE L'APLICACIÓ DE L'ESTRATÈGIA, JA QUE AÇÒ DUU ALS DIFERENTS NIVELLS JERÀRQUICS (CENTRAL, INTERMEDI I OPERATIU) A CONCRETAR L'ESTRATÈGIA EN QUANT:

- ALS OBJECTIUS OPERACIONALS
- ALS TERMINIS DE REALITZACIÓ
- ALS RECURSOS I CAPACITATS QUE ES DEUEN UTILITZAR

CENTRAL (Direcció de RRHH)

0. NO ESTÁ DIRECTAMENT IMPLICADA EN L'APLICACIÓ DE L'ESTRATÈGIA SOCIAL, EXCEPTE EN ALGUNES ACCIONS ESPECÍFIQUES QUE DEPENDEN DE LA COMPETÈNCIA D'ESPECIALISTES O TENEN UN CARÀCTER GLOBAL...,

... PERÒ SOBRETOT LI CORRESPON:

1. DIRIGIR LES ACCIONS SOBRE RR.HH. QUE ES REALITZEN EN TOTA L'ORGANITZACIÓ **(PAPER DE COORDINACIÓ)**.

2. INDICAR L'ORIENTACIÓ GENERAL DE LES ACCIONS QUE TENEN QUE PLANIFICAR I EXECUTAR ALS ALTRES NIVELLS JERÀRQUICS **(PAPER D'AJUST O COHERÈNCIA)**.

3. ACONSELLAR I ASSISTIR ALS DEMÉS NIVELLS PER ELABORAR I EXECUTAR ELS PLANS D'ACCIÓ **(PAPER D'ASSESSORAMENT)**

4. REALITZAR EL CONTROL DE LAS ACCIONES I L'AVAUACIÓ DE LA GESTIÓ, TANT DELS RECURSOS I CAPACITATS UTILITZATS COM DELS TERMINIS PREVISTOS **(PAPER D'AUDITORIA)**.

8.2.2. NIVELLS (II)

INTERMEDI **(Direccions funcionals)**

0. ELABORA ELS PLANS D'ACCIÓ PER A L'APLICACIÓ EFECTIVA DE L'ESTRATÈGIA SOCIAL, FIXANT:

- LES ACCIONS A CURT TERMINI
- ELS TERMINIS DE REALITZACIÓ (periodicitat)
- ELS PRESSUPOSTOS NECESSARIS (recursos i capacitats)
- ELS MECANISMES D'AUDITORIA

... POR TANT, CONCRETAMENT, LI CORRESPON:

1. LA TRADUCCIÓ DELS OBJECTIUS ESTRATÈGICS EN OBJECTIUS OPERATIUS (PROGRAMES)

2. L'EXECUCIÓ DE LES ACCIONS, AJUSTANT-SE A TERMINIS I PRESSUPOSTOS

3. L'ASSESSORAMENT EN ELS NIVELLS DE GRUP I INDIVIDUAL, PER A QUE LES ACCIONS PREVISTES TINGUEN EL MÀXIM D'EFFECTIVITAT

4. EL CONTROL I AVALUACIÓ DE LES ACCIONS REALITZADES EN EL NIVELL OPERATIU

8.2.2. NIVELLS (III)

OPERATIU

(Direccions operatives)

0. ASUMEIX LA RESPONSABILITAT EFECTIVA EN L'APLICACIÓ DE L'ESTRATÈGIA (IMPLEMENTACIÓ O EXECUCIÓ) I, PER TANT, D'ELLS DEPÉN DIRECTAMENT L'ÈXIT O FRACÀS DE L'ESTRATÈGIA ELEGIDA...

... PERQUÈ EL SEU PAPER ÉS:

- 1.** PARTICIPAR EN L'ELABORACIÓ I EXECUCIÓ DELS PLANS D'ACCIÓ
- 2.** DIFUNDIR DIRECTAMENT LES ORIENTACIONS DE L'ESTRATÈGIA, MITJANÇANT UNA COMUNICACIÓ BILATERAL
- 3.** ASSESSORAR ALS COL·LABORADORS EN LA REALITZACIÓ DEL TREBALL I/O SOBRE DETERMINADES PRÀCTIQUES DE RR.HH. QUE ELS AFECTA DIRECTAMENT
- 4.** ADQUIRIR, SI PROCEDEIX, NOVES COMPETÈNCIES PER ACCELERAR L'ADAPTACIÓ A NOVES SITUACIONS

DEFINICIÓ: Els plans d'acció són *“la traducció de l'estratègia en forma d'accions operatives respecte a objectius, a etapes que cal complir, a recursos distribuïts entre diversos responsables, a terminis que no hi ha que sobrepassar”* (THIÉTART, 1984).

- ELEMENTS:**
- 1. OBJECTIUS OPERATIUS**
 - ✓ Formular-los prenent com a base els objectius específics de la funció per un període curt, limitats al camp que cobreixen, y de manera molt analítica i mesurable.
 - 2. ACCIONS CONCRETES**
 - ✓ Establir-les conjuntament per tota la línia jeràrquica i cal que tinguin terminis d'execució determinats per a limitar els costos de la implantació.
 - 3. ASIGNACIÓ DE RECURSOS**
 - ✓ Es tenen que marcar prioritats en qüestió de recursos (materials i humans) i repartir responsabilitats entre els diferents nivells (central, intermedi i operacional).
 - 4. CRITERIS D'AVALUACIÓ**
 - ✓ Cal definir indicadors tant dels recursos destinats (control pressupostari) com de la qualitat d'execució de les accions (satisfacció de clients) i dels terminis de l'execució.

- ACCIONS:**
- a. PLANS DE CAPTACIÓ (adquisició de competències)**

Plans de disseny de llocs de treball; de planificació de la plantilla; de reclutament i selecció, de socialització i de contractació.
 - b. PLANS DE MOTIVACIÓ (estímul de competències)**

Plans de valoració dels llocs de treball, de sistemes retributius, de millora de les condicions de treball i de participació.
 - c. PLANS DE CAPACITACIÓ (desenvolupament de competències)**

Plans d'avaluació del “desempeño”, de formació i aprenentatge, de successió, de carreres i d'informació-comunicació.

8.3.2. PLANS D'ACCIÓ: EXECUCIÓ

EN EL MOMENT D'EXECUTAR LES ACCIONS SOBRE RECURSOS HUMANS QUE S'HAN PLANIFICAT, CADA EMPRESA DEU TROBAR ***EL SEU PROCEDIMIENTO ESPECÍFIC***; PERÒ COM A MÍNIM TINDRÀ QUE:

1. ESTABLIR EN LA FUNCIO DE RR.HH. ELS OBJECTIUS ANUALS DE CARÀCTER OPERATIU, DE MANERA CONSENSUADA ENTRE TOTA LA LÍNIA JERÀRQUICA.
2. DISTRIBUIR LES RESPONSABILITATS SOBRE LA IMPLANTACIÓ ENTRE TOTA LA LÍNIA JERÀRQUICA.
3. DEFINIR LES ACTUACIONS PRIORITÀRIES ANUALS I ELS CRITERIS D'APLICACIÓ EN L'ÀREA DELS RR.HH.
4. GESTIONAR (CAPTAR, MOTIVAR I CAPACITAR) ELS RECURSOS I CAPACITATS NECESSARIS PER DESENVOLUPAR LES ACCIONS OPERATIVES ANUALS.
5. DEFINIR I MANTINDRE ACTUALITZATS ELS INDICADORS PER AL CONTROL DE LA GESTIÓ EFECTUADA.