

**Claudiu George BOCEAN**

---

**MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE**

**Claudiu George BOCEAN**

# **Managementul resurselor umane**



**Editura UNIVERSITARIA  
Craiova, 2015**



**Editura PRO UNIVERSITARIA  
București, 2015**

**Referenți științifici:**

Prof. univ. dr. Daniela POPESCU

Conf. univ. dr. Adriana SCRIOȘTEANU

Copyright © 2015 Editura Universitaria

Copyright © 2015 Editura Pro Universitaria

Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria și Editurii Pro Universitaria

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al editorilor.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**BOCEAN, CLAUDIU**

**Managementul resurselor umane** / Claudiu George Bocean. –

Craiova : Universitaria ; București : Pro Universitaria, 2015

Bibliogr.

ISBN 978-606-14-0899-3

ISBN 978-606-26-0224-6

65.012.4:658.3(075.8)

## *Prefață*

Managementul resurselor umane este indispensabil pentru succesul unei organizații care acționează într-un mediu din ce în ce mai turbulent, supus unor procese transformatoriale continue. În cadrul lucrării de față mi-am propus să relievez modul în care managementul resurselor umane poate fi utilizat ca un instrument indispensabil în vederea creșterii performanței individuale și organizaționale.

Principalele probleme vizate de managementul resurselor umane se referă la:

- gestiunea previzională a resurselor umane prin prisma proceselor de stabilire a strategiilor și de planificare a resurselor umane,
- analiza posturilor de muncă, proiectarea și reprojectarea acestora în vederea optimizării structurii organizaționale,
- recrutarea, selecția, angajarea și integrarea personalului,
- managementul performanțelor personalului,
- motivarea personalului,
- evaluarea personalului,
- recompensarea personalului,
- dezvoltarea personală a angajaților,
- formarea profesională a angajaților,
- auditul resurselor umane, principalul instrument utilizat pentru optimizarea gestiunii resurselor umane.

Lucrarea are menirea să prezinte în mod detaliat conceptele și practicile managementului resurselor umane. Ea se adresează managerilor organizațiilor, specialiștilor în resurse umane ai unităților economice, cât și celor din cadrul firmelor de consultanță, angajaților din cadrul organizațiilor, studenților, masteranzilor.

**Autorul**

## **Capitolul I**

### **Introducere în managementul resurselor umane**

Managementul resurselor umane este un factor de creștere a competitivității firmei și a economiei naționale în ansamblu, un factor important de progres economic și social. Managementul resurselor umane contribuie decisiv la armonizarea intereselor indivizilor cu obiectivele întreprinderilor, la împletirea armonioasă a rațiunilor economice cu rațiunile sociale, atât în cadrul întreprinderilor, cât și la scara întregului sector și a economiei naționale.

#### ***1.1. Caracteristici definitorii ale managementului resurselor umane***

Literatura de specialitate oferă mai multe definiții pentru managementul resurselor umane, perioada contemporană impunând o concepție nouă asupra resurselor umane, diferită de cea tradițională:

Certo Samuel și Certo Trevis - „Managementul resurselor umane este o perspectivă de management cu dimensiuni teoretice și prescriptive, care argumentează nevoia de a stabili o serie integrată de politici de personal în concordanță cu strategia organizației, care asigură calitatea vieții, muncii, antrenare și performanță din partea angajaților, eficiență și avantaj competitiv.” (Certo și Certo, 2013)

Buchanan David și Huczynski Andrzej - „Managementul personalului reprezintă o funcție specializată de management, responsabilă de determinarea și implementarea politicii și procedurilor care determină etapele ciclului de angajare, printr-o manieră care contribuie atât la bunăstarea și calitatea muncii angajaților, cât și la eficiența organizațională. Managementul resurselor umane este o perspectivă managerială, cu dimensiuni teoretice și prescriptive, argumentând nevoia de a stabili o serie de politici integrate de personal în acord cu strategia organizației, astfel asigurând calitatea procesului muncii, angajamente mari și performanțe din partea angajaților, o eficiență organizațională, precum și avantaje competitive.” (Buchanan și Huczynski, 2013)

Cole G. A. - „Managementul resurselor umane implică rolul de conducere a unui colectiv, care se referă în esență la stăpânirea și dirijarea eforturilor depuse de oameni pentru atingerea scopurilor organizației.” (Cole, 2000)

Stone Thomas - „Managementul resurselor umane poate fi văzut ca un set de politici info-relaționale cu o susținere ideologică și filozofică. Sunt necesare patru aspecte care constituie versiunea completă a acestuia: o rețea proprie de „crezuri și presupuneri, decizii de informare”, „încredere strategică a managementului de

personal”, „implicarea centrală a managerilor de nivel, încredere într-un set de norme menite să armonizeze” și o justă potrivire a relațiilor de angajare și a relațiilor dintre angajați. (Stone, 1982)

Nicolescu Ovidiu - „Managementul resurselor umane se ocupă cu studiul proceselor și relațiilor manageriale care se referă nemijlocit la resursele umane ale firmei, cu descoperirea legităților specifice care le guvernează și cu conceperea de metode, tehnici, proceduri, reguli, etc., în vederea dimensionării, previzionării, asigurării, utilizării, motivării și dezvoltării eficiente a resurselor umane, subordonată amplificării competitivității firmei”. (Nicolescu, 2008)

Manolescu Aurel - „managementul resurselor umane reprezintă ansamblul activităților referitoare la asigurarea utilizării optime a resurselor umane, un concept de largă cuprindere care se referă la filozofia, politicile, procedurile și practicile cu ajutorul cărora sunt conduși angajații”. (Manolescu, 2003)

Mathis ș.a. - „managementul resurselor umane presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizaționale (...). Aplicarea cu succes a managementului resurselor umane presupune existența unui sistem de evaluare a performanțelor, a unui sistem de stimulare a angajaților și de recompensare a rezultatelor”. (Mathis și alții, 1997)

Burloiu Petre - „Managementul resurselor umane reprezintă un complex de măsuri concepute interdisciplinar, cu privire la recrutarea personalului, selecția, încadrarea, utilizarea prin organizarea ergonomică a muncii, stimularea materială și morală, până în momentul încetării contractului de muncă”. (Burloiu, 2001)

Definițiile prezentate sunt rezultatul unor acumulări și completări ce au survenit pe parcursul evoluției funcțiunii de resurse umane la nivelul întreprinderii și pe parcursul adaptării permanente a acesteia la realitățile economice și sociale.

Obiectivele desfășurării managementului resurselor umane, indiferent de perioada avută în vedere (pe termen lung, numite și obiective strategice, sau pe termen scurt, numite obiective operaționale) gravitează în jurul aceleiași concept economic: eficiența.

Activitățile specifice managementului resurselor umane dezvoltă tradiționala funcțiune de personal, teoreticienii având moduri distincte de prezentare a lor: (Cornescu și Bonciu, 1999)

- proiectarea posturilor; planificarea resurselor umane; selecția și asigurarea cu personal; studierea personalului și cercetarea sistemelor informaționale; recompensarea și acordarea anumitor avantaje ori ajutoare sociale; consilierea în problemele personale ale angajaților; pregătirea și organizarea muncii; asigurarea dialogului, în special în relația sindicat - patronat; dezvoltarea relațiilor umane;

- managementul strategic al resurselor umane (în plan intern și internațional); angajarea cu șanse egale pentru toți; comportamentul organizațional; programul de lucru; disciplina și controlul muncii; planificarea carierei; evaluarea funcțiunii de resurse umane; negocierile colective;
- determinarea necesarului de posturi; atragerea, selecția, numirea și evaluarea angajaților; asigurarea avantajelor salariaților; recompensarea lucrătorilor; instaurarea siguranței organizaționale și protecției personalului; dezvoltarea și utilizarea eficientă a angajaților; încurajarea comunicării, negocierilor, existenței sindicatelor și, în general, a raporturilor colegiale sănătoase.

Apare evidentă sfera largă a activităților managementului resurselor umane, chiar dacă în anumite firme, la diferite momente, interesul este deplasat doar spre una sau câteva, considerate de maximă semnificație în stadiul respectiv al evoluției organizaționale. Din ansamblul lor, cele mai frecvente activități legate de personal, sunt cele care condiționează dezvoltarea managerială a firmei, asigurarea cu personal și recompensarea acestuia. Mult mai puțină atenție se acordă, în realitate, aplicării managementului participativ în soluționarea problemelor resurselor umane și nevoilor individuale legate de planificarea carierei, evaluarea performanțelor, stabilirea justă a costului muncii, acordarea anumitor facilități ori oportunități.

În ultimul deceniu, prioritățile în cadrul organizației au influențat și ordinea în care s-a concentrat interesul asupra anumitor activități ale managementului resurselor umane. Astfel, planificarea personalului a detronat recompensarea acestuia, iar dorința de a permite dezvoltarea la orice nivel (individual sau organizațional) a încurajat formarea și pregătirea profesională și motivarea lucrătorilor.

Complexitatea managementului resurselor umane și capacitatea acestuia de a fi o resursă creatoare, științifică, rezultă în mod hotărâtor din principiile care stau la temelia lui. Dintre aceste principii reținem în continuare atenția asupra celor mai relevante și mai semnificative:

- principiul previzionării, al formării și asigurării resurselor umane;
- principiul formării continue a resurselor umane în scopul economisirii resurselor financiare și al integrării rapide în muncă a resurselor umane;
- principiul recrutării, orientării și selecției în raport cu nevoile asigurării concordanței cantitative și calitative dintre resursele de muncă și locurile de muncă disponibile;
- principiul evaluării personalului, al consumului de energie fizică și

nervoasă, rezultat din evaluarea posturilor de muncă și a performanțelor;

- principiul motivării angajaților, al stabilirii și diferențierii remunerațiilor în raport cu performanțele cantitative și calitative;

- principiul promovării în funcție, dezvoltării personale și construirii de cariere profesionale;

- principiul protecției muncii în fața riscurilor de îmbolnăvire și accidente de muncă și al protecției sociale în fața riscurilor sociale care nu pot fi preîntâmpinate;

- principiul eficienței economice maxime al utilizării tuturor resurselor;

- principiul informării, comunicării, al negocierii personale și prin reprezentanți;

- principiul integrării, al cooperării și al participării crescute a angajaților la luarea deciziilor și la realizarea acestora, a obiectivelor firmei.

Managementul resurselor umane contribuie la creșterea eficienței economice și sociale a oricărei firme, prin integrarea la un nivel superior a activităților firmei în cadrul pieței și economiei naționale pe bază de criterii economice, ceea ce este urmare a economisirii absolute și relative de muncă vie și materializată, atât la nivel de unitate economică, cât și la nivelul sistemelor în care aceasta este integrată.

În concluzie, se poate afirma că principala problemă constă în promovarea unui management al resurselor umane cât mai adecvat, precum și a creării unui climat motivațional sau organizațional corespunzător, în care necesitățile individuale să poată fi integrate în necesitățile organizației și prin care individul să-și poată satisface cât mai bine propriile obiective, muncind pentru obiectivele organizației.

## ***1.2. Elementele managementului resurselor umane***

Managementul resurselor umane, așa cum rezultă din modul de definire și din principiile ce stau la baza exercitării lui în practică, este un subsistem al managementului general. Literatura de specialitate reliefează o largă diversitate de structuri, mai sintetice sau mai detaliate în funcție de un larg complex de factori și cerințe între care un rol important are dimensiunea firmei (mare, mijlocie, mică).

În majoritatea întreprinderilor se regăsește o structură de complexitate medie, care poate fi extinsă sau dimpotrivă restrânsă, după nevoile și particularitățile firmei. Marii jucători din sectorul economic dispun de însemnate departamente de resurse umane sub forma unor direcții. Aceste domenii pot fi restrânse sau extinse pe principiul armonicii, în funcție de dimensiunea întreprinderii, după cum și conținutul fiecărui domeniu poate fi extins și concretizat.



În continuare sunt prezentate pe scurt câteva din domeniile care constituie obiectul managementului resurselor umane care vor fi aprofundate în capitolele următoare (Mathis și Jackson, 2008; Manolescu, 2003):

1. Practicile privind recrutarea, selecția și angajarea personalului;
2. Managementul performanțelor;
3. Dosarele de personal;
4. Sistemul de recompensare;
5. Formarea profesională și dezvoltarea carierei angajaților;
6. Relațiile și condițiile de muncă.

### **1) Practicile privind recrutarea, selecția și angajarea personalului**

Procedurile privind recrutarea, selecția și angajarea personalului trebuie revăzute în fiecare an pentru a evita obținerea unor informații ce nu sunt necesare și care nu vor fi utilizate în procesul de recrutare și selecție.

Importante pentru o organizație, în procesul de aplicare pentru un post de muncă, trebuie să fie experiența în activitățile anterioare ale potențialilor angajați, precum și deținerea de către aceștia a diplomelor și atestatelor care le dau dreptul să exercite meseria pentru care sunt încadrați în muncă. În cadrul documentelor de aplicare pentru un loc de muncă (CV, scrisoare de intenție) organizația va solicita din partea aplicantului acordul pentru verificarea informațiilor oferite de către acesta. De asemenea, documentele de aplicare vor cuprinde și certificarea din partea aplicantului a veridicității și acurateții informațiilor.

Organizațiile mari pot să descentralizeze procesul de selecție a candidaților, dând posibilitatea managerilor funcționali să participe la interviurile și selecția viitorilor angajați din propriile departamente. Un instrument absolut necesar în desfășurarea interviurilor trebuie să fie un chestionar standardizat oferit de către departamentul de resurse umane, chiar dacă răspunsurile oferite vor conduce la întrebări suplimentare ulterioare.

În procesul de recrutare și selecție, o organizație trebuie să fie atentă ca practicile și politicile utilizate să nu ducă la discriminări, directe sau indirecte, între candidați în privința:

- sexului,
- rasei,
- etniei,
- statutului marital,
- responsabilităților familiale,
- religiei,
- opiniilor politice,

- orientării sexuale,
- existenței unei dizabilități,
- limbii.

După identificarea candidatului potrivit este indicat ca organizația să-i înmâneze o scrisoare de ofertă în care să indice clar poziția oferită, atribuțiile postului, data de începere a contractului de muncă, mărimea salariului, frecvența de plată și data plății. Dacă oferta prevede anumite condiții, acestea trebuie indicate clar pentru a nu exista confuzii ulterioare.

În analiza practicilor curente privind recrutarea, selecția și angajarea personalului și stabilirea direcțiilor de acțiune pentru îmbunătățirea acestora trebuie să se răspundă la următoarele întrebări:

- Forța de muncă actuală este sub sau supradimensionată având în vedere mărimea organizației?
- Care sunt nevoile viitoare de personal ale organizației?
- Care sunt practicile și procedurile de angajare în cadrul organizației?
- Care sunt sursele de recrutare utilizate de către organizație (în urma publicității, prin agenții specializate, prin contact direct, prin consultarea unei baze de date obținută prin aplicare on-line, etc)?
- Sunt salariile actuali corespunzători unor posturi de muncă ce le pot fi oferite în urma promovării sau mutării în cadrul altui departament funcțional?
- Cine face selecția inițială a candidaturilor?
- Cine selectează candidații pentru interviu?
- Cei care conduc interviurile dețin instruirea necesară în acest sens?
- Cum se realizează documentarea organizației în vederea recrutării și selecției candidaților?
- Cum este organizat interviul (individual, secvențial pe grupe de candidați, sub formă de paneluri)?
- Cine deține autoritatea finală în privința angajării?
- Cine verifică referințele?
- Cum se verifică referințele?
- Cine face oferta de angajare?
- Unde sunt generate documentele de muncă?
- Cine negociază pachetul salarial?
- Care este rata de abandon a organizației (procentul din totalul salariaților care părăsesc organizația)?
- Au avut loc schimbări în evoluția ei de-a lungul timpului?
- Cine dă referințe pentru foștii angajați?