

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE – Aplicații

Aurel Manonescu (coordonator) Cristian Marinaș, Irinel Marin

Cuvânt înainte	11
Capitolul 1. Analiza și proiectarea posturilor	13
1.1. Componentele postului	13
1.2. Metode și tehnici de analiză a posturilor	15
1.2.1. Observarea	15
1.2.1.1. Metodologia de determinare a numărului de observații	17
1.2.2. Chestionarul pentru analiza posturilor	19
1.2.3. Interviu pentru analiza posturilor	23
1.3. Fișa postului	25
1.4. Proiectarea posturilor folosind modelul caracteristicilor postului	30
Studiul de caz LA. Proiectarea postului de manager zonal de vânzări folosind modelul caracteristicilor postului	31
Studiul de caz I.B. Proiectarea postului de muncitor croitor piele folosind modelul caracteristicilor postului	34
1.5. Sistemul indicatorilor specifici posturilor	36
Capitolul 2. Evaluarea posturilor	41
2.1. Metodele nonanalitice de evaluare a posturilor	41
2.1.1. Determinarea prețului pieței	41
Studiul de caz II.A. Evaluarea posturilor folosind metoda determinării prețului pieței, în cadrul companiei Universal Drinks SA	42
2.1.2. Metoda clasificării posturilor	43
2.1.3. Metoda ierarhizării posturilor	46
2.1.3.1. Ierarhizarea simplă a posturilor	46
Studiul de caz II.B. Evaluarea posturilor folosind metoda ierarhizării simple, în cadrul companiei Universal Drinks SA	46
2.1.3.2. Ierarhizarea alternativă a posturilor	47
Studiul de caz II.C. Evaluarea posturilor folosind metoda ierarhizării alternative, în cadrul companiei Universal Drinks SA	47
2.1.3.3. Metoda comparării posturilor pe perechi	48
Studiul de caz II.D. Evaluarea posturilor folosind metoda comparării pe perechi, în cadrul companiei Sticlăria SA	42
2.2. Metodele analitice de evaluare a posturilor	52
2.2.1. Etapele de aplicare a unei metode analitice de evaluare a posturilor	52
2.2.2. Metoda comparării factorilor	53
Studiul de caz II.E. Evaluarea posturilor folosind metoda comparării factorilor, la compania SUPERMARKET SA	53
2.2.3. Metoda punctelor	57
2.2.3.1. Sistemul de evaluare a posturilor NEMA (National Electric Manufacturing Association)	57
Studiul de caz II.F. Evaluarea postului de manager zonal de vânzări folosind sistemul de evaluare a posturilor NEMA, în cadrul companiei KJS SA	58
2.2.3.2. Sistemul de evaluare a posturilor din unitățile bugetare	66
Studiul de caz HG. Evaluarea postului de instalator sanitar în cadrul unei unități sanitare bugetare	66

Capitolul 3. Planificarea resurselor umane	73
3.1. Planificarea resurselor umane folosind modelul diagnosticării	73
Studiul de caz III.A. Legătura dintre evaluarea investiției și evaluarea activităților de resurse umane folosind modelul diagnosticării	74
3.2. Metode utilizate pentru determinarea necesarului de resurse umane	75
Studiul de caz III.B. Planificarea resurselor umane pe baza productivității muncii	76
Studiul de caz III.C. Planificarea resurselor umane folosind calculul productivității muncii prin metoda valorică.....	77
Studiul de caz III.D. Previziunea necesarului de resurse umane în cadrul unui magazin	79
Studiul de caz III.E. Legătura între veniturile din vânzări și numărul de angajați.....	80

Capitolul 4. Recrutarea și selecția resurselor umane	81
4.1. Dosarul de recrutare.....	81
Studiul de caz IV.A. Crearea dosarului de recrutare pentru postul de director general al unei societăți de telecomunicații.....	82
Studiul de caz IV.B. Redactarea unui curriculum vitae cronologic.....	90
Studiul de caz IV.C. Redactarea unui curriculum vitae funcțional.....	91
Studiul de caz IV.D. Redactarea scsonsi de intenție	92
4.2. Bugetul recrutării și selecției.....	93
Studiul de caz IV.E. Costul sursei de recrutare.....	96
Studiul de caz IV.F. Oportunități de îmbunătățire a termenelor antrenate în procesul recrutării	97
4.3. Eficiența instrumentelor și metodelor folosite în activitatea de selecție	98
4.3.1. Validitatea criteriilor.....	98
4.3.2. Calculul efectelor monetare ale unei proceduri de selecție	99
Studiul de caz IV.G. Utilizarea modelului Brogden-Cronbach-Gleser (BCG)	99
4.3.3. Metoda ELECTRE II aplicată în procesul de selecție a resurselor umane.....	100
Studiul de caz IV.H. Aplicarea metodei Electre 11 în procesul de selecție a resurselor umane	101
4.3.4. Perfecționarea procesului de selecție a resurselor umane folosind metoda arborelui decizional	103
Studiul de caz IV.I. Aplicarea metodei arborelui decizional în procesul de selecție a resurselor umane	104
4.3.5. Selecția resurselor umane prin aplicarea programelor informatice	107
Studiul de caz IV.J. Program informatic folosit în selecția personalului.....	107
4.4. Formulare întocmite în cadrul procesului de selecție	109
4.4.1. Fișa de sumar a candidatului	109
4.4.2. Fișa de comparare a candidaților	110

Capitolul 5. Managementul carierei	111
5.1. Analiza SWOT a carierei	111
5.2. Sistemul indicatorilor de diagnosticare a managementului carierei	113
5.2.1. Analiza cantitativă a ofertei interne de resurse umane	113
5.2.1.1. <i>Inventarul resurselor umane</i>	113
5.2.1.2. <i>Analiza mișcării personalului</i>	114
5.2.1.3. <i>Analiza mișcărilor interne</i>	116
5.2.1.3.1. <i>Matricea de tranziții</i>	116
5.2.1.3.2. <i>Analiza Markov</i>	117
Studiul de caz V.A. Analiza mișcării interne a personalului angajat în cadrul unei companii producătoare de mobilă, folosind metoda lanțurilor Markov.....	118
5.2.2. Costul orientării și consilierii angajaților în carieră	120
5.2.3. Eficacitatea carierei.....	123
5.2.3.1. <i>Indicatorii cantitativi de apreciere a eficacității carierei</i>	123
5.2.3.2. <i>Indicatorii calitativi de apreciere a eficacității carierei</i>	125
5.3. Planul individual de dezvoltare a carierei	125
5.4. Planul de înlocuire a angajaților	129

Capitolul 6. Evaluarea performanțelor	131
6.1. Instrumente, modele și metode de evaluare a performanțelor.....	131
6.1.1. Validitatea, încrederea, obiectivitatea.....	131
6.1.2. Model de evaluare a performanțelor profesionale pe baza cotației de evaluare a angajatului și a gradului de importanță a criteriului în structura postului.....	132
Studiul de caz VI. A. Evaluarea personalului din cadrul unei societăți în vederea acordării de bonus.....	139
Studiul de caz VI. B. Metoda comparării simple.....	141
Studiul de caz VI.C. Metoda comparării multiple.....	142
Studiul de caz VI.D. Metoda declasării.....	143
Studiul de caz VI. E. Evaluarea în vederea promovării utilizând metoda ELECTRE.....	144
Studiul de caz VI. F. Metoda coeficientului eficienței muncii.....	148
Studiul de caz VI. G. Evaluarea angajaților utilizând scala de evaluare cu pași multipli.....	150
Capitolul 7. Perfecționarea angajaților	159
7.1.Determinarea eficienței procesului de pregătire profesională.....	159
7.1.1. Modelul eficacității costului.....	159
7.2. Trei instrumente de măsură a instruirii.....	162
7.3. Metode de evaluare a pregătirii angajaților.....	164
7.4. Etapele procesului de instruire.....	165
Studiul de caz VEI.A. Eficiența procesului de formare a resurselor umane.....	165
Capitolul 8. Managementul recompenselor	169
8.1. Analiza curbei salariilor.....	169
8.2. Salariul de bază.....	170
8.2.1. Modalități de stabilire a salariului de bază.....	170
8.3. Sisteme de salarizare.....	171
8.3.1. Sistemul de salarizare în regie.....	171
8.3.2. Sistemul de salarizare în acord.....	172
8.3.2.1. Salarizarea în acord direct.....	172
8.3.2.2. Salarizarea în acord progresiv.....	173
8.3.2.3. Salarizarea în acord indirect.....	173
8.3.3. Sistemul de salarizare pe bază de tarife sau cote procentuale din veniturile realizate.....	174
8.4. Veniturile salariale.....	174
8.5. Obligațiile salariale.....	175
8.6. Impozitarea veniturilor lunare din salarii.....	176
8.7. Calculul salariilor.....	177
8.7.1. Calculul câștigului salarial lunar al unui salariat fără persoane în întreținere.....	177
8.7.2. Calculul câștigului salarial lunar al unui salariat încadrat cu salariul minim brut pe țară, fără persoane în întreținere.....	178
8.7.3. Calculul câștigului salarial lunar al unui salariat încadrat cu contract individual de muncă cu timp parțial.....	179
8.8. Sistemul indicatorilor de diagnosticare a managementului recompenselor.....	180

Capitolul 9. Programe informaice utilizate în MRU	185
9.1. Programul informatic Profile XT™ utilizat în activitatea de plasare a angajaților pe post	185
9.2. Programul informatic Indicatorul de vânzări Profiles™ utilizat în activitatea de stabilire a compatibilității angajaților cu postul, în domeniul vânzărilor	198
9.3. Programul informatic CheckPoint 360°™, utilizat în activitatea de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților	203
Capitolul 10. Diagnosticul eficienței gestiunii resurselor umane	227
10.1. Importanța analizei gestiunii resurselor umane	227
10.2. Analiza stabilității efectivului de salariați	230
10.3. Analiza-diagnostic a utilizării timpului de muncă și a efectelor economico-financiare	232
10.4. Analiza eficienței utilizării resurselor umane.....	235
10.4.1. Analiza productivității medii a muncii.....	236
10.4.2. Analiza productivității marginale a muncii.....	238
10.4.3. Analiza profitului pe un salariat.....	240
Studiul de caz X.A. Diagnosticul eficienței gestiunii resurselor umane în cadrul SC ALFA SRL	241
X.A. 1. Model de calcul a utilizării timpului de muncă și a efectelor economico-financiare pe exemplul SC „Alfa” SRL.....	245
X.A.2. Model de calcul a eficienței utilizării resurselor umane pe exemplul SC „Alfa” SRL.....	248
X.A.2.1. Model de calcul a productivității medii a muncii.....	249
X.A.2.2. Model de calcul a productivității marginale a muncii.....	252
X.A.2.3. Model de calcul a profitului pe un salariat.....	254
Capitolul 11. Testarea și evaluarea potențialului uman	257
11.1. Tahitoscopul digital.....	257
11.1.1. Prezentare generală.....	257
11.1.2. Domenii de aplicare	258
11.1.3. Evaluarea rezultatelor	258
11.2. Stabilometrul computerizat.....	259
11.2.1. Prezentare generală.....	259
11.2.2. Domenii de aplicare.....	260
11.2.3. Bazele teoretice ale testării.....	261
11.3. Aparatul de testare a dexterității manuale de tip Ricossay.....	262
11.3.1. Prezentare generală.....	262
11.3.2. Domenii de aplicare.....	263
11.3.3. Bazele teoretice ale testării.....	263
11.3.4. Principiile testului Ricossay	264
11.3.5. Înregistrarea rezultatelor testării	266
11.3.6. Evaluarea rezultatelor testului	268
11.4. Tremometrul.....	269
11.4.1. Prezentare generală	269
11.4.2. Domenii de aplicare	269
11.4.3. Principiile teoretice ale testării	270
11.5. Aparat de testare a coordonării manuale	271
11.5.1. Prezentare generală	271
11.5.2. Domenii de aplicare	272
11.5.3. Principiile teoretice ale testului de coordonare manuală	272
11.6. Aparat senzorial complex	274
11.6.1. Prezentare generală	274

11.6.2. Scopul și aria de aplicabilitate a dispozitivului.....	274
11.6.3. Bazele teoretice ale testării	275
11.7. Aparat de măsură a percepției și timpului de reacție selectivă asistat de calculator.....	276
11.7.1. Fundamente teoretice	276
11.7.2. Domenii de aplicare	277
11.7.3. Descrierea testării	278
11.8. Aparat de testare a atenției	279
11.8.1. Prezentare generală.....	279
11.8.2. Domeniile de aplicare.....	280
11.8.3. Bazele teoretice ale testării	280
11.9. Biofeedback.....	281
11.9.1. Prezentare generală	281
11.9.2. Scopul și aria de aplicare.....	282
11.9.3. Bazele teoretice ale testării.....	282

Capitolul 12. Teste-grilă de evaluare a cunoștințelor	285
--	------------

Bibliografie	341
---------------------------	------------