

## CUPRINS

### 1. Personalul în organizația contemporană

1.1. NOȚIUNI DE BAZĂ .....	17
1.1.1. Problema resurselor în organizația contemporană .....	17
1.1.1.1. Economia de piață și problemele resurselor ...	17
1.1.1.2. Resursele umane, componenta principală a forțelor de producție .....	18
1.1.1.3. Resursele umane pe piața forței de muncă	18
1.1.1.4. Factorul uman, elementul creator, activ și coordonator al dezvoltării organizației .....	20
1.1.2. Elemente de teoria și practica managementului personalului .....	22
1.1.2.1. Începuturile managementului personalului .....	22
1.1.2.1.1. Scheme de gândire, modalități de abordare și tratare .....	22
1.1.2.1.2. Principalele etape în evoluția managementului personalului. Particularitățile etapei contemporane de dezvoltare a managementului personalului .....	23
1.1.2.2. Organizația și personalul ei .....	26
1.1.2.2.1. Principalii factori de creștere a rolului personalului în societatea postindustrială .....	26
1.1.2.2.2. Teoriile capitalului uman și social ...	28
1.2. CONCEPTE-CHEIE .....	28
1.3. RELAȚII DE CALCUL .....	29
1.3.1. Relații de calcul în ocuparea și folosirea forței de muncă în modelele creșterii economice .....	29
1.3.2. Metodologia de calcul al resurselor de muncă .....	31

1.4. TEME PENTRU CONTROL ȘI APROFUNDARE .....	32
1.5. APLICAȚII .....	32
1.5.1. Teste-grilă .....	32
1.5.2. Probleme .....	37
1.6. TEXTE DE ANALIZAT .....	38
1.7. PROPUNERI DE TEME PENTRU REFERATE .....	39
1.8. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE .....	39

## **2. Introducere în managementul personalului și în managementul resurselor umane**

2.1. NOȚIUNI DE BAZĂ .....	41
2.1.1. Conceptul și scopurile managementului personalului .	41
2.1.2. Funcțiile, subiecții și metodele managementului personalului .....	43
2.1.2.1. Principalele funcții ale managementului personalului .....	43
2.1.2.2. Subiecții managementului personalului .....	44
2.1.2.3. Metodele managementului personalului .....	44
2.1.3. Managementul personalului ca știință și disciplină de învățământ .....	45
2.1.3.1. Obiectul și locul managementului personalului în sistemul de științe .....	45
2.1.3.2. Structura cunoștințelor de știința managementului personalului și semnificația ei practică .....	46
2.1.3.3. Managementul personalului, ca disciplină de învățământ. Noțiunea de competență profesională, socială și metodică .....	47
2.1.4. Managementul personalului ca gen al puterii .....	48
2.1.5. Managementul personalului ca profesiune .....	49
2.2. CONCEPTE-CHEIE .....	49
2.3. REPREZENTĂRI GRAFICE, RELAȚII DE CALCUL .....	50
2.3.1. Reprezentări grafice .....	50
2.3.2. Relații de calcul .....	50
2.4. TEME PENTRU CONTROL ȘI APROFUNDARE .....	52
2.5. APLICAȚII .....	52
2.5.1. Teste-grilă .....	52
2.5.2. Probleme .....	54
2.5.3. Studiu de caz .....	55
2.6. TEXTE DE ANALIZAT .....	58

2.7. PROPUNERI DE TEME PENTRU REFERATE .....	59
2.8. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE .....	60
<b>3. Prognoza și planificarea personalului organizației.</b>	
<b>Orientarea profesională</b>	
3.1. NOȚIUNI DE BAZĂ .....	61
3.1.1. Prognoza și planificarea personalului organizației .....	61
3.1.1.1. Locul și rolul prognozei și planificării personalului în construcția și dezvoltarea organizației .....	61
3.1.1.2. Conceptele de planificare, prognoză și management previzional al personalului .....	63
3.1.1.3. Conținutul managementului previzional al necesarului de personal .....	64
3.1.1.4. Elementele previzionale în interrelația dintre modernizarea organizației și utilizarea deplină și eficientă a personalului .....	65
3.1.1.5. Diagnoza și analiza în procesul de stabilire a necesarului de personal .....	65
3.1.2. Orientarea profesională .....	67
3.1.2.1. Semnificație și dimensiuni .....	67
3.1.2.2. Spre o nouă definiție a orientării profesionale: de la prognoză la acțiune educativă .....	67
3.1.2.3. Fundamentarea științifică a orientării profesionale .....	68
3.1.2.4. Modalități științifice de organizare a orientării profesionale .....	68
3.2. CONCEPTE-CHEIE .....	69
3.3. REPREZENTĂRI GRAFICE, SCHEME, RELAȚII DE CALCUL .....	70
3.3.1. Relații de calcul .....	70
3.3.2. Scheme .....	75
3.4. TEME PENTRU CONTROL ȘI APROFUNDARE .....	76
3.5. APLICAȚII .....	77
3.5.1. Teste-grilă .....	77
3.5.2. Studii de caz. Aplicații. ....	81
3.5.2.1. Prognozarea și planificarea necesarului de personal .....	81
3.5.2.2. Orientarea profesională .....	87
3.6. TEXTE DE ANALIZAT .....	89
3.7. PROPUNERI DE TEME PENTRU REFERATE .....	91
3.8. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE .....	92

## **4. Recrutarea și selecția personalului**

4.1. NOȚIUNI DE BAZĂ .....	94
4.1.1. Recrutarea personalului .....	94
4.1.1.1. Concept, semnificație, conținut .....	94
4.1.1.2. Recrutarea de manageri .....	95
4.1.1.3. Strategia și politica recrutării .....	95
4.1.1.4. Etapele și sursele recrutării .....	96
4.1.1.5. Sursele de recrutare .....	97
4.1.2. Selecția personalului .....	98
4.1.2.1. Necesitatea obiectivă și utilitatea selecției profesionale .....	98
4.1.2.2. Selecția profesională, concepută ca orientare la nivel de organizație .....	99
4.1.2.3. Individul și profesiunile ca obiect al selecției profesionale .....	99
4.1.2.4. Investigația în materie de selecție profesională	100
4.1.2.5. Metode practice de realizare a selecției profesionale .....	101
4.1.2.6. Selecția dirijată special către manageri .....	102
4.2. CONCEPTE-CHEIE .....	103
4.3. TEME PENTRU CONTROL ȘI APROFUNDARE .....	103
4.4. REPREZENTĂRI GRAFICE, SCHEME, RELAȚII DE CALCUL .....	104
4.4.1. Reprezentări grafice .....	104
4.4.2. Scheme, relații de calcul .....	107
4.5. APLICAȚII .....	109
4.5.1. Teste-grilă .....	109
4.5.2. Aplicarea practică a conceptelor .....	112
4.5.3. Studii de caz .....	114
4.5.3.1. Recrutarea personalului .....	114
4.5.3.2. Selecția personalului .....	117
4.5.4. Probleme și aplicații .....	120
4.6. TEXTE DE ANALIZAT .....	121
4.7. PROPUNERI DE TEME PENTRU REFERATE .....	123
4.8. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE .....	123

## **5. Dezvoltarea personalului organizației**

5.1. NOȚIUNI DE BAZĂ .....	124
5.1.1. Asimilarea și integrarea noilor angajați .....	124

5.1.1.1. Integrarea profesională ca aspect al integrării sociale .....	124
5.1.1.2. Semnificația integrării profesionale .....	125
5.1.1.3. Definiția integrării profesionale .....	125
5.1.1.4. Integrarea și stabilitatea .....	126
5.1.1.5. Necesitatea și utilitatea unui program de integrare .....	127
5.1.1.6. Elaborarea programului de integrare .....	128
5.1.1.7. Organizarea procesului de integrare .....	128
5.1.2. Formarea și perfecționarea profesională .....	129
5.1.2.1. Necesitate și utilitate .....	129
5.1.2.2. Definiții și conținut .....	129
5.1.2.3. Stabilirea obiectivelor și aprecierea rezultatelor .....	130
5.1.2.4. Direcții și căi de formare și perfecționare profesională .....	131
5.1.2.4.1. Modularizarea, concept al formării profesionale .....	131
5.1.2.4.2. Forme, conținut, responsabilități și metode didactice de formare profesională .....	131
5.2. CONCEPTE-CHEIE .....	132
5.3. REPREZENTĂRI GRAFICE, SCHEME, RELAȚII DE CALCUL .....	132
5.3.1. Reprezentări grafice .....	132
5.3.2. Relații de calcul .....	133
5.4. TEME PENTRU CONTROL ȘI APROFUNDARE .....	138
5.5. APLICAȚII .....	139
5.5.1. Teste-grilă .....	139
5.5.2. Probleme .....	143
5.5.3. Studiu de caz .....	144
5.6. TEXTE DE ANALIZAT .....	146
5.7. PROPUNERI DE TEME PENTRU REFERATE .....	149
5.8. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE .....	150

## **6. Evaluarea și promovarea personalului**

6.1. NOȚIUNI DE BAZĂ .....	151
6.1.1. Evaluarea performanțelor personalului organizației și aprecierea salariaților în ordinea meritelor .....	151
6.1.1.1. Performanța personalului organizației .....	151
6.1.1.2. Interacțiunea competență – performanță .....	152

6.1.1.3. Evaluarea profesională și evaluarea meritelor	153
6.1.1.4. Sistemul de evaluare a performanțelor personalului organizației	155
6.1.1.5. Aprecierea salariilor în ordinea meritelor	159
6.1.2. Promovarea personalului	160
6.1.2.1. Definiția și interpretarea noțiunii de promovare profesională	160
6.1.2.2. Importanța promovării personalului	160
6.1.2.3. Criteriile de promovare	161
6.1.2.4. Un procedeu util și important: inventarierea personalului	161
6.2. CONCEPTE-CHEIE	161
6.3. REPREZENTĂRI GRAFICE, SCHEME, RELAȚII DE CALCUL	162
6.4. TEME PENTRU CONTROL ȘI APROFUNDARE	165
6.5. APLICAȚII	166
6.5.1. Teste-grilă	166
6.5.2. Probleme	170
6.6. TEXTE DE ANALIZAT	172
6.7. PROPUNERI DE TEME PENTRU REFERATE	174
6.8. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE	175

## 7. Salarizarea personalului

7.1. NOȚIUNI DE BAZĂ	177
7.1.1. Salariul, ca pârghie de echilibru pe piața de muncă	177
7.1.2. Sisteme, principii și criterii	177
7.1.3. Politica de salarizare la nivel de organizație	178
7.1.4. Forme de salarizare	180
7.1.5. Plata salariilor	181
7.1.6. Negocierile salariale	182
7.2. CONCEPTE-CHEIE	183
7.3. REPREZENTĂRI GRAFICE, SCHEME, RELAȚII DE CALCUL	184
7.3.1. Reprezentări grafice	184
7.3.2. Relația dintre dimensionarea rezultativă și evoluția salariului	187
7.4. TEME PENTRU CONTROL ȘI APROFUNDARE	188
7.5. APLICAȚII	188
7.5.1. Teste-grilă	188
7.5.2. Probleme	193

7.5.3. Studiu de caz	194
7.6. TEXTE DE ANALIZAT .....	197
7.7. PROPUNERI DE TEME PENTRU REFERATE .....	199
7.8. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE .....	199
<b>8. Managementul raporturilor de muncă.</b>	
<b>Implicarea personalului în dialogul social.</b>	
<b>Activitatea sindicală. Managementul stărilor conflictuale</b>	
8.1. NOȚIUNI DE BAZĂ .....	200
8.1.1. Implicarea personalului în dialogul social. Activitatea sindicală. Managementul stărilor conflictuale în organizație .....	200
8.1.1.1. Implicarea personalului organizației în dialogul social .....	200
8.1.1.2. Sindicatele. Acțiunea sindicală .....	201
8.1.1.3. Managementul stărilor conflictuale în organizație	202
8.1.1.3.1. Conținutul și trăsăturile caracteristice ale stărilor conflictuale	202
8.1.1.3.2. Modul de soluționare a conflictelor de interese .....	204
8.1.1.3.3. Modul de soluționarea a conflictelor de drepturi .....	207
8.1.2. Managementul raporturilor de muncă .....	209
8.1.2.1. Raporturile de muncă .....	209
8.1.2.1.1. Definiție. Forme .....	209
8.1.2.1.2. Trăsături caracteristice .....	209
8.1.2.1.3. Principiile raportului de muncă .....	210
8.1.3. Contractul colectiv de muncă .....	210
8.1.3.1. Noțiunea de contract colectiv de muncă .....	210
8.1.3.2. Natura juridică a contractului colectiv de muncă .....	211
8.1.3.3. Trăsăturile caracteristice ale contractului colectiv de muncă .....	211
8.1.3.4. Funcțiile contractului colectiv de muncă .....	212
8.1.3.5. Contractul colectiv de muncă, categorie specifică a dreptului muncii .....	212
8.1.3.6. Câmpul de aplicare și structura contractului colectiv de muncă .....	213
8.1.3.7. Documentarea și redactarea contractului colectiv de muncă .....	215

8.1.3.8. Încheierea contractului colectiv de muncă .....	215
8.1.3.9. Executarea, modificarea, suspendarea și încetarea contractului colectiv de muncă ....	216
8.1.3.10. Negocierea contractului colectiv de muncă ...	217
8.1.4. Contractul individual de muncă .....	220
8.1.4.1. Definiție și elemente esențiale .....	220
8.1.4.2. Trăsături caracteristice .....	220
8.1.4.3. Capacitatea juridică a persoanei care se încadrează în muncă .. .....	221
8.1.4.4. Încheierea contractului individual de muncă ..	222
8.1.4.5. Durata contractului individual de muncă .....	222
8.1.4.6. Conținutul contractului individual de muncă ..	223
8.1.4.7. Forma contractului individual de muncă .....	224
8.1.4.8. Executarea contractului individual de muncă ..	224
8.1.4.9. Suspendarea contractului individual de muncă	225
8.1.4.10. Modificarea contractului individual de muncă	226
8.1.4.11. Încetarea contractului individual de muncă ...	227
8.2. CONCEPTE-CHEIE .....	228
8.3. REPREZENTĂRI GRAFICE .....	228
8.4. TEME PENTRU CONTROL ȘI APROFUNDARE .....	231
8.5. APLICAȚII .....	231
8.5.1. Teste-grilă .....	231
8.5.2. Probleme .....	236
8.5.3. Studii de caz .....	236
8.6. TEXTE DE ANALIZAT .....	237
8.7. PROPUNERI DE TEME PENTRU REFERATE .....	238
8.8. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE .....	239

## **9. Drepturile și obligațiile angajaților și angajatorilor disciplina muncii și răspunderea disciplinară**

9.1. NOȚIUNI DE BAZĂ .....	241
9.1.1. Drepturile și obligațiile angajaților și angajatorilor .....	241
9.1.1.1. Principalele drepturi ale angajatului și angajatorului .....	241
9.1.1.2. Obligațiile generale ale salariatului și angajatorului .....	242
9.1.2. Disciplina muncii și răspunderea disciplinară .....	243
9.1.2.1. Disciplina muncii .....	243
9.1.2.2. Răspunderea juridică.....	244

9.1.3. Sancțiunile disciplinare .....	245
9.1.3.1. Noțiuni .....	245
9.1.3.2. Clasificare .....	245
9.1.4. Ocuparea forței de muncă, șomajul, protecția socială a șomerilor și integrarea lor profesională .....	245
9.1.4.1. Ocuparea forței de muncă .....	245
9.1.4.2. Șomajul și căile de diminuare a acestuia .....	246
9.1.4.3. Protecția socială a șomerilor și integrarea lor ..	246
9.2. CONCEPTE-CHEIE .....	246
9.3. REPREZENTĂRI GRAFICE, SCHEME, RELAȚII DE CALCUL .....	247
9.3.1. Reprezentări grafice .....	247
9.3.2. Relații de calcul .....	251
9.4. TEME PENTRU CONTROL ȘI APROFUNDARE .....	255
9.5. APLICAȚII .....	255
9.5.1. Teste-grilă .....	255
9.5.2. Studiu de caz .....	259
9.6. TEXTE DE ANALIZAT .....	261
9.7. PROPUNERI DE TEME PENTRU REFERATE .....	262
9.8. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE .....	263

## **10. Managementul sănătății, protecției muncii și serviciilor sociale**

10.1. NOȚIUNI DE BAZĂ .....	264
10.1.1. Problematika sănătății și protecției muncii .....	264
10.1.1.1. Programul managerial de îngrijire a sănătății personalului și de protecție a muncii .....	264
10.1.1.2. Sistemul organizatoric al medicinei muncii și al protecției omului în procesul muncii .....	265
10.1.1.3. Probleme ale sănătății personalului organizației .....	265
10.1.1.4. Protecția personalului în procesul muncii .....	266
10.1.2. Managementul asigurărilor sociale, al protecției sociale și al protecției speciale .....	268
10.1.2.1. Probleme sociale ale tranziției la economia de piață .....	268
10.1.2.2. Formarea fondului de asigurare a protecției sociale și speciale .....	269

10.1.2.2.1. Ordonarea sistemică a problematicii	269
10.1.2.2.2. Conceptul de securitate socială	269
10.1.2.2.3. Necesitatea asigurărilor sociale	270
10.1.2.2.4. Conținutul economic al asigurărilor sociale	270
10.1.2.2.5. Fondurile asigurărilor sociale de stat	270
10.1.2.3. Formele de ocrotire a cetățenilor prin asigurările sociale	271
10.1.2.3.1. Pensiile, ca formă principală de ocrotire a cetățenilor prin asigurările sociale	271
10.1.2.3.2. Alte drepturi de asigurări sociale	271
10.1.2.3.3. Alte prevederi legale referitoare la drepturile de asigurări sociale	271
10.2. CONCEPTE-CHEIE	272
10.3. REPREZENTĂRI GRAFICE, RELAȚII DE CALCUL	273
10.3.1. Reprezentări grafice	273
10.3.2. Relații de calcul	275
10.4. TEME PENTRU CONTROL ȘI APROFUNDARE	275
10.5. APLICAȚII	275
10.5.1. Teste-grilă	275
10.5.2. Probleme	279
10.5.3. Studiu de caz	279
10.6. TEXTE DE ANALIZAT	283
10.7. PROPUNERI DE TEME PENTRU REFERATE	285
10.8. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE	285

## **11. Administrarea propunerilor făcute de personalul organizației**

11.1. NOȚIUNI DE BAZĂ	287
11.1.1. Noțiunea de propunere a salariaților	287
11.1.2. Factorii apariției și formării propunerilor salariaților	288
11.1.3. Sistemul de propuneri: componente și obiective	289
11.1.4. Funcțiile propunerilor	289
11.2. CONCEPTE-CHEIE	289
11.3. TEME PENTRU CONTROL ȘI APROFUNDARE	290
11.4. APLICAȚII	290
11.4.1. Teste-grilă	290
11.4.2. Probleme	293
11.4.3. Studiu de caz	294
11.5. TEXTE DE ANALIZAT	296

11.6. PROPUNERI DE TEME PENTRU REFERATE .....	298
11.7. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE.....	298
<b>12. Locul și rolul ergonomiei în managementul personalului organizației</b>	
12.1. NOȚIUNI DE BAZĂ.....	300
12.1.1. Ergonomia: obiect, metodă și perspective .....	300
12.1.2. Interdisciplinaritatea ergonomiei .....	301
12.1.3. Principiile și regulile ergonomice privitoare la economisirea mișcărilor și reducerea oboselii în organizație .....	302
12.1.4. Probleme ergonomice ale managementului producției	302
12.1.5. Eficiența preocupărilor ergonomice și indicatorii de eficacitate ai organizației ... ..	304
12.2. CONCEPTE-CHEIE .....	304
12.3. REPREZENTĂRI GRAFICE .....	304
12.4. TEME PENTRU CONTROL ȘI APROFUNDARE.....	306
12.5. APLICAȚII .....	306
12.5.1. Teste-grilă .....	306
12.5.2. Problemă.....	309
12.5.3. Studiu de caz – aplicație .....	310
12.6. TEXTE DE ANALIZAT .....	313
12.7. PROPUNERI DE TEME PENTRU REFERATE .....	314
12.8. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE .....	315
<b>13. Eficiența utilizării personalului organizației</b>	
13.1. NOȚIUNI DE BAZĂ.....	316
13.1.1. Eficiența economică, cerința a economiei de piață ...	316
13.1.2. Primatul factorului uman în procesul de creștere a eficienței economice .....	316
13.1.3. Participare și eficiență .....	317
13.1.4. Cointeresarea personalului ca mobil psihosocial al creșterii eficienței economice .....	317
13.1.5. Locul și rolul personalului în creșterea eficienței organizării producției și muncii .....	319
13.2. CONCEPTE-CHEIE .....	320
13.3. REPREZENTĂRI GRAFICE, SCHEME, RELAȚII DE CALCUL .....	320
13.3.1. Reprezentări grafice .....	320

13.3.2. Relații de calcul .....	325
13.4. TEME PENTRU CONTROL ȘI APROFUNDARE .....	326
13.5. APLICAȚII .....	327
13.5.1. Teste-grilă .....	327
13.5.2. Probleme .....	330
13.5.3. Studiu de caz .....	331
13.6. TEXTE DE ANALIZAT .....	333
13.7. PROPUNERI DE TEME PENTRU REFERATE .....	334
13.8. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE .....	335

#### **14. Implicații psihosociale în managementul personalului organizației**

14.1. NOȚIUNI DE BAZĂ.....	336
14.1.1. Problemele psihosociale de bază ale organizației .....	336
14.1.2. Aportul psihologiei în tratarea personalului organizației .....	336
14.2. CONCEPTE-CHEIE.....	339
14.3. REPREZENTĂRI GRAFICE .....	339
14.4. TEME PENTRU CONTROL ȘI APROFUNDARE .....	340
14.5. APLICAȚII .....	340
14.5.1. Teste-grilă .....	340
14.5.2. Probleme .....	343
14.5.3. Studiu de caz .....	344
14.6. TEXTE DE ANALIZAT .....	346
14.7. PROPUNERI DE TEME PENTRU REFERATE .....	348
14.8. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE .....	348