

CUPRINS

<i>Introducere</i>	13
Introduction	17
Introduction	21
CAP. I. Evoluția concepțiilor asupra factorului uman în întreprindere	25
1. Școala clasică	26
1.1. Curentul organizării raționale	27
1.2. Curentul administrativ	29
1.3. Curentul birocratic	33
2. Mișcarea relațiilor umane	35
2.1. Aportul lui Elton Mayo	36
2.2. Dezvoltarea concepției lui Elton Mayo	37
3. Concepțiile moderne	39
3.1. Teoriile resurselor umane	40
3.2. Teoriile capitalului uman	43
4. Spre noi școli sau teorii în organizare	45
CAP. II. Gestiunea resurselor umane: trecut, prezent și viitor	47
1. Fundamente generale	48
1.1. Evoluția gestiunii resurselor umane	48
1.2. Definierea și conținutul gestiunii resurselor umane	53
1.2.1. Definiție	53
1.2.2. Conținutul gestiunii resurselor umane	55
2. Organizarea funcțiunii de resurse umane	61
3. Tendințe noi în gestiunea resurselor umane	65
3.1. Influența mediului asupra gestiunii resurselor umane	65
3.2. Perspective ale gestiunii resurselor umane	69
CAP. III. Gestiunea resurselor umane și strategia întreprinderii	71
1. Modele de gestiune a resurselor umane	72
2. Demersul strategic și resursele umane	74
2.1. Elaborarea strategiei	75
2.1.1. Conținutul procesului de elaborare a strategiei	77
2.1.2. Desfășurarea strategică	80
2.2. Gestiunea resurselor umane și elaborarea strategiei	83
2.2.1. Atragerea titularului funcțiunii	83
2.2.2. Sistem adecvat de informare socială	86

2.2.3. Acumularea de noi competențe	87
2.2.4. Alte elemente de apreciere	88
3. Strategia și mixul resurselor umane	88
CAP. IV. Gestiunea efectivelor și a locurilor de muncă	93
1. Gestiunea personalului	93
1.1. Statutul personalului în întreprindere	93
1.2. Efectivele de personal ale întreprinderii	98
1.2.1. Categoriile de efective	98
1.2.2. Structura personalului din întreprindere	102
1.2.3. Analiza evoluției efectivelor de personal	104
2. Gestiunea locurilor de muncă	108
2.1. Organizarea activității și dinamica locurilor de muncă	108
2.2. Definierea posturilor	109
2.2.1. Coordonate ale definirii posturilor	109
2.2.2. Metode rapide de definire a posturilor	110
2.2.3. Definierea postului prin descriere și analiză	111
2.2.4. Definierea posturilor prin regruparea sarcinilor standard	113
2.3. Analiza și evoluția posturilor	114
2.3.1. Analiza posturilor	114
2.3.2. Evoluția posturilor	121
CAP. V. Gestiunea previzională a efectivelor și a competențelor	123
1. Scurt istoric	123
2. Necesitate și conținut	124
3. Interdependența dintre strategiile întreprinderii și resursele umane	129
3.1. Planurile de resurse umane ale modelului	129
3.2. Adaptarea practicilor de resurse umane la strategiile întreprinderii	130
4. Elemente de echilibrare a sistemului previzional	131
4.1. Previziunea cerințelor de locuri de muncă	132
4.2. Previziunea disponibilităților de resurse umane	134
5. Obținerea echilibrului cerințe – resurse	137
5.1. Echilibrul pe termen scurt	137
5.2. Echilibrul pe termen mediu și lung	138
CAP. VI. Recrutarea și integrarea personalului în organizație	141
1. Fundamente ale recrutării	141
1.1. Definiție, conținut	141
1.2. Legăturile recrutării cu alte activități ale gestiunii resurselor umane	145
2. Recrutarea strategică	146
3. Procesul de recrutare	150
3.1. Pregătirea recrutării	152
3.2. Căutarea candidaturilor	159
3.2.1. Prospectarea internă	159
3.2.2. Candidaturi externe. Surse de recrutare	160
3.2.3. Campania de anunț al recrutării	161

3.3. Selecția candidaților	163
3.4. Primirea în organizație	168
4. Metode și tehnici utilizate în recrutarea și selecția personalului.....	169
4.1. Tehnici de recrutare	169
4.1.1. Curriculum vitae	171
4.1.2. Alte tehnici de recrutare	175
4.2. Metode și instrumente de selecție.....	178
5. Angajarea și integrarea în organizație	183
6. Auditul recrutării	184
6.1. Costurile recrutării, angajării și integrării personalului.....	184
6.2. Tipuri de audit al recrutării.....	187
CAP. VII. Sistemul de evaluare și orientare a personalului.....	189
1. Definiții și obiective.....	190
1.1. Problemele evaluării și definițiile sale	190
1.2. Natura și obiectivele evaluării	192
2. Evaluarea personalului, o activitate cu relații multiple.....	194
3. Condițiile evaluării	198
4. Prealabilele evaluării	202
4.1. Tipuri de evaluare	202
4.2. Probleme fundamentale în evaluarea personalului.....	204
4.3. Întreținerea de evaluare	209
5. Metode și tehnici de evaluare	210
5.1. Clasificare și selecție	210
5.2. Caracteristici și potențial	211
5.2.1. Scalele de notație	211
5.2.2. Metoda rangurilor.....	214
5.2.3. Distribuția impusă	215
5.2.4. Metoda incidentelor critice	217
5.2.5. Lista comportamentelor	217
5.2.6. Scalele bazate pe comportamente	218
5.2.7. Conducerea prin obiective	219
5.2.8. Retroacțiune la 360°.....	221
6. Erorile evaluării	223
7. Orientarea profesională.....	224
8. Operaționalizarea sistemelor de apreciere	225
CAP. VIII. Gestiunea carierei	229
1. Noțiunea de carieră. Condițiile gestiunii carierei	229
2. Parcursuri și atitudini specifice carierei	233
2.1. Etapele carierei	234
2.2. Ancorele carierei	236
2.3. Alte tipologii ale carierei	239
2.4. Atitudini ale salariaților față de carieră	241
3. Planul de dezvoltare a carierei personalului	243
4. Politica de promovare. Gestiunea plecărilor din întreprindere	246

CAP. IX. Remunerarea personalului	249
1. Remunerarea și finalitățile sale	249
1.1. Exigențele echității	251
1.2. Referințele pieței	251
1.3. Raționalitatea bugetară	252
2. Structura și conținutul sistemelor de remunerare	254
2.1. Elemente de structură	254
2.2. Componentele sistemelor de remunerare	255
2.3. Mixul remunerării	260
2.4. Sisteme de individualizare a salariilor	262
2.4.1. Sistemul de remunerare postperformanță	263
2.4.2. Sistemul de remunerare grad – vechime	264
2.4.3. Sistemul de remunerare potențial – vârstă	265
2.4.4. Sistemul de remunerare dinamică	267
3. Proiectarea sistemului de remunerare	268
3.1. Inventarierea și evaluarea posturilor	269
3.2. Metode de evaluare a posturilor	269
3.3. Proiectarea structurii de remunerare a posturilor	271
3.4. Remunerarea modului de ocupare a postului	272
4. Forme de salarizare. Plata salariilor	274
CAP. X. Formarea și perfecționarea personalului	277
1. Formarea și perfecționarea personalului – o investiție necesară	277
1.1. Dezvoltări conceptuale	277
1.1.1. Formare versus pregătire profesională	277
1.1.2. Conținutul formării profesionale	281
1.1.3. Conținutul perfecționării profesionale	282
1.1.4. În loc de concluzii	283
1.2. Evoluția formării	285
1.3. Obiectivele formării	290
1.4. Formarea strategică a resurselor umane	291
2. Politica de formare	295
2.1. Identificarea și analiza cerințelor de formare	295
2.2. Variantele formării și alegerea lor	297
2.3. Planul de formare	300
3. Punerea în practică și evaluarea formării	304
3.1. Programul de formare	304
3.2. Gestiunea formării	306
3.3. Organizarea formării	309
3.4. Tehnici de formare	311
3.5. Urmărirea și evaluarea costurilor și a rezultatelor formării	315
CAP. XI. Resursele umane și structura organizatorică	319
1. Organizarea generală a întreprinderii	319
2. Proiectarea structurii organizatorice funcționale	323
3. Legătura structură – performanță	329

CAP. XII. Cultura organizațională și performanțele întreprinderii	331
1. Noțiuni de bază legate de cultura organizațională	332
1.1. Obiectul culturii organizaționale	332
1.2. Definiții și concepții	332
1.3. Niveluri ale fenomenului cultural	336
1.4. Dimensiunile culturii organizaționale	340
2. Sistemul cultural al organizației	341
2.1. Factorii care influențează formarea culturii organizaționale	341
2.2. Componentele culturii organizaționale	343
2.3. Tipuri de culturi organizaționale	347
2.4. Trăsăturile culturii organizaționale	351
3. Cultura managerială	352
3.1. Criterii de diferențiere a culturilor naționale	352
3.2. Implicații ale culturii organizaționale asupra managerilor	354
4. Gestiunea culturii și creșterea performanței	355
4.1. Strategia schimbării culturii organizaționale	355
4.2. Instrumente ale gestiunii culturii organizaționale	360
4.3. Legătura dintre cultura organizațională și succesul firmei	364
CAP. XIII. Grupurile de muncă	367
1. Elemente teoretice	367
1.1. Conceptul de grup	368
1.2. Evoluția grupului	370
2. Tipologia grupului de muncă	375
3. Eficacitatea grupului	381
4. Funcționarea grupului	385
5. Munca în echipă	389
5.1. Tipuri de echipe	389
5.2. Eficacitatea echipei	391
CAP. XIV. Gestiunea resurselor umane și animarea personalului	393
1. Misiuni ale gestiunii resurselor umane în desfășurarea strategică	394
2. Animarea personalului și exigențele de eficacitate	396
3. Teorii ale motivației și mobilizării	398
3.1. Concepția clasică a motivării sau teoria „X”	400
3.2. Ierarhizarea cerințelor	400
3.3. Teoria celor doi factori	401
3.4. Teorii axate pe proces	402
3.5. Teoria echității	403
3.6. Concepția despre individ a adeptilor abordării sociotehnice	404
3.7. Managementul cultural	406
4. Practica animării și instrumentele sale	407
4.1. Nivelul individual al animării	407
4.2. Animarea colectivă	409

CAP. XV. Comunicarea organizațională	413
1. Abordări ale procesului de comunicare	413
1.1. Comunicarea – proces social	414
1.1.1. Diversitatea conceptului de comunicare.....	414
1.1.2. Conținutul procesului de comunicare	416
1.1.3. Niveluri de comunicare și percepția	421
1.2. Comunicarea – sistem cibernetic	423
1.2.1. Conținutul sistemului cibernetic al comunicării	423
1.2.2. Feedback-ul.....	426
2. Procesul de comunicare în cadrul întreprinderii	427
2.1. Noțiuni generale	427
2.2. Comunicarea interpersonală în management	429
2.2.1. Comunicarea interpersonală	429
2.2.2. Tipologia comunicării.....	432
2.2.3. Comunicarea formală și informală.....	436
2.3. Comunicarea organizațională	437
2.3.1. Structura organizației și comunicarea	437
2.3.2. Modele și tipuri de comunicare organizațională.....	438
2.3.3. Mijloacele comunicării în întreprinderi	441
2.3.3.1. Mijloacele clasice	441
2.3.3.2. Utilizarea Intranet-ului	443
2.3.4. Bariere în calea comunicării eficiente	445
2.3.5. Tehnici și reguli ale comunicării organizaționale.....	449
2.3.5.1. Tehnici de comunicare eficientă.....	449
2.3.5.2. Reguli de comunicare într-o situație tensionată	450
2.4. O privire asupra comunicării în întreprinderile japoneze	451
3. Rolul comunicării în eficiența procesului managerial	452
3.1. Climatul comunicării în organizație	452
3.2. Personalitatea liderului și modul de comunicare	454
3.3. Comunicarea optimă – condiție a eficienței managerului.....	457
CAP. XVI. Schimbarea în organizație	459
1. Evoluția conceptului de schimbare organizațională	459
1.1. Planificarea schimbării	460
1.1.1. Abordarea psihologică a schimbării.....	460
1.1.1.1. Modelul lui Lewin.....	460
1.1.1.2. Metoda de cercetare-acțiune	463
1.1.2. Abordarea sistemică. Mișcarea sociotehnică	466
1.1.3. Dezvoltarea organizațională	467
1.1.3.1. Conceptul de dezvoltare organizațională	467
1.1.3.2. Logistica dezvoltării organizaționale	469
1.1.3.3. Tehnici utilizate în dezvoltarea organizațională	471
1.1.3.4. Limite ale dezvoltării organizaționale	473
1.1.4. Abordarea sociologică a schimbării.....	474
1.1.4.1. Conținut.....	474
1.1.4.2. Demersul schimbării.....	476

2. Rezistența la schimbare	476
3. Conducerea schimbării	478
3.1. Scurte considerații.....	478
3.2. Etapele psihologice și dificultățile schimbării	480
3.3. Reguli și recomandări	483
CAP. XVII. Sistemul informatic pentru managementul resurselor umane.....	487
1. Schimbările noii economii	488
2. Premise pentru o nouă perspectivă managerială.....	490
3. TIC – aparatul managerial al noii economii	494
4. Managementul organizației din perspectiva procesului informațional uman	497
5. Noile relații între sistemul informațional și cel informatic.....	501
6. Suportul noilor sisteme informatice	503
6.1. Rețelele de calculatoare.....	503
6.2. Sistemul Internet	505
6.3. Sistemele Intranet	507
6.4. Sistemul Extranet	512
7. Structura și rolul sistemelor informatice pentru managementul resurselor umane	513
8. Modalități de construire, întreținere și dezvoltare ale SIMRU	517
9. Exemple de sisteme informatice pentru managementul resurselor umane	519
9.1. SAP Human Resources	519
9.2. Aplicația SIVECO – componenta resurse umane	522
10. Sisteme de instruire și perfecționare a personalului.....	529
10.1. Multimedia.....	529
10.2. Învățământul la distanță (e-learning).....	530
11. Anexa – Sistemul informatic integrat – SIVECO – Aplicația: componenta resurselor umane.....	535
11.1. Caracteristici generale	535
11.2. Opțiunea fișiere de bază	536
11.3. Opțiunea recrutare	540
11.4. Opțiunea școlarizare	541
11.5. Opțiunea evaluarea performanței	541
11.6. Opțiunea recrutări	542
11.7. Opțiunea salariați	546
11.8. Opțiunea școlarizare	549
11.9. Opțiunea evaluarea performanței	551
11.10. Opțiunea utilitare	553
CAP. XVIII. Managementul noilor forme de muncă.....	555
1. Managementul și telelucrul	555
1.1. Relația manager – telelucrător	557
1.2. Telelucrul și proiectarea organizațiilor	563
1.2.1. Esența telelucrului	563
1.2.2. Opțiuni de proiectare	564
1.2.3. Managementul șansei	565
2. Rolul managementului în negocierea telelucrului	566
2.1. Experiența telelucrului la domiciliu	567

2.2. Negocierea telelucrului	568
3. Aspecte manageriale și legislative ale organizării virtuale a muncii	572
3.1. Organizația virtuală	573
3.1.1. Rețele sociale	575
3.1.2. Determinarea părților implicate	577
3.1.3. Organizația virtuală ca nivel funcțional	577
3.1.4. Structura și limitele	579
3.1.5. Durabilitate versus schimbare organizațională	579
3.1.6. Întreprinderea virtuală ca nivel instituțional	580
3.2. Organizare virtuală prin integrarea competențelor	581
3.3. Managementul organizației virtuale	586
3.3.1. Nevoia de comunicare, coordonare și cooperare	587
3.4. Cadrul juridic pentru organizațiile virtuale	591
3.4.1. Forma legală a rețelei de organizații virtuale	592
3.4.2. Forma legală a unităților de performanță	594
3.4.3. Legea germană internațională a asociațiilor	597
3.5. Perspective pentru organizarea virtuală a muncii	601
<i>Lista figurilor</i>	607
<i>Lista tabelor</i>	611
<i>Bibliografie</i>	613