

Cuprins

| | |
|---|-----|
| <i>Cuvânt-înainte</i> | 13 |
| <i>Capitolul 1</i> | |
| Funcțiunea de resurse umane și managementul resurselor umane | 15 |
| 1.1. Evoluția funcțiunii de personal și dezvoltarea managementului resurselor umane | 16 |
| 1.2. Etapele evoluției funcțiunii de personal și apariția managementului resurselor umane | 22 |
| 1.3. Conținutul actual al funcțiunii de resurse umane | 25 |
| 1.4. Sistemul de management al resurselor umane | 26 |
| 1.5. Organizarea activităților de resurse umane | 34 |
| 1.6. Teme propuse | 38 |
| <i>Capitolul 2</i> | |
| Managementul strategic al necesarului de resurse umane | 39 |
| 2.1. Conținutul managementului strategic al necesarului de resurse umane | 39 |
| 2.2. Analiza efectivelor de resurse umane ale unei organizații | 42 |
| 2.3. Procesul planificării strategice a necesarului de resurse umane | 44 |
| 2.4. Adaptarea necesarului de resurse umane în raport cu efectivele existente | 51 |
| 2.5. Rolul politicilor în domeniul resurselor umane | 54 |
| 2.6. Aplicarea politicilor de resurse umane | 56 |
| 2.7. Întrebări și studii de caz..... | 59 |
| 2.7.1. Studiu de caz rezolvat: Determinarea necesarului de salariați în condiții de sezonalitate a vânzărilor la o societate comercială | 59 |
| 2.7.2. Studiu de caz propus privind previzionarea necesarului de personal la o întreprindere | 63 |
| <i>Capitolul 3</i> | |
| Recrutarea, selecția, încadrarea și integrarea angajaților | 65 |
| 3.1. Recrutarea și selecția resurselor umane | 65 |
| 3.2. Curriculum vitae (CV-ul) | 78 |
| 3.3. Scrisoarea de intenție..... | 93 |
| 3.4. Integrarea noilor angajați..... | 96 |
| 3.5. Etapele procesului de integrare în muncă..... | 98 |
| 3.6. Responsabilitatea desfășurării activităților de integrare în muncă | 100 |
| 3.7. Metode de integrare în muncă | 102 |
| 3.8. Strategii de integrare în muncă..... | 105 |
| 3.9. Costurile determinate de activitățile privind recrutarea, selecția, încadrarea și integrarea noilor angajați | 108 |
| 3.10. Întrebări și studii de caz | 111 |
| 3.10.1. Studiu de caz privind alegerea candidatului potrivit | 111 |
| Anexa 3.1. Anunț în presa centrală pentru angajarea unei persoane | 118 |
| Anexa 3.2. Profilul postului | 119 |
| Anexa 3.3. Fișa postului (director la o unitate bancară)..... | 120 |

| | |
|--|-----|
| Anexa 3.4. Fișa postului (contabil-șef la o unitate de administrație publică)..... | 123 |
| Anexa 3.5. Application form..... | 125 |
| Anexa 3.6. Formular de interviu | 129 |
| Anexa 3.7. Raport de interviu | 132 |
| Anexa 3.8. Validat rezultate | 133 |
| Anexa 3.9. Scrisoare de răspuns..... | 134 |
| Anexa 3.10. Scrisoare de ofertă | 134 |

Capitolul 4

| | |
|--|-----|
| Formarea resurselor umane | 137 |
| 4.1. Necesitatea formării resurselor umane | 137 |
| 4.2. Determinarea nevoilor de formare a resurselor umane..... | 143 |
| 4.3. Modalități de formare a resurselor umane | 146 |
| 4.4. Metode și tehnici de formare a resurselor umane | 150 |
| 4.5. Efectele formării și măsurarea lor | 153 |
| 4.6. Rolul coaching-ului în dezvoltarea resurselor umane | 160 |
| 4.7. Întrebări și studii de caz..... | 163 |
| 4.7.1. Studiu de caz privind pregătirea procesului de formare..... | 163 |
| 4.7.2. Studiu de caz privind costul formării | 166 |
| 4.7.3. Studiu de caz privind formarea și performanța în muncă..... | 166 |
| 4.7.4. Studiu de caz privind alegerea cursului potrivit..... | 167 |
| 4.7.5. Studiu de caz privind formarea stagiariilor | 169 |

Capitolul 5

Motivarea și participarea salariaților.

| | |
|---|-----|
| Stilul de management | 171 |
| 5.1. Motivația salariaților | 172 |
| 5.2. Participarea salariaților..... | 177 |
| 5.2.1. Managementul participativ al calității | 180 |
| 5.3. Stilul de conducere al managerilor | 182 |
| 5.4. Întrebări și studii de caz | 186 |
| 5.4.1. Studiu de caz privind relația motivare-performanță | 186 |
| 5.4.2. Studiu de caz privind schimbarea organizațională și motivarea angajaților | 192 |
| 5.4.3. Exercițiu privind măsurarea atitudinilor față de realizările celorlalți | 194 |
| 5.4.4. Exercițiu privind motivația și participarea salariaților în raport de categoriile de nevoi ale acestora | 196 |

Capitolul 6

| | |
|--|-----|
| Proiectarea, analiza și evaluarea posturilor salariaților | 199 |
| 6.1. Proiectarea postului unui salariat | 199 |
| 6.2. Analiza posturilor | 200 |
| 6.3. Evaluarea posturilor | 211 |
| 6.4. Întrebări și studii de caz | 223 |
| 6.4.1. Studiu de caz: Efectele furtunii | 223 |

Capitolul 7

| | |
|---|-----|
| Managementul recompenselor pentru salariați | 225 |
| 7.1. Ce este managementul recompenselor? | 225 |
| 7.2. Sistemul de salarizare..... | 228 |
| 7.3. Cum putem influența mărimea fondului de salarii | 234 |
| 7.4. Ce sisteme de salarizare folosim? | 235 |
| 7.5. Întrebări și studii de caz: | 242 |
| 7.5.1. Exercițiu privind alegerea sistemului de salarizare | 242 |
| 7.5.2. Studiu de caz privind sistemul de salarizare și strategia întreprinderii | 243 |
| 7.5.3. Studiu de caz privind acordarea unei prime de piață | 243 |
| 7.5.4. Exercițiu privind constituirea pachetului de avantaje pentru salariați | 244 |

Capitolul 8

| | |
|--|-----|
| Evaluarea performanțelor și promovarea salariaților | 245 |
| 8.1. Considerații generale privind evaluarea performanțelor salariaților unei organizații | 245 |
| 8.2. Evaluarea salariaților în funcție de cerințele și particularitățile locurilor de muncă | 248 |
| 8.3. Evaluarea salariaților în funcție de responsabilitățile ce le revin | 251 |
| 8.4. Interviu de evaluare a performanțelor | 259 |
| 8.5. Avantaje și dezavantaje asociate diferitelor categorii de evaluatori | 265 |
| 8.6. Întrebări și studii de caz | 272 |
| 8.6.1. Studiu de caz privind interviul de evaluare | 272 |
| Anexa 8.1. Fișă de evaluare a unui post (model) | 281 |
| Anexa 8.2. Fișă de evaluare a performanțelor profesionale individuale (criterii) | 282 |
| Anexa 8.3. Analiza profilului personal | 284 |
| Anexa 8.4. Formular de evaluare a personalului | 285 |

Capitolul 9

| | |
|---|-----|
| Managementul carierei | 287 |
| 9.1. Ce este cariera și de ce o gestionăm?..... | 287 |
| 9.2. Diferențe individuale în orientarea carierei | 288 |
| 9.3. Cariera și stadiile vieții adulte | 291 |
| 9.4. Întrebări și studii de caz: | 301 |
| 9.4.1. Studiu de caz: Promovarea periclitată..... | 302 |

Capitolul 10

| | |
|---|-----|
| Managementul echipei | 307 |
| 10.1. Echipele și rolul lor în organizațiile moderne | 307 |
| 10.2. Tipuri de echipe | 308 |
| 10.3. Etapele evoluției echipelor | 310 |
| 10.4. Roluri individuale în echipă | 313 |
| 10.5. Întrebări și studii de caz: | 318 |
| 10.5.1. Test privind constituirea unei echipe eficiente | 318 |
| 10.5.2. Test: Chestionarul de autocunoaștere Belbin | 322 |

*Capitolul 11***Disfuncționalitățile sociale și măsurarea lor**

| | |
|--|-----|
| în cadrul organizațiilor | 327 |
| 11.1. Disfuncționalitățile sociale: concept și tipologie | 327 |
| 11.2. Drepturile și obligațiile salariaților și participarea lor la dialogul social | 335 |
| 11.3. Structurile instituționale ale dialogului social..... | 339 |
| 11.4. Rezolvarea conflictelor sociale | 342 |
| 11.5. Dialogul social în Europa | 345 |
| 11.6. Țări și studii de caz | 349 |
| 11.6.1. Studiu de caz privind unele comportamente perturbatoare în cadrul reuniunilor | 349 |
| 11.6.2. Studiu de caz: Lupta pentru putere | 352 |

Capitolul 12

| | |
|---|-----|
| Auditul resurselor umane | 355 |
| 12.1. Considerații generale privind auditul..... | 355 |
| 12.2. Cadrul conceptual al auditului resurselor umane..... | 357 |
| 12.3. Sistemul metodologico-procedural privind auditul resurselor umane | 360 |
| 12.4. Etapele realizării auditului resurselor umane..... | 364 |
| 12.5. Personajele auditului de resurse umane | 372 |
| 12.6. Ariile de acoperire ale auditului resurselor umane | 373 |
| 12.7. Întrebări și studii de caz..... | 376 |

Capitolul 13

| | |
|--|-----|
| Coaching-ul și rolul său în cadrul organizațiilor economice | 379 |
| 13.1. Conceptul de coaching și cauzele apariției sale | 379 |
| 13.2. Etapele procesului de coaching | 387 |
| 13.3. Întrebări și studii de caz | 389 |

Capitolul 14

| | |
|---|-----|
| Managementul resurselor umane în organizații din Europa | 395 |
| 14.1. Modelul european de management al resurselor umane..... | 395 |
| 14.2. Funcțiunea de resurse umane în organizații din Europa | 399 |
| 14.3. Recrutarea și selecția resurselor umane în organizații din Europa | 403 |
| 14.3.1. Utilizarea formularului de angajare în țările europene..... | 403 |
| 14.3.2. Interviu de angajare în Europa..... | 405 |
| 14.3.3. Criteriile de selecție în țările europene | 407 |
| 14.4. Managementul carierei europene | 408 |
| 14.5. Managementul resurselor umane în organizații din Franța | 411 |
| 14.6. Managementul resurselor umane în organizații din Olanda | 414 |
| 14.7. Managementul resurselor umane în organizații din Marea Britanie..... | 418 |
| 14.8. Managementul resurselor umane în organizații din Germania | 422 |
| 14.9. Managementul resurselor umane în organizații din Cehia | 426 |
| 14.10. Managementul resurselor umane în organizații din Turcia | 427 |
| 14.11. Teme propuse | 430 |
| Bibliografie | 431 |