

CUPRINS

<i>Introducere</i>	13
1. Noțiuni de bază privitoare la managementul personalului	17
1.1. Problema resurselor în organizația contemporană	17
1.1.1. Tranziția la economia de piață și problemele resurselor ...	17
1.1.2. Resursele umane, componenta principală a forțelor de producție ..	18
1.1.3. Resursele umane pe piața forței de muncă	19
1.1.4. Factorul uman, elementul creator, activ și coordonator al dezvoltării organizației.....	26
1.2. Elemente de teoria și practica managementului personalului.....	29
1.2.1. Începuturile managementului personalului	29
1.2.1.1. Scheme de gândire, modalități de abordare și tratare.....	29
1.2.1.2. Principalele etape în evoluția managementului personalului. Particularitățile etapei contemporane de dezvoltare a managementului personalului.....	35
1.2.2. Organizația și personalul ei	40
1.2.2.1. Principalii factori de creștere a rolului personalului în societatea postindustrială	40
1.2.2.2. Teoriile capitalului uman și social	45
1.2.3. Managementul personalului ca sferă specifică a managementului... ..	47
1.2.3.1. Conceptul și scopurile managementului personalului.....	47
1.2.3.2. Funcțiile, subiecții și metodele de managementul personalului.....	50
1.2.4. Managementul personalului ca știință și disciplină de învățământ... ..	56
1.2.4.1. Obiectul și locul managementului personalului în sistemul de științe contemporane.....	56
1.2.4.2. Structura cunoștințelor de știința managementului personalului și semnificația ei practică	59
1.2.4.3. Managementul personalului, ca disciplină de învățământ. Noțiunea de competență profesională, socială și metodică.....	63
1.2.5. Structura managementului personalului	64
1.2.5.1. Categoriile de bază caracteristice pentru managementul personalului. Sferele principale ale managementului personalului și interrelațiile dintre acestea.....	64

1.2.5.2. Munca cu personalul	66
1.2.6. Managementul personalului ca gen al puterii	68
1.2.7. Metodologia managementului personalului organizației	68
1.2.7.1. Filosofia managementului personalului	68
1.2.7.2. Legitățile și principiile managementului personalului...	69
1.2.7.3. Metode de managementul personalului	70
1.2.8. Managementul personalului, ca profesiune	71
1.2.8.1. Geneza culturii profesionale a managementului personalului. ...	71
1.2.8.2. Managementul și sistemul de management al personalului. ...	71
1.2.9. Managementul strategic al personalului organizației	74
1.2.9.1. Managementul strategic al organizației ca premisă a managementului strategic al personalului	74
1.2.9.2. Sistemul managementului strategic al personalului organizației	74
2. Asigurarea organizației cu personal	78
2.1. Prognoza și planificarea personalului organizației	78
2.1.1. Locul și rolul prognozei și planificării personalului în construcția și dezvoltarea organizației	78
2.1.2. Conceptele de planificare, prognoză și management previzional al personalului	81
2.1.3. Conținutul managementului previzional al necesarului de personal...	82
2.1.4. Elementele previzionale în interrelația dintre modernizarea organizației și utilizarea deplină și eficientă a personalului...	85
2.1.5. Diagnoza și analiza în procesul de stabilire a necesarului de personal	86
2.2. Orientarea profesională	89
2.2.1. Semnificație și dimensiuni	89
2.2.2. Spre o nouă definiție a orientării profesionale: de la prognoză la acțiune educativă.....	90
2.2.3. Fundamentarea științifică a orientării profesionale	92
2.2.4. Orientarea profesională către un grup de profesioniști.....	95
2.2.5. Diagnosticarea capacității de adaptare, de educabilitate.....	96
2.2.6. Cercetare psihosocială și nu simplă abordare a individului izolat...	97
2.2.7. Accent pe atitudini	97
2.2.8. Predominanța aptitudinilor intelectuale	98
2.2.9. Modalități științifice de organizare a orientării profesionale...	100
2.2.10. Rezultatele pozitive, pentru individ și societate, ale aplicării orientării profesionale	103
2.3. Recrutarea personalului	104
2.3.1. Semnificație și conținut	104

2.3.2. Recrutarea de manageri	106
2.3.3. Strategia și politica recrutării	107
2.3.4. Etapele recrutării	109
2.3.5. Sursele de recrutare	110
2.3.6. Verigi organizatorice și instrumente	114
2.3.7. Legalitatea recrutării	115
2.3.8. Dubla răspundere în menținerea personalului	115
2.3.9. Concedierea. Înlocuirea unui manager	116
2.3.10. Recomandări practice	118
2.4. Selecția personalului	120
2.4.1. Necesitatea obiectivă și utilitatea selecției profesionale	120
2.4.2. Selecția profesională, concepută ca orientare la nivel de organizație	122
2.4.3. Individul și profesiunile ca obiect al selecției profesionale...	124
2.4.4. Investigația în materie de selecție profesională	125
2.4.5. Metode practice de realizare a selecției profesionale.....	128
2.4.6. Selecția dirijată special către manageri	131
2.4.7. Activitatea laboratorului de psihologia personalului în domeniul selecției profesionale	134
3. Dezvoltarea personalului organizației	136
3.1. Asimilarea și integrarea noilor angajați	136
3.1.1. Integrarea profesională ca aspect al integrării sociale.....	137
3.1.2. Semnificația integrării profesionale	141
3.1.3. Definiția integrării profesionale	142
3.1.4. Momentul subiectiv al procesului integrării	142
3.1.5. Integrarea și stabilitatea	143
3.1.6. Integrarea profesională și satisfacția	146
3.1.7. Necesitatea și utilitatea unui program de integrare	147
3.1.8. Elaborarea programului de integrare	147
3.1.9. Organizarea procesului de integrare profesională.....	148
3.1.10. Controlul integrării profesionale și măsurile necesare pentru îmbunătățirea integrării	150
3.2. Formarea și perfecționarea profesională	151
3.2.1. Necesitate și utilitate	151
3.2.2. Analiza nevoilor și solicitărilor de locuri de muncă	153
3.2.3. Definiții și conținut	155
3.2.4. Cerințe și responsabilități	156
3.2.5. Stabilirea obiectivelor și aprecierea rezultatelor	159
3.2.6. Direcții și căi de formare și perfecționare profesională.....	161
3.2.7. Modularizarea, concept al formării profesionale	162

3.2.8. Forme, conținut, responsabilități și metode didactice de formare profesională	163
3.3. Evaluarea performanțelor personalului organizației și aprecierea salariaților în ordinea meritelor.....	172
3.3.1. Performanța personalului organizației	172
3.3.2. Interacțiunea dintre competență și performanță	174
3.3.3. Evaluarea profesională și evaluarea meritelor	176
3.3.4. Sistemul de evaluare a performanțelor personalului organizației....	178
3.3.5. Aprecierea salariaților în ordinea meritelor	190
3.4. Promovarea personalului	194
3.4.1. Definiția și interpretarea noțiunii de promovare profesională...	195
3.4.2. Importanța promovării personalului	196
3.4.3. Risc și succes în promovare	196
3.4.4. Politica managerială de promovare	197
3.4.5. Planificarea promovării personalului	197
3.4.6. Principiile de promovare	198
3.4.7. Criteriile de promovare	199
3.4.8. Procedee și reguli de promovare	200
3.4.9. Un procedeu util și important: inventarierea personalului....	202
3.4.10. Procesul promovării personalului	203
4. Salarizarea personalului	205
4.1. Salariul ca pârghie de echilibru pe piața forței de muncă	205
4.2. Sisteme, principii și criterii	207
4.3. Politica de salarizare la nivel de organizație	219
4.4. Forme de salarizare	222
4.5. Plata salariilor	223
4.6. Salarizarea personalului la nivelul organizațiilor	224
4.7. Relația dintre dimensiunea rezultativă și evoluția salariului.....	226
4.8. Negocierile salariale	228
5. Managementul relațiilor cu salariații	230
5.1. Implicarea personalului în dialogul social. Activitatea sindicală. Managementul stărilor conflictuale în organizație.....	230
5.1.1. Implicarea personalului organizației în dialogul social.....	230
5.1.2. Sindicatele. Acțiunea sindicală	237
5.1.3. Managementul stărilor conflictuale în organizație	239
5.1.3.1. Conținutul și trăsăturile caracteristice ale stărilor conflictuale...	239
5.1.3.2. Modul de soluționare a conflictelor de interese.....	241
5.1.3.3. Modul de soluționarea a conflictelor de drepturi.....	249
5.2. Managementul raporturilor de muncă	251
5.2.1. Raporturile de muncă	251

5.2.1.1. Definiție. Forme	251
5.2.1.2. Trăsături caracteristice	251
5.2.1.3. Principiile raportului de muncă	252
5.2.2. Contractul colectiv de muncă	253
5.2.2.1. Noțiunea de contract colectiv de muncă	253
5.2.2.2. Natura juridică a contractului colectiv de muncă....	254
5.2.2.3. Trăsăturile caracteristice ale contractului colectiv de muncă...	254
5.2.2.4. Funcțiile contractului colectiv de muncă	255
5.2.2.5. Contractul colectiv de muncă, categorie specifică a dreptului muncii.....	256
5.2.2.6. Câmpul de aplicare și structura contractului colectiv de muncă.....	256
5.2.2.7. Documentarea și redactarea contractului colectiv de muncă...	260
5.2.2.8. Încheierea contractului colectiv de muncă	261
5.2.2.9. Executarea, modificarea, suspendarea și încetarea contractului colectiv de muncă.....	263
5.2.2.10. Negocierea contractului colectiv de muncă.....	264
5.2.3. Contractul individual de muncă	282
5.2.3.1. Definiție și elemente esențiale	282
5.2.3.2. Trăsături caracteristice	282
5.2.3.3. Capacitatea juridică a persoanei care se încadrează în muncă..	283
5.2.3.4. Încheierea contractului individual de muncă.....	283
5.2.3.5. Durata contractului individual de muncă	284
5.2.3.6. Conținutul contractului individual de muncă.....	286
5.2.3.7. Forma contractului individual de muncă	288
5.2.3.8. Executarea contractului individual de muncă.....	288
5.2.3.9. Suspendarea contractului individual de muncă.....	289
5.2.3.10. Modificarea contractului individual de muncă.....	291
5.2.3.11. Încetarea contractului individual de muncă.....	292
5.3. Drepturile și obligațiile angajaților și angajatorilor. Disciplina muncii și răspunderea disciplinară.....	294
5.3.1. Drepturile și obligațiile angajaților și angajatorilor	294
5.3.1.1. Principalele drepturi ale angajatului și angajatorului.....	294
5.3.1.2. Obligațiile generale ale salariatului și angajatorului.....	295
5.3.2. Disciplina muncii și răspunderea disciplinară	296
5.3.2.1. Disciplina muncii	296
5.3.2.2. Răspunderea juridică	298
5.3.3. Sancțiunile disciplinare	305
5.3.3.1. Noțiune	305
5.3.3.2. Clasificare	305

5.3.3.3. Aplicarea sancțiunilor disciplinare generale.....	307
5.4. Ocuparea forței de muncă, șomajul, protecția socială a șomerilor și integrarea lor profesională.....	308
5.4.1. Ocuparea forței de muncă	308
5.4.2. Șomajul și căile de diminuare a acestuia	315
5.4.3. Protecția socială a șomerilor și integrarea lor profesională...	329
6. Managementul sănătății, protecției muncii și serviciilor sociale...	337
6.1. Problematika sănătății și protecției muncii	337
6.1.1. Programul managerial de îngrijire a sănătății personalului și de protecție a muncii.....	337
6.1.2. Sistemul organizatoric al medicinei muncii și al protecției omului în procesul muncii.....	338
6.1.3. Probleme ale sănătății personalului organizației	340
6.1.4. Protecția personalului în procesul muncii	344
6.2. Managementul asigurărilor sociale, al protecției sociale și al protecției speciale	357
6.2.1. Probleme sociale ale tranziției la economia de piață	357
6.2.2. Formarea fondului de asigurare a protecției sociale și speciale....	359
6.2.2.1. Ordonarea sistemică a problematicii	359
6.2.2.2. Conceptul de securitate socială și de sistem public.....	360
6.2.2.3. Necesitatea asigurărilor sociale	362
6.2.2.4. Conținutul economic al asigurărilor sociale	363
6.2.2.5. Rolul asigurărilor sociale	363
6.2.2.6. Principiile de bază ale asigurărilor sociale	364
6.2.2.7. Fondurile asigurărilor sociale de stat	365
6.2.3. Formele de ocrotire a cetățenilor prin asigurările sociale.....	366
6.2.3.1. Pensiile, ca formă principală de ocrotire a cetățenilor prin asigurările sociale.....	366
6.2.3.2. Alte drepturi de asigurări sociale.....	371
6.2.3.3. Alte prevederi legale referitoare la drepturile de asigurări sociale.....	376
7. Administrarea propunerilor făcute de personalul organizației....	378
7.1. Noțiunea de propunere a salariaților	378
7.2. Factorii apariției și formării propunerilor salariaților	381
7.3. Sistemul de propuneri: componente și obiective	383
7.4. Funcțiile propunerilor	388
7.5. Sistemul de comunicare managerială și propunerile salariaților....	389
7.6. Organizarea sistemului de administrare a propunerilor din organizație...	389
8. Locul și rolul ergonomiei în managementul personalului organizației....	393
8.1. Ergonomia: obiect, metodă și perspective	393

8.2. Interdisciplinaritatea ergonomiei	396
8.3. Studiul muncii și normele activității personalului organizației	398
8.4. Principiile și regulile ergonomice privitoare la economisirea mișcărilor și reducerea oboselii în organizație	401
8.5. Probleme ergonomice ale managementului producției	410
8.6. Eficiența preocupărilor ergonomice și indicatorii de eficacitate ai organizației	422
9. Eficiența utilizării personalului organizației	427
9.1. Eficiența economică, cerința a economiei de piață	427
9.2. Primatul factorului uman în procesul de creștere a eficienței economice...	430
9.3. Participare și eficiență	432
9.4. Cointeresarea personalului ca mobil psihosocial al creșterii eficienței economice.....	438
9.5. Dimensiunea umană a eficienței procesului de cercetare-dezvoltare...	444
9.6. Locul și rolul personalului în creșterea eficienței organizării producției și muncii.....	450
9.7. Personalul în procesul de creștere a eficienței activității comerciale...	459
9.8. Aspecte psihoeconomice în relația resursele umane – creșterea eficienței activității financiare și contabile.....	465
10. Implicații psihosociale în managementul personalului organizației...	468
10.1. Problemele psihosociale de bază ale organizației	468
10.2. Aportul psihologiei în tratarea personalului organizației	476
11. Managementul personalului organizației în viitor.....	488
11.1. Proiecții și imagini economico-sociale la începutul mileniului trei...	488
11.2. Structura viitorului și dinamica managementului personalului organizației.....	492
Bibliografie	501

© Editura Fundației *România de Măine*, 2009

Editură acreditată de *Ministerul Educației, Cercetării și Inovării*
prin *Consiliul Național al Cercetării Științifice din Învățământul Superior*

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
PETRESCU, ION
Esențial în managementul personalului / Ion Petrescu, ediția
a II-a - București: Editura Fundației *România de Măine*, 2008
ISBN 978-973-163-344-2
65.012.4:658.3(075.8)

Reproducerea integrală sau fragmentară,
prin orice formă și prin orice mijloace tehnice,
este strict interzisă și se pedepsește conform legii.

*Răspunderea pentru conținutul și originalitatea textului
revine exclusiv autorului/autorilor*

Redactor: Octavian CHEȚAN
Tehnoredactor: Georgiana GÎRJOI
Coperta: Cornelia PRODAN

Bun de tipar: 30.01.2009; Coli tipar: 31,5
Format: 16/61x86

Editura Fundației *România de Măine*
Bulevardul Timișoara, Nr. 58, București, Sector 6
Tel./Fax.: 021/444.20.91; www.spiruharet.ro
E-mail: editurafrm@yahoo.com

OBIECTIVE

1.

În dezvoltarea fiecărei țări un rol major revine factorului uman, personalului organizației. Procesul de dezvoltare economică depinde în mare măsură de gradul de pregătire și utilizare a factorului uman, de rolul creator și dinamizator al personalului în desfășurarea vieții economice. El se manifestă în permanență și se amplifică în momente cruciale, istorice. Un astfel de moment îl reprezintă tranziția de la sistemul supercentralizat la economia de piață.

2.

Amplificarea complexității vieții economice și sociale sub impactul tranziției la economia de piață, a adâncirii diviziunii sociale a muncii, a necesității utilizării eficiente a resurselor umane alături de cele materiale și financiare, ca și necesitatea participării în condiții avantajoase la diviziunea internațională a muncii, reprezintă factorii care au condus, în ultima perioadă, la creșterea rolului activității de procurare a personalului organizației. În acest proces, prognoza și planificarea personalului ocupă un loc important.

3

Din păcate, în majoritatea cazurilor, dezvoltarea personalului organizației constituie o preocupare doar a compartimentelor de personal care, în funcție de locurile vacante, se ocupă de recrutarea și încadrarea conform normelor existente în acest sens. Se pierde adesea din vedere că recrutarea și încadrarea reprezintă doar momente în cadrul procesului complex de dezvoltare a personalului organizației, care trebuie să țină seama de calitățile și particularitățile noilor angajați, precum și de experiența, coeziunea și permeabilitatea grupului în care are loc acest proces.

4

În numeroase, dacă nu în toate organizațiile, salarizarea reprezintă un *motiv esențial pentru dispute și solicitări*, care, în final,

pot conduce la stări conflictuale. De fapt, în centrul celor mai multe conflicte se situează problemele legate de salarizare. În același timp, semnificația salariilor constă în faptul că determinarea lor este de natură să afecteze echilibrul financiar pe termen lung, echilibrul social între diferitele categorii de salariați, situația individuală și gradul de motivare al fiecărui salariat luat în mod individual.

În esență, salarizarea personalului reprezintă activitatea care vizează *stabilirea drepturilor bănești ale salariaților*, convenite la încheierea contractului colectiv și individual de muncă, potrivit prevederilor codului legislativ și efectuarea plății sumelor cuvenite.

5

Managementul relațiilor cu salariații reprezintă o parte importantă a managementului personalului organizației, strâns atașată de noțiunea de muncă, noțiune inseparabil legată de existența personalului. Managementul relațiilor cu salariații vizează numai acel personal care muncește în schimbul unui salariu, în folosul altuia și sub autoritatea acestuia și tratează raporturile dintre salariat și patronul său.

6

Activitatea umană, indiferent de scopul ei, determină un consum de energie și implică, pe lângă rezultatele pozitive obținute și un impact negativ asupra organismului executantului, ceea ce determină uzura fizică și psihică a acestuia.

Rolul major al problemelor sănătății și, al serviciilor sociale, al protecției muncii constă în asigurarea sănătății salariaților, pe de o parte, și creșterea productivității muncii prin eficientizarea activității, ca urmare a înlăturării unor factori care determină un mediu inadecvat desfășurării muncii, și înlăturarea absenteismului din cauza incapacității temporare de muncă, a accidentelor de muncă și a bolilor profesionale, pe de altă parte.

7.

În etapa de tranziție la economia de piață, în activitatea managerială a organizației relațiile cu salariații și, în mod deosebit, procesul de culegere, triere și stimulare a propunerilor salariaților prezintă o importanță capitală.

Cu ajutorul sistemului de propuneri, organizațiile încearcă să-și determine angajații să manifeste interes nu numai față de sarcinile proprii de muncă, ci și față de problemele unității, participând activ la rezolvarea lor. În acest scop, angajații sunt stimulați să facă propuneri pentru îmbunătățirea activității din diferite sectoare ale organizației. Pe această cale, se urmărește valorificarea capacităților creatoare ale angajaților.

8.

În condițiile dezvoltării continue a științei și tehnicii, organizarea activității personalului la locul de muncă are o importanță deosebită.

Pentru ca producția să permită identificarea personalului ca subiect, dar și ca scop al muncii, se impune ca munca să țină seama de posibilitățile omului, de trăsăturile multidimensionale ale ființei sale.

Limitele capacității omului sunt puse în corelație cu munca de către ergonomie.

9.

Concept deosebit de complex, eficiența economică comportă în planul definirii sale operaționale o multitudine de dimensiuni și variabile a căror grupare necesită un decupaj prealabil în structurile, funcțiile și fluxurile participative ale personalului la acest proces.

Abordarea problematicii eficienței utilizării a personalului se dovedește deosebit de fecundă, prin aceea că decantează factorul cu rol dominant în configurarea elementelor de influențare a acțiunilor de sporire a eficienței întregii activități a organizației. Surprinderea laturilor umane ale eficienței constituie nu numai o cerință de ordin explicativ, ci îndeosebi de natură acțională și aceasta cu atât mai mult cu cât actuala etapă impune o muncă de valorificare a noilor disponibilități valorice, prin eliminarea rigidității și dogmatismului, a obtuzității și a tuturor manifestărilor învechite în tratarea personalului.

10.

În condițiile tranziției la economia de piață și ale introducerii unor tehnologii tot mai avansate, este imperios necesară aplicarea principiilor managementului și ale organizării muncii și ale

componentelor lor. Unul dintre aceste elemente, cu o pondere esențială în orice fel de activitate, este personalul. O organizare riguros științifică nu poate fi realizată dacă nu sunt bine cunoscute caracteristicile umane și cele tehnice ale mașinilor și ale ambianței în care se execută munca.

Există în organizații o multitudine de probleme umane care, la rândul lor, prezintă aspecte multiple, probleme care nu pot fi ignorate atunci când se are în vedere bunul mers al producției, realizarea planului, creșterea productivității muncii.

11.

Omenirea a pășit într-un nou secol și mileniu. În timp ce în Europa Centrală și de Est se fac eforturi pentru a se identifica liniile de forță ale tranziției spre o societate democratică, bazată pe economia de piață, cercetători, gânditori, futurologi din țările aflate în prima linie a dezvoltării scrutează intens viitorul, căutând răspunsuri la câteva întrebări incitante:

- cum se va înfățișa economia viitorului?
- care sunt perspectivele deceniilor viitoare?
- la ce schimbări ale valorilor trebuie să se aștepte întreprinzătorii, managerii?

Și în acest context, ce va aduce viitorul în domeniul managementului personalului organizației?

În mod cert, în viitor managementul personalului organizației va trebui să țină seama de contextul tendințelor, perspectivei majore care se prefigurează la începutul mileniului trei.