

ION PETRESCU

**MANAGEMENTUL  
PERSONALULUI  
ORGANIZAȚIEI**

EDITURA  
*Expert*

## CUPRINS

Introducere .....	15
<b>Capitolul 1 – Personalul în organizația contemporană .....</b>	<b>17</b>
1.1. Tranziția la economia de piață și problemele resurselor .....	17
1.2. Resursele umane, componenta principală a forțelor de producție.....	18
1.3. Resursele umane pe piața forței de muncă .....	20
1.4. Factorul uman, elementul creator, activ și coordonator al dezvoltării organizației .....	35
<b>Capitolul 2 – Introducere în managementul personalului .....</b>	<b>40</b>
2.1. Începuturile managementului personalului .....	40
2.1.1. <i>Scheme de gândire, modalități de abordare și tratare .....</i>	<i>40</i>
2.1.2. <i>Principalele etape în evoluția managementului personalului. particularitățile etapei contemporane de dezvoltare a managementului personalului .....</i>	<i>51</i>
2.2. Organizația și personalul ei .....	57
2.2.1. <i>Principali factori de creștere a rolului personalului în societatea postindustrială.....</i>	<i>57</i>
2.2.2. <i>Teoriile capitalului uman și social.....</i>	<i>63</i>
2.3. Managementul personalului ca sferă specifică a managementului.....	65
2.3.1. <i>Conceptul și scopurile managementului personalului.....</i>	<i>66</i>
2.3.2. <i>Funcțiile, subiecții și metodele de managementul personalului .....</i>	<i>71</i>
2.4. Managementul personalului ca știință și disciplină de învățământ.....	77
2.4.1. <i>Obiectul și locul managementului personalului în sistemul de științe contemporane .....</i>	<i>77</i>
2.4.2. <i>Structura cunoștințelor de știința managementului personalului și semnificația ei practică.....</i>	<i>81</i>

2.4.3. Managementul personalului, ca disciplină de învățământ. Noțiunea de competență profesională, socială și metodică .....	86
2.5. Structura managementului personalului .....	89
2.5.1. Categoriile de bază caracteristice pentru managementul personalului. Sferele principale ale managementului personalului și interrelațiile dintre acestea .....	89
2.5.2. Munca cu personalul .....	91
2.6. Managementul personalului ca gen al puterii .....	93
2.7. Metodologia managementului personalului organizației .....	93
2.7.1. Filozofia managementului personalului .....	93
2.7.2. Legitățile și principiile managementului personalului .....	95
2.7.3. Metode de managementul personalului .....	96
2.8. Managementul personalului, ca profesiune .....	98
2.8.1. Geneza culturii profesionale a managementului personalului .....	98
2.8.2. Managementul și sistemul de management al personalului .....	98
2.9. Managementul strategic al personalului organizației .....	101
2.9.1. Managementul strategic al organizației ca premisă a managementului strategic al personalului .....	101
2.9.2. Sistemul managementului strategic al personalului organizației .....	102
<b>Capitolul 3 – Prognoza și planificarea personalului organizației .....</b>	<b>107</b>
3.1. Locul și rolul prognozei și planificării personalului în construcția și dezvoltarea organizației .....	107
3.2. Conceptele de planificare, prognoză și management previzional al personalului .....	110
3.3. Conținutul managementului previzional al necesarului de personal .....	111
3.4. Elementele previzionale în interrelația dintre modernizarea organizației și utilizarea deplină și eficientă a personalului .....	115
3.5. Diagnoza și analiza în procesul de stabilire a necesarului de personal .....	116

<b>Capitolul 4 – Orientarea profesională</b> .....	121
4.1. Spre o nouă definiție a orientării profesionale: de la prognoză la acțiune educativă .....	122
4.2. Fundamentarea științifică a orientării profesionale .....	126
4.3. Orientarea profesională către un grup de profesioni ....	129
4.4. Diagnosticarea capacității de adaptare, de educabilitate .....	130
4.5. Cercetare psihosocială și nu simplă abordare a individului izolat .....	131
4.6. Accent pe atitudini.....	132
4.7. Predominanța aptitudinilor intelectuale.....	133
4.8. Modalități științifice de organizare a orientării profesionale .....	135
4.9. Rezultatele pozitive, pentru individ și societate, ale aplicării orientării profesionale.....	141
<b>Capitolul 5 – Recrutarea personalului</b> .....	143
5.1. Semnificație și conținut .....	143
5.2. Recrutarea de manageri .....	146
5.3. Strategia și politica recrutării.....	147
5.4. Etapele recrutării.....	149
5.5. Sursele de recrutare .....	150
5.6. Verigi organizatorice și instrumente.....	156
5.7. Legalitatea recrutării .....	159
5.8. Dubla răspundere în menținerea personalului.....	159
5.9. Concedierea. Înlocuirea unui manager.....	160
5.10. Recomandări practice .....	163
<b>Capitolul 6 – Selecția personalului</b> .....	166
6.1. Necesitatea obiectivă și utilitatea selecției profesionale .....	166
6.2. Selecția profesională, concepută ca orientare la nivel de organizație .....	169
6.3. Individul și profesiunile ca obiect al selecției profesionale .....	172
6.4. Investigația în materie de selecție profesională.....	174
6.5. Metode practice de realizare a selecției profesionale .....	178

6.6. Selecția dirijată special către manageri .....	181
6.7. Activitatea laboratorului de psihologia personalului în domeniul selecției profesionale .....	184
<b>Capitolul 7 – Asimilarea și integrarea noilor angajați .....</b>	<b>187</b>
7.1. Integrarea profesională ca aspect al integrării sociale .....	187
7.2. Semnificația integrării profesionale .....	193
7.3. Definiția integrării profesionale .....	195
7.4. Momentul subiectiv al procesului integrării .....	195
7.5. Integrarea și stabilitatea .....	196
7.6. Integrarea profesională și satisfacția .....	200
7.7. Necesitatea și utilitatea unui program de integrare .....	201
7.8. Elaborarea programului de integrare .....	201
7.9. Organizarea procesului de integrare profesională.....	202
7.10. Controlul integrării profesionale și măsurile necesare pentru îmbunătățirea integrării .....	204
<b>Capitolul 8 – Formarea și perfecționarea profesională....</b>	<b>207</b>
8.1. Necesitate și utilitate .....	207
8.2. Analiza nevoilor și solicitărilor de locuri de muncă .....	209
8.3. Definiții și conținut .....	212
8.4. Cerințe și responsabilități.....	213
8.5. Stabilirea obiectivelor și aprecierea rezultatelor .....	216
8.6. Direcții și căi de formare și perfecționare profesională.....	219
8.7. Modularizarea, concept al formării profesionale.....	220
8.8. Forme, conținut, responsabilități și metode didactice de formare profesională .....	221
<b>Capitolul 9 – Evaluarea performanțelor personalului organizației și aprecierea salariaților în ordinea meritelor .....</b>	<b>231</b>
9.1. Performanța personalului organizației .....	231
9.2. Interacțiunea dintre competență și performanță.....	234
9.3. Evaluarea profesională și evaluarea meritelor .....	237
9.4. Sistemul de evaluare a performanțelor personalului organizației .....	238

9.5. Aprecierea salariaților în ordinea meritelor.....	250
<b>Capitolul 10 – Promovarea personalului .....</b>	<b>255</b>
10.1. Definiția și interpretarea noțiunii de promovare profesională .....	255
10.2. Importanța promovării personalului .....	256
10.3. Risc și succes în promovare .....	257
10.4. Politica managerială de promovare .....	258
10.5. Planificarea promovării personalului.....	259
10.6. Principiile de promovare .....	260
10.7. Criteriile de promovare.....	261
10.8. Procedee și reguli de promovare.....	262
10.9. Un procedeu util și important: inventarierea personalului .....	265
10.10. Procesul promovării personalului.....	266
<b>Capitolul 11 – Salarizarea personalului ... ..</b>	<b>267</b>
11.1. Salariul ca pârghie de echilibru pe piața forței de muncă.....	267
11.2. Sisteme, principii și criterii.....	269
11.3. Politica de salarizare la nivel de organizație.....	283
11.4. Forme de salarizare .....	286
11.5. Plata salariilor.....	287
11.6. Salarizarea personalului la nivelul organizațiilor.....	289
11.7. Relația dintre dimensiunea rezultativă și evoluția salariului .....	290
11.8. Negocierile salariale.....	292
<b>Capitolul 12 – Implicarea personalului în dialogul social. Activitatea sindicală. Managementul stărilor conflictuale în organizație .....</b>	<b>295</b>
12.1. Implicarea personalului organizației în dialogul social .....	295
12.2. Sindicatele. Acțiunea sindicală .....	303
12.3. Managementul stărilor conflictuale în organizație .....	304
12.3.1. Conținutul și trăsăturile caracteristice ale stărilor conflictuale .....	304
12.3.2. Modul de soluționare a conflictelor de interese .....	306

12.3.3. Modul de soluționare a conflictelor de drepturi .....	315
<b>Capitolul 13 – Managementul raporturilor de muncă .....</b>	<b>318</b>
13.1. Raporturile de muncă.....	318
13.1.1. Definiție. Forme .....	318
13.1.2. Trăsături caracteristice .....	319
13.1.3. Principiile raportului de muncă .....	319
13.2. Contractul colectiv de muncă.....	320
13.2.1. Noțiunea de contract colectiv de muncă .....	320
13.2.2. Natura juridică a contractului colectiv de muncă.....	321
13.2.3. Trăsăturile caracteristice ale contractului colectiv de muncă .....	322
13.2.4. Funcțiile contractului colectiv de muncă .....	322
13.2.5. Contractul colectiv de muncă, categorie specifică a dreptului muncii.....	323
13.2.6. Structura contractului colectiv de muncă .....	324
13.2.7. Documentarea și redactarea contractului colectiv de muncă .....	328
13.2.8. Încheierea contractului colectiv de muncă .....	329
13.2.9. Executarea, modificarea, suspendarea și încetarea contractului colectiv de muncă.....	331
13.2.10. Negocierea contractului colectiv de muncă .....	332
13.3. Contractul individual de muncă.....	352
13.3.1. Definiție și elemente esențiale .....	352
13.3.2. Trăsături caracteristice .....	352
13.3.3. Capacitatea juridică a persoanei care se încadrează în muncă.....	353
13.3.4. Încheierea contractului individual de muncă ....	354
13.3.5. Durata contractului individual de muncă .....	355
13.3.6. Conținutul contractului individual de muncă.....	356
13.3.7. Forma contractului individual de muncă .....	359
13.3.8. Executarea contractului individual de muncă... ..	360
13.3.9. Suspendarea contractului individual de muncă.....	360
13.3.10. Modificarea contractului individual de muncă.....	362
13.3.11. Încetarea contractului individual de muncă .....	363

<b>Capitolul 14 – Drepturile și obligațiile angajaților și angajatorilor. Disciplina muncii și răspunderea disciplinară .....</b>	<b>366</b>
14.1. Drepturile și obligațiile angajaților și angajatorilor .....	366
14.1.1. <i>Principalele drepturi ale angajatului și angajatorului .....</i>	<i>366</i>
14.1.2. <i>Obligațiile generale ale salariatului și angajatorului.....</i>	<i>367</i>
14.2. Disciplina muncii și răspunderea disciplinară .....	368
14.2.1. <i>Disciplina muncii.....</i>	<i>368</i>
14.2.2. <i>Răspunderea juridică .....</i>	<i>370</i>
14.3. Sancțiunile disciplinare .....	377
14.3.1. <i>Noțiuni .....</i>	<i>377</i>
14.3.2. <i>Clasificare.....</i>	<i>378</i>
14.3.3. <i>Aplicarea sancțiunilor disciplinare generale.....</i>	<i>379</i>
<b>Capitolul 15 – Managementul asigurărilor sociale, al protecției sociale și al protecției speciale</b>	<b>381</b>
15.1. Probleme sociale ale tranziției la economia de piață..	381
15.2. Formarea fondului de asigurare a protecției sociale și speciale .....	384
15.2.1. <i>Ordonarea sistemică a problematicii.....</i>	<i>384</i>
15.2.2. <i>Conceptul de securitate socială și de sistem public .....</i>	<i>385</i>
15.2.3. <i>Necesitatea asigurărilor sociale .....</i>	<i>387</i>
15.2.4. <i>Conținutul economic al asigurărilor sociale.....</i>	<i>387</i>
15.2.5. <i>Rolul asigurărilor sociale .....</i>	<i>387</i>
15.2.6. <i>Principiile de bază ale asigurărilor sociale .....</i>	<i>389</i>
15.2.7. <i>Fondurile asigurărilor sociale de stat .....</i>	<i>389</i>
15.3. Formele de ocrotire a cetățenilor prin asigurările sociale.....	391
15.3.1. <i>Pensiile, ca formă principală de ocrotire a cetățenilor prin asigurările sociale .....</i>	<i>391</i>
15.3.2. <i>Alte drepturi de asigurări sociale.....</i>	<i>396</i>
15.3.3. <i>Alte prevederi legale referitoare la drepturile de asigurări sociale .....</i>	<i>402</i>
<b>Capitolul 16 – Ocuparea forței de muncă, șomajul, protecția socială a șomerilor și integrarea lor profesională .....</b>	<b>404</b>
16.1. Ocuparea forței de muncă .....	404



16.2. Șomajul și căile de diminuare a acestuia.....	418
16.3. Protecția socială a șomerilor și integrarea lor profesională.....	435
<b>Capitolul 17 – Problemele sănătății și protecției muncii</b>	<b>445</b>
17.1. Programul managerial de îngrijire a sănătății personalului și de protecție a muncii.....	445
17.2. Sistemul organizatoric al medicinei muncii și al protecției omului în procesul muncii.....	446
17.3. Probleme ale sănătății personalului organizației.....	448
17.4. Protecția personalului în procesul muncii.....	453
<b>Capitolul 18 – Administrarea propunerilor făcute de personalul organizației</b>	<b>467</b>
18.1. Noțiunea de propunere a salariaților.....	467
18.2. Factorii apariției și formării propunerilor salariaților....	470
18.3. Sistemul de propuneri: componente și obiective.....	472
18.4. Funcțiile propunerilor.....	477
18.5. Sistemul de comunicare managerială și propunerile salariaților.....	479
18.6. Organizarea sistemului de administrare a propunerilor din organizație.....	479
<b>Capitolul 19 – Locul și rolul ergonomiei în managementul personalului organizației</b>	<b>484</b>
19.1. Ergonomia: obiect, metodă și perspective.....	484
19.2. Interdisciplinaritatea ergonomiei.....	491
19.3. Studiul muncii și normele activității personalului organizației.....	493
19.4. Principiile și regulile ergonomice privitoare la economisirea mișcărilor și reducerea oboselii în organizație.....	501
19.5. Probleme ergonomice ale managementului producției.....	513
19.6. Eficiența preocupărilor ergonomice și indicatorii de eficacitate ai organizației.....	526
<b>Capitolul 20 – Eficiența utilizării personalului organizației</b>	<b>532</b>
20.1. Eficiența economică, cerință a economiei de piață....	532

20.2. Primatul factorului uman în procesul de creștere a eficienței economice.....	535
20.3. Participare și eficiență.....	537
20.4. Cointeresarea personalului ca mobil psihosocial al creșterii eficienței economice.....	544
20.5. Dimensiunea umană a eficienței procesului de cercetare-dezvoltare.....	551
20.6. Locul și rolul personalului în creșterea eficienței organizării producției și muncii.....	556
20.7. Personalul în procesul de creștere a eficienței activității comerciale.....	567
20.8. Aspecte psihoeconomice în relația resursele umane - creșterea eficienței activității financiare și contabile.....	573
<b>Capitolul 21 – Implicații psihosociale în managementul personalului organizației....</b>	<b>576</b>
21.1. Problemele psihosociale de bază ale organizației.....	576
21.2. Aportul psihologiei în tratarea personalului organizației.....	588
<b>Capitolul 22 – Managementul personalului organizației în viitor.....</b>	<b>612</b>
22.1. Proiecții și imagini economico-sociale la începutul mileniului trei.....	612
22.2. Structura viitorului și dinamica managementului personalului organizației.....	616
<b>Bibliografie.....</b>	<b>626</b>