

---

# Cuprins

---

## STUDIU INTRODUCŢIV

---

### PROVOCĂRILE ŞI CONŢINUTUL MANAGEMENTULUI

<b>RESURSELOR UMANE</b> .....	21
1 Provocările MRU .....	21
1.1 Mutațiile tehnice și MRU .....	22
1.2 Provocările economice ale MRU .....	23
1.3 Provocările sociale ale MRU .....	24
2 Conținutul MRU .....	26
2.1 Evoluția MRU .....	26
2.2 Conținutul actual al MRU .....	29

## PARTEA I

---

### DE LA INDIVID LA ORGANIZAȚIE

---

.....	33
-------	----

#### Capitolul 1 Motivarea angajaților

.....	35
-------	----

1.1 Motivația - abordare generală .....	36
1.1.1 Structuri ale motivației .....	36
1.1.2 Formele motivației .....	38
1.2 Motivație și performanță; optimul motivațional .....	40
1.3 Managementul motivării .....	42
1.4 Teorii ale motivării .....	47
1.4.1 Teorii clasice ale motivării .....	47
1.4.2 Teorii moderne ale motivării .....	55
Autoverificarea cunoștințelor din capitolul 1 .....	60
Verificarea cunoștințelor din capitolul 1 .....	64

#### Capitolul 2 Grupurile de muncă

.....	69
-------	----

2.1 Conceptul de grup în conducere și rolul lui .....	69
2.2 Procesele de grup .....	73
2.3 Eficiența grupului .....	78
2.4 Cunoașterea grupurilor .....	82
Autoverificarea cunoștințelor din capitolul 2 .....	83
Verificarea cunoștințelor din capitolul 2 .....	87

<b>Capitolul 3 Satisfacția muncii</b> .....	91
3.1 Conceptul de satisfacție a muncii .....	91
3.2 Sursele satisfacției în muncă .....	94
3.3 Raportul satisfacție – productivitate .....	98
3.4 Căi de creștere a satisfacției în muncă .....	101
Autoverificarea cunoștințelor din capitolul 3 .....	103
Verificarea cunoștințelor din capitolul 3 .....	107
<b>Capitolul 4 Sistemul social al întreprinderii</b> .....	111
4.1 Conceptul de sistem social .....	111
4.2 Disfuncționalități în sistemul social al întreprinderilor .....	113
4.2.1 Absenteismul .....	114
4.2.2 Fluctuația .....	116
4.2.3 Conflictele sociale .....	119
4.2.4 Accidentele de muncă .....	124
4.3 Dezvoltarea sistematică a sistemelor sociale .....	128
4.3.1 Formularea obiectivelor generale ale întreprinderii .....	129
4.3.2 Diagnoza stării sistemului social .....	130
Autoverificarea cunoștințelor din capitolul 4 .....	136
Verificarea cunoștințelor din capitolul 4 .....	140
<b>Capitolul 5 Cultura organizațională</b> .....	145
5.1 Definiția și evoluția conceptului de cultură .....	146
5.2 Componentele culturii organizației .....	149
5.3 Tipuri de culturi organizaționale .....	154
5.4 Formarea, funcțiile și utilitatea culturii organizaționale .....	161
5.4.1 Formarea culturii organizaționale .....	161
5.4.2 Funcțiile culturii organizaționale .....	163
5.4.3 Utilitatea cunoașterii și existenței culturii .....	165
5.5 Cultura organizațională – variabilă de management .....	167
5.5.1 Relația cultură organizațională – cultură națională .....	168
5.5.2 Managementul culturii la nivel microeconomic .....	170
5.5.3 Cultura organizației și managementul resurselor umane .....	172
5.5.4 Cultura și motivarea angajaților .....	175
5.6 Cultura organizației în sectorul serviciilor în România .....	176
Autoverificarea cunoștințelor din capitolul 5 .....	180
Verificarea cunoștințelor din capitolul 5 .....	183

**PARTEA a II-a**

<b>GESTIUNEA RESURSELOR UMANE</b> .....	187
<b>Capitolul 6 Proiectarea, analiza și evaluarea posturilor</b> .....	189
6.1 Proiectarea posturilor .....	190
6.1.1 Conținutul postului .....	191
6.1.2 Metode de descriere a funcționalității posturilor (a modului de obținere a performanței pe post) .....	193
6.2 Analiza posturilor .....	194
6.2.1 Componentele analizei posturilor .....	195
6.2.2 Metode folosite în analiza posturilor .....	197
6.3 Evaluarea posturilor .....	199
6.3.1 Metoda punctelor .....	201
6.3.2 Alte metode de evaluare a posturilor .....	207
Autoverificarea cunoștințelor din capitolul 6 .....	210
Verificarea cunoștințelor din capitolul 6 .....	214
<b>Capitolul 7 Gestiunea previzională a personalului</b> .....	219
7.1 Conceptul de gestiune previzională a personalului .....	221
7.2 Metodologia gestiunii previzionale a personalului .....	223
7.2.1 Analiza previzională a resurselor umane .....	224
7.2.2 Ajustarea resurselor umane în vederea echilibrării cererii cu oferta de muncă .....	228
Autoverificarea cunoștințelor din capitolul 7 .....	233
Verificarea cunoștințelor din capitolul 7 .....	237
<b>Capitolul 8 Angajarea personalului</b> .....	241
8.1 Recrutarea de personal .....	242
8.1.1 Locul recrutării în strategia generală a firmei .....	242
8.1.2 Surse și metode de recrutare .....	246
8.1.3 Cine face recrutarea? .....	251
8.1.4 Evaluarea programului de recrutare .....	251
8.2 Selecția personalului .....	253
8.2.1 Metode de selecție și derularea procesului de selecție .....	253
8.2.2 Decizia finală .....	258
8.3 Angajarea și integrarea personalului .....	259
Autoverificarea cunoștințelor din capitolul 8 .....	261
Verificarea cunoștințelor din capitolul 8 .....	265

<b>Capitolul 9 Gestiunea carierei angajaților</b> .....	269
9.1 Evaluarea performanțelor.....	271
9.1.1 Necesitate și responsabilități .....	271
9.1.2 Metode de evaluare a performanțelor.....	272
9.1.3 Evitarea erorilor de evaluare .....	276
9.1.4 Feed-back-ul performanței .....	277
9.2 Planificarea carierei.....	278
9.2.1 Responsabilitatea planificării carierei .....	278
9.2.2 Dezvoltarea planului de carieră.....	279
9.3 Promovarea personalului.....	280
9.4 Pregătirea și dezvoltarea profesională.....	282
9.4.1 Pregătirea profesională.....	282
9.4.2 Dezvoltarea profesională.....	287
9.4.3 Evaluarea activității de pregătire și dezvoltare profesională.....	288
Autoverificarea cunoștințelor din capitolul 9 .....	290
Verificarea cunoștințelor din capitolul 9.....	294
<b>Capitolul 10 Managementul remunerației</b> .....	299
10.1 Remunerația ca proces de schimb .....	300
10.1.1 Tranzacția economică.....	301
10.1.2 Tranzacția psihologică.....	301
10.1.3 Tranzacția sociologică.....	302
10.1.4 Tranzacția politică .....	303
10.1.5 Tranzacția etică.....	303
10.2. Abordări moderne ale managementului remunerației.....	305
10.2.1 Managementul remunerației individuale și remunerația globală .....	305
10.2.2 Sistemul de remunerație și remunerația globală.....	307
10.3. Sisteme de remunerație .....	311
10.3.1 Principii de bază ale politicii de remunerație .....	313
10.3.2 Obiectivele strategice ale remunerației și comportamentele salariaților.....	316
10.3.3 Obiectivele strategice ale remunerației și echilibrul organizației .....	318
10.4. Criterii de determinare a salariilor .....	320
10.4.1 Nivelul general al salariilor .....	321
10.4.2 Nivelurile specifice ale salariilor.....	324
Autoverificarea cunoștințelor din capitolul 10.....	327
Verificarea cunoștințelor din capitolul 10.....	331

<b>Capitolul 11 Bilanțul social</b> .....	335
11.1 Structura și prezentarea .....	336
11.2 Elaborarea și difuzarea .....	341
11.3 Utilizarea bilanțului social.....	345
Autoverificarea cunoștințelor din capitolul 11.....	350
Verificarea cunoștințelor din capitolul 11.....	354

## **PARTEA a III-a**

### **UTILIZAREA SUPERIOARĂ A RESURSELOR UMANE..... 357**

<b>Capitolul 12 Organizarea activității de management al resurselor umane</b> .....	359
12.1 Managementul resurselor umane .....	360
12.1.1 Conținutul activității de management al resurselor umane .....	361
12.1.2 Evoluția conținutului activității de management al resurselor umane .....	362
12.2 Structuri de organizare a managementului resurselor umane .....	365
12.3 Profilul titularilor departamentului de resurse umane.....	369
Autoverificarea cunoștințelor din capitolul 12.....	372
Verificarea cunoștințelor din capitolul 12.....	376

<b>Capitolul 13 Comunicarea internă</b> .....	381
13.1 Terminologie.....	382
13.2 Comunicarea internă și rolul său.....	383
13.3 Procesul de comunicare și componentele sale .....	385
13.4 Tipologie și rețele de comunicare .....	388
13.5 Mijloace de comunicare .....	393
13.6 Bariere și căi de creștere a eficienței în comunicare.....	414
Autoverificarea cunoștințelor din capitolul 13.....	418
Verificarea cunoștințelor din capitolul 13.....	422

<b>Capitolul 14 Resursele umane și creativitatea</b> .....	427
14.1 Creativitatea – atu major al resurselor umane.....	427
14.1.1 Conceptul de creativitate .....	428
14.1.2 Rolul creativității și aplicarea ei în întreprindere .....	429
14.2 Premisele și condițiile desfășurării unei activități creative .....	430
14.2.1 Factorii care influențează creativitatea individului .....	431
14.2.2 Premisele creativității în organizație .....	435
14.2.3 Condițiile desfășurării unei activități creative .....	437

14.3 Metode de stimulare a creativității .....	444
14.3.1 Logici asociative.....	446
14.3.2 Logici analogice .....	448
14.3.3 Logici combinatorii (matriceale).....	449
14.3.4 Logici bazate pe vise .....	449
14.3.5 O metodă sintetică .....	450
14.3.6 Alte metode .....	451
14.4 Obstacole în calea creativității .....	452
14.5 Creativitatea astăzi în lume .....	454
Autoverificarea cunoștințelor din capitolul 14.....	455
Verificarea cunoștințelor din capitolul 14.....	459
<b>Capitolul 15 Cercul de calitate</b> .....	463
15.1 Scopurile introducerii cercurilor de calitate .....	464
15.2 Originea și evoluția mondială a cercurilor de calitate .....	465
15.3 Structura cercului de calitate și metodologia implementării lui ...	467
15.4 Tendințe în domeniul cercului de calitate .....	471
Autoverificarea cunoștințelor din capitolul 15.....	473
Verificarea cunoștințelor din capitolul 15.....	477
<b>Capitolul 16 Dialogul social în întreprindere</b> .....	481
16.1 Participarea salariaților la dialogul social .....	481
16.2 Dialogul între conducere și sindicate .....	483
16.3 Subiecte ale negocierii conducere – sindicate.....	486
16.4 Instrumente ale negocierilor conducere – sindicate .....	488
Autoverificarea cunoștințelor din capitolul 16.....	491
Verificarea cunoștințelor din capitolul 16.....	495
<b>ÎN LOC DE CONCLUZII</b>	
<b>Capitolul 17 Aspecte comparative și tendințe în managementul resurselor umane</b> .....	499
17.1 Aspecte comparative în managementul resurselor umane la nivel european.....	501
17.1.1 Diversitatea de contexte .....	501
17.1.2 Concepții și practici de conducere.....	504
17.1.3 Procesul de comunicare.....	505
17.1.4 Culturi și sisteme de valori dominante .....	506
17.1.5 Practici în managementul resurselor umane.....	507
17.2 Tendințe în managementul resurselor umane .....	511
Autoverificarea cunoștințelor din capitolul 17.....	517
Verificarea cunoștințelor din capitolul 17.....	521

<b>Anexe</b>		
Anexa 1	Diagnoza .....	525
Anexa 2	Definiții ale culturii și legături cu scrierile din domeniul gestiunii organizaționale (GO) .....	526
Anexa 3	Cele șase practici care descriu culturi organizaționale diferite .....	531
Anexa 4	Scrisoare de intenție .....	533
Anexa 5	Formular de obținere a informațiilor de rutină în procesul de recrutare și selecție .....	534
Anexa 6	Checklist pentru interviul de selecție .....	535
Anexa 7	Fișa interviului de selecție .....	536
Anexa 8	Formular de evaluare a interviului .....	537
Anexa 9	Specificații referitoare la candidat .....	538
Anexa 10	Evaluare .....	539
Anexa 11	Fișă rezumat .....	540
Anexa 12	Indicatorii bilanțului social al unei societăți hoteliere (pariziene), care are în componența sa mai multe unități operative (hoteluri) .....	541
Anexa 13	Programe (soft) utilizate în gestiunea resurselor umane .....	548
Anexa 14	Fișa postului (I) .....	550
Anexa 15	Fișa postului (II) .....	553
Anexa 16	Fișa postului (III) .....	554
<b>Lista tabelelor</b> .....		557
<b>Lista figurilor</b> .....		558
<b>Bibliografie selectivă</b> .....		561