

# Managementul si Analiza Resurselor Umane

Acest **proiect** trateaza **Managementul si Analiza Resurselor Umane**.

In acest PDF poti vizualiza cuprinsul si bibliografia (daca sunt disponibile) si aproximativ doua pagini din documentul original.

Arhiva completa de pe site contine un fisier, intr-un numar total de **104 pagini**.

Fisierele documentului original au urmatoarele extensii: doc.

## Cuprins

Introducere 5

Capitolul 1. Managementul resurselor umane 7

1.1 Recrutarea resurselor umane 8

1.1.1 Factorii interni si externi ai recrutarii 10

1.1.2 Particularitatile procesului de recrutare 12

1.1.3 Strategii si politici de recrutare 13

1.2. Selectia resurselor umane 19

1.2.1. Selectia propriu-zisa 20

1.2.1.1 Selectia resurselor umane pe baza de formulare 21

1.2.1.2 Selectia resurselor umane pe baza de interviu 21

1.2.1.3 Selectia resurselor umane pe baza de teste 24

1.2.2 Eficienta selectiei 35

1.2.2.1 Deviatia standard a performantelor 35

1.2.2.2 Costul necesar unui proces de de selectie 36

1.3 Motivatia resurselor umane 36

Capitolul 2. Analiza si gestiunea resurselor umane 45

2.1 Analiza gradului de asigurare cu personal 45

din punct de vedere cantitativ, structural si calitativ 46

2.1.1 Analiza gradului de asigurare cu personal

din punct de vedere cantitativ 46

2.1.2 Analiza gradului de asigurare cu personal

din punct de vedere structural 50

2.1.3 Analiza gradului de asigurare cu personal

din punct de vedere calitativ 51

2.2 Analiza stabilitatii personalului 53

2.3 Analiza utilizarii timpului de munca 56

2.4 Analiza conflictualitatilor în relatiile de munca 60

2.5 Analiza eficientei utilizarii personalului 61

2.5.1 Analiza eficientei utilizarii personalului pe baza productivitatii muncii 62

2.5.2 Analiza eficientei utilizarii personalului pe baza profitului pe un salariat 67

2.6 Bilantul social □ instrument modern utilizat în analiza resurselor umane 67

Capitolul 3. Studiu de caz: Eficienta utilizarii resurselor umane 70

Concluzii 101

# Extras

## INTRODUCERE

Studiul de față tratează pe plan primordial și cât mai actualizat importanța asigurării și menținerii cu personal de către o organizație, cât și pașii necesari de urmat în efectuarea unei analize cât mai detaliate și corecte a resurselor umane, una dintre cele mai importante investiții ale unei societăți, ale cărei rezultate devin tot mai evidente în timp.

Unele din motivele care m-au determinat în alegerea acestei tematici a fost considerentul că este necesară o mai bună cunoaștere a unui anumit subsistem al organizației și anume, departamentul de resurse umane, a argumentelor referitoare la creșterea eficienței folosirii acestei resurse vitale, a rolului și particularităților acestuia.

Lucrarea realizată este structurată pe trei capitole reprezentative în cadrul cărora sunt relatate cât se poate de amanunțit interdependențele dintre asigurarea cu personal și eficiența utilizării acestui capital uman în buna desfășurare pe diferite domenii de activitate a unei societăți, astfel creșterea beneficiului economic care se bazează pe utilizarea completă a personalului minucios selectat și cu atenție motivată trebuie să stea în atenția permanentă a managerilor, ale căror decizii este de dorit să se bazeze numai pe analize economice detaliate asupra desfășurării proceselor de producție și a serviciilor.

Fundațiile principale și de bază ale managementului resurselor umane sunt dezbătute în primul capitol, acestea fiind reprezentate de recrutarea personalului, selecția și respectiv motivarea acestuia.

Recrutarea resurselor umane în vederea realizării obiectivelor organizaționale are ca funcție principală atragerea de personal cât mai pregătit profesional și menținerea acestuia în cadrul organizației prin diferite mijlocuri stimulatoare. Identificarea și atragerea de personal se poate realiza pe două căi, recrutarea externă, adică localizarea și atragerea de personal de pe piața externă a muncii și recrutarea internă, cea mai frecventă modalitate de identificare și atragere de resurse umane, totuși nu foarte benefică pentru organizație datorită posibilei pregătiri necorespunzătoare a candidaților, cea mai de preferat asigurare cu capital uman ar fi prin intermediul recrutării externe, deși prin costuri mai ridicate, pentru că asigură un contact permanent al societății cu piața muncii iar competitorii doritori de a se angaja posedă în cele mai multe cazuri o calificare excepțională și mai multe idei noi în ceea ce privește o mai bună desfășurare a activității în cadrul firmei.

Selecția resurselor umane poate fi realizată prin anumite formulare, interviuri și ulterior teste de verificare a aptitudinilor doar în cazul unei bune asigurări cu suficienți candidați competitivi.

Analiza economică are ca obiectiv cercetarea și studierea proceselor de producție descompuse în elemente componente, studierea relațiilor structurale și cauzale precum și a factorilor de influență în scopul cunoașterii evoluției acestora. De asemenea analiza economică are un rol important în exercitarea funcției de previziune, întrucât furnizează managerilor informațiile necesare pentru elaborarea prognozelor, în stabilirea strategiei și tacticii de acțiune în viitor, fiind utilă și la exercitarea funcției de coordonare, ce urmărește corelarea diferitelor funcțiuni ale agentului economic și menținerea unui echilibru între necesități și resurse. Așadar, al doilea capitol al lucrării redă funcțiunea analizei și gestiunii resurselor umane, importanța asigurării cantitative, structurale și calitative a întreprinderii cu resurse umane și folosirea timpului lucrativ în cele mai bune condiții pentru obținerea unui beneficiu cât mai mare pe ansamblul organizației.

Pentru o înțelegere cât mai corectă a elementelor teoretice dezbătute în primele două fragmente ale lucrării, în capitolul trei s-a efectuat un studiu de caz al beneficiului adus societății □BENZI ADEZIVE S.A□ folosirea eficientă a timpului și mâinii de lucru.

## Capitolul 1

### Managementul resurselor umane

Dupa cum mentioneaza numerosi specialisti în domeniul resurselor umane, ca, de exemplu, Jack J. Halloran si David J. Cherrington, succesul si supravietuirea organizatiilor în general si firmelor în special este asigurata aproape în totalitate de calitatea fortei de munca. Astfel, organizatiile trebuie sa se concentreze în primul rând asupra solutionarii în mod corespunzator a urmatoarelor probleme:

" identificarea calificarilor sau a aptitudinilor si alegerea sau selectia candidatilor care corespund cel mai bine cerintelor posturilor noi sau vacante;

" identificarea si atragerea candidatilor competitivi folosind cele mai adecvate metode, surse sau medii de recrutare;

" respectarea legislatiei în domeniul referitor la oportunitatile egale de angajare si corectarea practicilor discriminatorii anterioare sau a unor dezechilibre existente.

Solutionarea cu succes a acestor probleme înseamna, totodata, succesul întregului proces de asigurare cu personal, proces deosebit de important, daca se au în vedere, dupa cum mentioneaza si Malcolm Peel, în special efectele unor posibile greseli sau erori de angajare. De exemplu, respingerea unui candidat competitiv sau acceptarea unuia slab pregatit constituie un prejudiciu pentru organizatie.

Situatia economica a unei tari afecteaza puternic capacitatea organizatiilor de a identifica si a atrage forta de munca cu calificarea necesara. Nesiguranta economica îi poate determina pe oameni sa ramâna la locurile de munca actuale. Cei casatoriti, cu copii vor fi mai putin dispusi sa-si schimbe locul de munca, aceasta situatie intervenind mai des în cazul persoanelor tinere. În consecinta, industriile în dezvoltare vor gasi mai greu personalul experimentat de care au nevoie.

Faptul ca postul exista nu înseamna si ca este necesar sa existe; daca postul a ramas vacant, exista posibilitatea de a-l desfiinta; se poate decide transferul sarcinilor unui alt post sau se poate pastra postul vacant când se schimba unele circumstante.

Prin urmare, recrutarea resurselor umane se refera la confirmarea necesitatii de a angaja personal, precum si la actiunile întreprinse pentru cautarea, identificarea solicitantilor potentiali si pentru atragerea unor candidati competitivi, capabili sa îndeplineasca cât mai eficient cerintele posturilor.

Din acest punct de vedere nevoile de recrutare pot fi strategice, deoarece raspund unor cerinte pe termen lung (crearea de posturi noi, restructurari, re tehnologizari etc.), pot raspunde unor urgente temporare sau unor cerinte conjuncturale (parasirea organizatiei din diferite motive, continuarea studiilor, satisfacerea serviciului militar, îmbolnaviri etc.) sau pot fi legate de miscarile interne de personal (promovari, transferuri, dezvoltari etc.).

Recrutarea personalului poate avea un caracter permanent si sistematic sau se poate realiza numai atunci când apare o anumita necesitate. Daca recrutarea resurselor umane se desfasoara continuu si sistematic, organizatia are avantajul mentinerii unui contact permanent cu piata muncii.

.....  
.....  
.....

*Documentul complet de 104 pagini il poti citi daca il descarci din [Biblioteca.RegieLive.ro](http://Biblioteca.RegieLive.ro)*

## **Imagini din documentul complet:**

$$\bar{M}_m = \frac{\sum_{i=1}^n M_i \cdot f_{i,m}}{\sum_{i=1}^n f_{i,m}}$$
 unde:  $\bar{M}_m$  = numărul mediu de muncitori;  
 $M_i$  = număr de zile calendaristice ale perioadei;  
 în cazul se cuprind toate zilele aferente perioadei pentru zilele de  
 sărbătoare fiind putut efectiv din ultima zi lucrătoare.  
 - pentru personalul de conducere și administrație:  

$$\bar{M}_c = \frac{\sum_{i=1}^n (M_i \cdot f_{i,c}) + \sum_{i=1}^n (M_i \cdot f_{i,a})}{\sum_{i=1}^n f_{i,c} + \sum_{i=1}^n f_{i,a}}$$
 unde:  $\bar{M}_c$  = numărul mediu al personalului de conducere și administrație  
 c) Numărul permanent de salariați ( $N_p$ ) se referă doar la personalul care  
 lucrează în cadrul întreprinderii pe baza unui contract de muncă încheiat pe perioadă  
 nelimitată.  
 d) Numărul timpurilor de salariați ( $N_t$ ) cuprinde timpul unui contract de  
 muncă încheiat pe o perioadă nelimitată.  
 e) Numărul efectiv de salariați prezenti în lucru ( $N_e$ ) exprimă numărul  
 personalului prezent în lucru într-o anumită zi înlocuind de timp de lucru efectiv.  
 f) Numărul efectiv mediu de salariați prezenti în lucru ( $\bar{N}_e$ ) reprezintă  
 disponibilitatea de personal prezent în muncă pe zi în lucrul perioadei luate în  
 calcul. Indicatorul se calculează astfel:

$$\bar{N}_e = \frac{\sum_{i=1}^n N_{e,i}}{n}$$

unde  $n$  = numărul de zile lucrătoare aferente perioadei de calcul.  
 g) Numărul mediu de salariați ( $N_m$ ), evidențiază lucrul efectiv în  
 care se poate lucra în întreprindere, în funcție de volumul de activitate și  
 productivitatea muncii.  
 Pentru analiza siguranței întreprinderii cu personal sub aspect cantitativ este  
 necesar să se calculeze modificarea absolută și procentuală a personalului, atât pe  
 total, cât și pe fiecare categorie în parte, conform relațiilor:

$$\Delta N = \bar{N}_1 - \bar{N}_0$$

$$\Delta N\% = \frac{\Delta N}{\bar{N}_0} \cdot 100 - 100$$

în care:  
 $\Delta N$  - modificarea absolută a numărului mediu de personal;  
 $\Delta N\%$  - modificarea procentuală a numărului mediu de personal;  
 $\bar{N}_1$  - numărul mediu efectiv al personalului;  
 $\bar{N}_0$  - numărul mediu planificat al personalului.  
 În funcție de modificările intervenite în calcularea fiecărei categorii de personal  
 se în spețiat asupra modului de asigurare a întreprinderii cu forță de muncă.

-47-

stabilirea sarcinilor care să determine deplierea sau modificarea personalului  
 planificat. O atenție deosebită trebuie să se acorde modificărilor care au avut loc în  
 numărul mediu de muncitori, deoarece această categorie de personal participă în mod  
 nerădit în îndeplinirea planului de producție și întreprinderii.  
 În procesul de muncă este necesar să se calculeze și modificarea relativă a  
 numărului de personal, indicatori a numărului de muncitori, fiindu-le cunoscut  
 de îndeplinire a planului de producție. Modificarea relativă a numărului de personal se  
 determină cu diferență între numărul mediu efectiv de personal și numărul mediu  
 absolut de personal, astfel:

$$\Delta \bar{N} = \bar{N}_1 - \bar{N}_0$$

în care:  
 $\Delta \bar{N}$  - modificarea relativă a numărului de personal;  
 $\bar{N}_1$  - modificarea medie absolută de personal.  
 La stabilirea și numărul mediu absolut de personal se calculează prin  
 înmulțirea numărului mediu planificat cu indicatorul îndeplinirii planului de producție:  

$$\bar{N}_1 = \bar{N}_p \cdot I_p$$

în care:  
 $I_p$  - indicatorul îndeplinirii planului de producție.  
 Pentru calcularea numărului mediu absolut de personal se poate lucra în  
 continuare indicatorul îndeplinirii planului producției este, planului sau muncii în  
 condițiile perfectelor raționalizări economice-financiare și a întreprinderii cu  
 indicator de la un nivel producției este, este necesar să se țină seama întotdeauna de  
 gradul de îndeplinire a planului la acest indicator, care reflectă mai exact etalonul  
 propriu al întreprinderii în activitatea producției.  
 Numărul mediu absolut de personal sau de muncitori arete în evidență  
 efectiv de personal în care se fi avut depliat întreprinderea, fiindu-le cunoscut  
 de îndeplinire a planului de producție și de starea planului și productivității muncii.  
 Astfel, în cazul unei economii relative de personal înseamnă o depliere a stării  
 planificat al productivității muncii, în timp ce deplierea absolută planificat a  
 personalului arată sursele de productivității muncii planificat.  
 Analiza siguranței cu personal se poate realiza prin studiul modificărilor  
 intervenite în structura personalului pe categorii, astfel:

$$\Delta g = g_1 - g_0 = \frac{\bar{N}_1}{N_1} \cdot 100 - \frac{\bar{N}_0}{N_0}$$

în care:  
 $\Delta g$  - modificarea structurii sau a ponderei personalului pe categorii;  
 $g_1$  - ponderea specifică sau ponderea efectivă și, respectiv, planificată a  
 fiecărei categorii de personal în totalul personalului întreprinderii;  
 $g_0$  - numărul mediu de personal pe categorii.

-48-

O importanță deosebită în analiza gradului de asigurare cu personal o are  
 costul din care indică volumul de producție și numărul de salariați și al  
 productivității muncii. Analiza costului se facează pe relația:

$$I_c = I_p \cdot I_m$$

unde:  $I_c = \frac{\bar{C}_1}{\bar{C}_0}$   
 $I_p = \frac{\bar{N}_1}{\bar{N}_0}$   
 $I_m = \frac{\bar{M}_1}{\bar{M}_0}$ 

$I_c$  - indicatorul costului de producție;  
 $I_p$  - indicatorul productivității;  
 $I_m$  - indicatorul numărului mediu de salariați;  
 $I_m$  - indicatorul productivității muncii;  
 $\bar{C}$  - productivitatea muncii.  
 Studiul costului se poate realiza în funcție de gradul de realizare a  
 volumului de producție astfel:

Când  $I_c = 1$  sau  $I_c < 1$ :

$I_p = 1$  și  $I_m = 1$  ⇒ integral spor de producție se realizează pe costul  
 creșterii productivității muncii.  
 $I_p = 1$  și  $I_m < 1$  ⇒ integral spor de producție se realizează pe costul  
 creșterii numărului de personal.  
 $I_p > 1$  și  $I_m = 1$  și  $I_m > I_p$  ⇒ sporul de producție se realizează pe costul  
 celor doi factori, a contribuție mai mare având însă creșterea numărului de personal.  
 $I_p > 1$  și  $I_m < 1$  și  $I_m > I_p$  ⇒ sporul de producție este asigurat în aceeași  
 proporție de cei doi factori.  
 $I_p > 1$  și  $I_m < 1$  și  $I_m < I_p$  ⇒ sporul de producție este asigurat în cea mai  
 mică măsură, un spor mai mare având creșterea productivității muncii.  
 $I_p < 1$  și  $I_m = 1$  ⇒ creșterea productivității muncii compensează  
 creșterea cu personal și asigură integral sporul de producție.  
 Când  $I_c = 1$  sau  $I_c > 1$ :

$I_p = 1$  și  $I_m = 1$  ⇒ numărul de personal este asigurat la nivelul necesității  
 și se respectă etalonul normat de eficiență a muncii sale.  
 $I_p = 1$  și  $I_m < 1$  ⇒ numărul de personal este asigurat, creșterea se  
 compensează efectiv sursele de productivității muncii.  
 $I_p < 1$  și  $I_m = 1$  ⇒ creșterea numărului de personal este compensată de  
 creșterea productivității muncii.

-49-

Mai multe detalii se gasesc in [pagina documentului din Biblioteca.RegieLive.ro](http://Biblioteca.RegieLive.ro)