



UNIVERSITATEA ȘTEFAN CEL MARE DIN SUCEAVA
Facultatea de Științe Economice și Administrație Publică

Str. Universității nr.13, 720 229, Suceava

Tel: Decanat – 0230 52 02 63, Secretariat: 0230 216 147 / 309, 315

Cont IBAN: RO40TREZ59120F330500XXXX

Cod fiscal: 4244423

Forma de învățământ: ID

Program de studiu : *Economia comerțului, turismului și serviciilor*
Anul III, sem I

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Curs pentru învățământ la distanță

Conf. univ. dr. Carmen CHAȘOVSCI

Lect. univ. dr. Otilia BORDEIANU

2021

INTRODUCERE

„Lumea afacerilor se află într-un proces de continuă schimbare”. Această frază a dominat și domină economia ultimilor decenii. Organizațiile își întocmesc planuri strategice, încearcă să prevadă schimbarea și se adaptează din mers unui mediu în perpetuă transformare, unor piețe care își largesc granițele sau unor cerințe mereu sporite ale consumatorilor. Mai mult, mai bine, mai repede.

Resursele umane, la rândul lor, trebuie să fie cele potrivite...la locurile potrivite...cu abilitățile potrivite...la timpul potrivit. Angajații nu se mai împart în muncitori și șefi, ci în lideri oficiali, top manageri, manageri de compartimente, supervizori, coordonatori de proiecte, consultanți etc. Este căutat cu orice preț succesul în afaceri, iar asupra angajaților acționează o presiune imensă – cea care îi face responsabili de maximizarea rezultatului afacerii.

Drept urmare, dacă alte științe sau domenii de știință au dispărut din atenția generală, cel puțin în momentul de față, managementul resurselor umane este privit ca una dintre pârgurile care pot împinge afacerile spre reușită, rămânând în atenția teoreticienilor și practicienilor.

Cursul *Managementul resurselor umane* tratează ansamblul problemelor teoretice, metodologice și practice cu privire la recrutarea personalului, selecția, încadrarea, stimularea materială și morală până în momentul încetării contractului de muncă.

Este înscrisă în planul de învățământ în cadrul disciplinelor cu caracter teoretico-aplicativ ca urmare a faptului că în prezent firmele românești se confruntă cu situații diverse pe piața, iar managerii acestora, ca de altfel toți specialiștii din cadrul acestor instituții trebuie să identifice rapid și corect oportunitățile pieței și să opereze practic cu metodele, tehnicile și instrumentele specifice pentru a obține rezultate maxime pe o piață plină de risc și incertitudine.

În aceste condiții resursele umane constituie un potențial extraordinar pentru organizație, în măsura în care managerii știu cum să le motiveze și antreneze în activitate, înțeleg să diminueze negativismul și inerția specifică necunoașterii, înlocuindu-le cu dorința de a învăța și capacitatea de adaptare.

OBIECTIVELE GENERALE ALE CURSULUI

Cursul de Managementul resurselor umane își propune drept obiectiv general de formare a unei concepții moderne în domeniul resurselor umane, cu accent pe integrarea obiectivelor cu caracter social în obiectivele generale ale organizației; coordonarea și antrenarea permanentă și eficientă a resurselor umane, în vederea atingerii performanțelor ridicate.

De asemenea, realizează o educare a studenților în domeniul managementului resurselor umane și oferă cunoștințe de bază necesare în cariera profesională a absolvenților specializărilor economice.

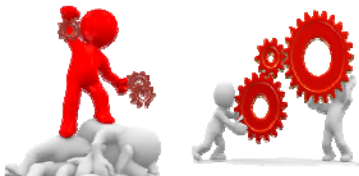


Obiectivele principale ale cursului sunt: familiarizarea studenților cu principiile și funcțiile managementului resurselor umane. Prin însușirea conținutului cursului, studenții vor dobândi următoarele competențe generale și specifice desfășurării activității în domeniul managementului resurselor umane.

- **Cursul** realizează o educare a studenților în domeniul comportamentului organizațional și oferă cunoștințe de bază necesare în cariera profesională a absolvenților.
- Familiarizarea studenților cu domeniul de studiu al comportamentului organizațiilor;
- Studenții să cunoască specificul comportamentului indivizilor și a echipelor în organizații;
- Studenții să deprindă tehnici specifice de organizare și conducere a grupurilor și echipelor la nivelul organizațiilor;
- Studenții să își dezvolte o metodologie specifică gestionării conflictelor în organizații;

- Să înțeleagă rolul învățării și aplicații ale teoriei învățării în organizații;
- Să identifice principalele funcții ale managementului resurselor umane;
- Să se familiarizeze cu modul de organizare și conducere a resurselor umane la nivelul organizațiilor;
- Să cunoască rolurile și responsabilitățile managerilor de resurse umane;
- să dezvolte abilități de a elabora planuri de conducere a resurselor umane.

COMPETENȚE GENERALE:



- **Cursul** realizează o educare a studenților în domeniul managementului resurselor umane în turism și oferă cunoștințe de bază necesare în cariera profesională a absolvenților
- Familiarizarea studenților cu metodele de management a resurselor umane, menite să maximizeze rezultatele din acest domeniu;
- Familiarizarea studenților cu abordarea modernă a managementului resurselor umane, comparativ cu managementul de personal
- Dezvolte abilități de conducere a resurselor umane și de gestionare a funcționii de resurse umane la nivelul organizațiilor din comerț și turism.

COMPETENȚE SPECIFICE:



- cunoașterea conceptelor utilizate (*resurse umane, management al resurselor umane*);
- interpretarea corectă a conceptelor și noțiunilor specifice MRU;
- cunoașterea principalelor abordări privind resursele umane din cadrul organizațiilor;
- înțelegerea rolului și a importanței resurselor umane în cadrul organizațiilor;
- cunoașterea obiectivelor, a sferei de cuprindere și a evoluției MRU;
- explicarea rolului și a importanței resurselor umane și a MRU în cadrul organizațiilor în perioada actuală;
- cunoașterea particularităților proceselor specifice MRU și a tendințelor înregistrate în MRU;
- cunoașterea principalelor activități din sfera managementului resurselor umane
- explicarea activităților specifice privind analiza postului, recrutare și selecție
- explicarea importanței motivației în procesul muncii
- utilizarea unui limbaj adecvat, specific MRU;
- întocmirea unor documente specifice MRU: scrisoare de intenție, fișă a postului, fișă interviului de selecție, plan de carieră etc.
- capacitatea de a adapta metodele și principiile managementului resurselor umane pentru practica întreprinderilor;
- aplicarea normelor și valorilor de etică profesională pentru luarea deciziilor și realizarea independentă sau în grup a unor sarcini/obiective complexe de la locul de muncă;
- asumarea nevoii de formare continuă pentru a crea premisele de progres în carieră și adaptare a propriilor competențe profesionale la dinamica mediului economic.

TEME DE CONTROL (TC)

Desfășurarea temelor de control se va derula conform calendarului disciplinei.

RESURSE ȘI MIJLOACE DE LUCRU:



1. Cursul de Managementul resurselor umane.
2. Chașovschi, Carmen Emilia – Comportament Organizațional – Note de curs, Universitatea Ștefan cel Mare Suceava, 2012
3. Chașovschi, Carmen Emilia - Cercetari privind managementul resurselor umane in contextul dezvoltarii regionale, București : Editura Didactică și Pedagogică, 2006. - 308 p., cota III 19724
4. Laptop, videoproiector, ecran de proiecție
5. Bibliografia ce trebuie analizată și pusă în valoare în temele de control.
6. Activitățile tutoriale propriu-zise.



EVALUARE:

Forma de evaluare (E-examen, C-colocviu/test final, LP-lucrari de control)		
Stabilirea notei finale (procentaje)	- răspunsurile la examen/colocviu/lucrari practice	40%
	- activitati aplicative atestate /laborator/lucrări practice/proiect etc	20%
	- teste pe parcursul semestrului	20%
	- teme de control	20%
Standard minim de performanță		
<ul style="list-style-type: none">• Cunoașterea noțiunilor, fenomenelor, proceselor specifice disciplinei.• Nota 5 pentru fiecare dintre cele două forme de evaluare.		

CUPRINS

INTRODUCERE	2
OBIECTIVELE GENERALE ALE CURSULUI	2
COMPETENȚE GENERALE:	3
COMPETENȚE SPECIFICE:	3
TEME DE CONTROL (TC)	3
RESURSE ȘI MIJLOACE DE LUCRU	4
EVALUARE	4
UNITATEA DE ÎNVĂȚARE 1	8
CONSIDERAȚII GENERALE PRIVIND RESURSELE UMANE ȘI MANAGEMENTUL ACESTORA	8
1.1. INTRODUCERE	8
1.2. OBIECTIVELE UNITĂȚII DE ÎNVĂȚARE 1	8
1.3. COMPETENȚE SPECIFICE	9
1.4. CONSIDERAȚII PRIVIND RESURSELE UMANE ȘI ROLUL LOR ÎN SUCCESUL ORGANIZAȚIILOR	9
1.4.1. Definierea resurselor umane.....	10
1.5. TEME DE CONTROL	11
1.6. BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	11
UNITATEA DE ÎNVĂȚARE 2	12
FUNDAMENTELE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE	12
2.1. INTRODUCERE	12
2.2. OBIECTIVELE UNITĂȚII DE ÎNVĂȚARE 2	12
2.3. COMPETENȚE SPECIFICE	12
2.4. DEFINIREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE	12
2.4.1. Definiri ale managementului resurselor umane în literatura românească de management	13
2.4.2. Managementul resurselor umane în viziunea autorilor străini	14
2.5. TEME DE CONTROL	15
2.6. BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	15
UNITATEA DE ÎNVĂȚARE 3	17
ACTIVITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE	17
3.1. INTRODUCERE	17
3.2. OBIECTIVELE UNITĂȚII DE ÎNVĂȚARE 3	17
3.3. COMPETENȚE SPECIFICE	17
3.4. ABORDAREA STRATEGICĂ A MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE	17
3.5. CONȚINUTUL STRATEGIILOR DIN DOMENIUL RESURSELOR UMANE	20
3.5.1. Tipuri de strategii ale resurselor umane	21
3.6. PLANIFICAREA STRATEGICĂ A RESURSELOR UMANE	22
3.7. TEME DE CONTROL	25
3.8. BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	26
UNITATEA DE ÎNVĂȚARE 4	27
RECRUTAREA ȘI SELECȚIA RESURSELOR UMANE	27

4.1. INTRODUCERE	27
4.2. OBIECTIVELE UNITĂȚII DE ÎNVĂȚARE 4	27
4.3. COMPETENȚE SPECIFICE	28
4.4. ANALIZA ȘI PROIECTAREA FUNCȚIEI	28
4.5. RECRUTAREA PERSONALULUI	30
4.6. PROCESUL DE SELECȚIE A PERSONALULUI	33
4.7. TEME DE CONTROL	36
4.8. BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	36
UNITATEA DE ÎNVĂȚARE 5	37
MOTIVAREA RESURSELOR UMANE	37
5.1. INTRODUCERE	37
5.2. OBIECTIVELE UNITĂȚII DE ÎNVĂȚARE 5	37
5.3. COMPETENȚE SPECIFICE	38
5.4. ASPECTE GENERALE ALE MOTIVĂRII RESURSELOR UMANE	38
5.5. TEORII DE CONȚINUT	40
5.5.1. Teoria ierarhiei nevoilor.....	40
5.5.2. Teoria X și Teoria Y.....	42
5.5.3 Teoria factorilor duali.....	43
5.5.4 Teoria ERG	44
5.5.5 Teoria achiziției succeselor	46
5.5.6 Teoria I-M (Imaturitate-Maturitate).....	48
5.6. TEORII DE PROCES	48
5.6.2 Teoria Porter-Lawler a motivației	50
5.6.4 Teoria fixării scopurilor	53
5.7. TEORII DE ÎNTĂRIRE	54
5.7.1 Teoria condiționării operante	54
5.8. TEME DE CONTROL	55
5.9. BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	55
UNITATEA DE ÎNVĂȚARE 6	56
MANAGEMENTUL CARIEREI	56
6.1. INTRODUCERE	56
6.2. OBIECTIVELE UNITĂȚII DE ÎNVĂȚARE 6	56
6.3. COMPETENȚE SPECIFICE	56
6.4. CARIERA ȘI MANAGEMENTUL ACESTEIA	57
6.5. ROLUL ORGANIZAȚIEI ȘI AL INDIVIZILOR ÎN DEZVOLTAREA CARIEREI	59
6.6. CONCEPTUL DE PLANIFICARE A CARIEREI	60
6.6.1. Planificarea carierei individuale.....	63
6.6.2. Planificarea carierei organizaționale	64
6.7. TEME DE CONTROL	67
6.8. BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	68
UNITATEA DE ÎNVĂȚARE 7	69
MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE – ORGANIZARE ȘI RESPONSABILITĂȚI	69
7.1. INTRODUCERE	69
7.2. OBIECTIVELE UNITĂȚII DE ÎNVĂȚARE 7	69
7.3. COMPETENȚE SPECIFICE	69
7.4. FACTORI DE INFLUENȚĂ ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE	70
7.5. ACTIVITĂȚI ȘI ATRIBUȚII ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE	71

7.6. ORGANIZAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR.	
ÎNDATORIRI ȘI RESPONSABILITĂȚI.....	76
7.6.1. Managementul resurselor umane - o funcție centralizată.....	77
7.6.2. Managementul resurselor umane – o funcțiune descentralizată.....	79
7.7. TEME DE CONTROL	83
7.8. BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ.....	83
TESTE DE AUTOEVALUARE	84
BIBLIOGRAFIE	87

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE 1

CONSIDERAȚII GENERALE PRIVIND RESURSELE UMANE ȘI MANAGEMENTUL ACESTORA

Cuprinsul unității de învățare 1

Introducere

Considerații privind resursele umane și rolul lor în succesul organizațiilor

Definirea resurselor umane

1.1. Introducere

“Lumea afacerilor se află într-un proces de continuă schimbare”. Această frază a dominat și domină economia ultimilor decenii. Organizațiile își întocmesc planuri strategice, încearcă să prevadă schimbarea și se adaptează din mers unui mediu în perpetuă transformare, unor piețe care își largesc granițele sau unor cerințe mereu sporite ale consumatorilor. Mai mult, mai bine, mai repede.

Resursele umane, la rândul lor, trebuie să fie cele potrivite...la locurile potrivite...cu abilitățile potrivite...la timpul potrivit. Angajații nu se mai împart în muncitori și șefi, ci în colaboratori interni ai companiei și lideri oficiali, top manageri, manageri de compartimente, supervizori, coordonatori de proiecte, consultanți etc. Este căutat cu orice preț succesul în afaceri, iar asupra angajaților acționează o presiune imensă – cea care îi face responsabili de maximizarea rezultatului afacerii.

Drept urmare, dacă alte științe sau domenii de știință au dispărut din atenția generală, cel puțin în momentul de față, managementul resurselor umane este privit ca una dintre pârgھیile care pot împinge afacerile spre reușită, rămânând în atenția teoreticienilor și practicienilor.

Este relativ dificil de discutat despre Managementul Resurselor Umane fără a răspunde mai întâi la întrebarea cine sunt resursele umane și de ce sunt importante pentru companie. Din acest motiv este firesc să încercăm pentru început o sintetizare a opiniilor existente în literatura de specialitate vis-à-vis de resursele umane și de managementul acestora.

Managementul resurselor umane poate fi instrument, mod de acțiune, mijloc de îmbunătățire a rezultatelor obținute în cadrul firmei, cu luarea în considerare a intereselor angajaților. Sistemul angajator-angajat funcționează perfect când sunt identificate și rezolvate interesele ambelor părți, iar managementul resurselor umane, pe lângă alte roluri ale sale, încearcă să identifice și acele pârgھیi care pot determina satisfacerea în același timp și în aceeași măsură a nevoilor organizației și a resurselor umane.

Situația descrisă anterior este considerată ca fiind una ideală, iar din păcate în practică este întâlnită relativ rar. La prima vedere, cele două părți par a avea interese opuse: pe de o parte dorința organizației de a obține rezultate maxime pe seama resurselor umane, și pe de altă parte interesele resurselor umane, care consideră că, creșterea cerințelor din partea întreprinderii poate duce la o creștere a presiunii asupra lor.

Managementul resurselor umane poate reduce diferențele de percepție ale celor două părți și poate contribui la satisfacerea intereselor ambelor grupe. Dar aceasta nu este singura menire a managementului resurselor umane. Identifică resursele umane care sunt cele mai potrivite pentru necesitățile firmei, coordonează integrarea acestora în organizație, evaluează performanțele activității lor, identifică mijloacele cele mai potrivite pentru a le motiva adecvat în realizarea sarcinilor și găsec metodele de a crea un climat de muncă lipsit de conflicte, care să favorizeze obținerea rezultatelor.

1.2. Obiectivele unității de învățare 1



- înțelegerea conceptelor cu care operează această ramură a managementului;
- identificarea principalelor etape în managementului resurselor umane;
- stabilirea locului și importanței managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor;

1.3. Competențe specifice



- să-și dezvolte abilități practice în domeniul organizării resurselor umane, în mediul concurențial european actual, care să le permită, tinerilor absolvenți de învățământ superior, integrarea corespunzătoare în muncă;
- să-și dezvolte aptitudinile și să-și însușească cunoștințele necesare desfășurării activității de resurse umane din cadrul unei organizații, într-o manieră eficientă și eficace, fie că sunt la început de carieră sau că doresc să schimbe domeniul de activitate;
- să obțină competențe care să certifice fiecărui student nivelul de calificare atins în domeniu, precum și recunoașterea performanței, la nivel național, atât de către asociațiile profesionale din domeniul managementului resurselor umane cât și de mediul academic.



Durata de parcurgere a cursului: 2 ore

1.4. Considerații privind resursele umane și rolul lor în succesul organizațiilor

În contextul societății actuale românești, al unei economii în dezvoltare, marea majoritate a managerilor și întreprinzătorilor motivează eșecul în afaceri în principal prin gestionarea improprie a resurselor financiare ale organizației. Puțini sunt cei care realizează că eșecul s-ar putea datora și utilizării defectuoase a resurselor umane, motivării neadecvate a acestora sau necorelării sistemului de recompense cu performanțele obținute pe seama angajaților. În legătură cu această problemă, Nasbitt și Aburdene¹ menționau că „în noua societate informațională, capitalul uman a înlocuit capitalul financiar, ca resursă strategică”.



Teoreticienii managementului resurselor umane sunt cei care atrag atenția asupra importanței acestor resurse și asupra rolului pe care acestea îl pot juca în dimensionarea rezultatelor unei organizații. Întrebarea este dacă acest mesaj lansat de teoreticieni ajunge până la mediul de afaceri, la cei care gestionează resursele întreprinderilor. În situația în care este totuși „recepționat” la nivelul companiilor, există și cazul în care este abordat mai mult declarativ, fără a fi modificate comportamente sau fără a fi puse în practică reguli simple care ar putea schimba atitudini, care ar duce la o planificare strategică a resurselor umane.

În prefața cărții „Human Resource Management” – Milkovich și Boudreau² afirmă că resursele umane au ajuns în sfârșit în atenția organizatorilor, a șefilor de companii, a directorilor. Prin prezenta lucrare încercăm să vedem dacă acest lucru este valabil și în condițiile unei economii românești aflate într-o tranziție a cărei sfârșit nu se întrezărește.

Indiferent care este titulatura utilizată pentru angajați, perioade îndelungate șefii de firmă au privit resursele umane ca pe o forță de producție – o forță care produce – și nimic mai mult. Autorii mai sus menționați afirmă că „managerii regândesc modul în care își conduc angajații. Au descoperit că succesul lor propriu, ca și succesul organizației lor depinde de decizia lor în ce privește angajații.”³

În condițiile unei societăți în permanentă schimbare, în condițiile actuale în care tehnologiile se modifică extraordinar de repede, lipsa de investiții în resursele umane duce mai devreme sau mai târziu la moartea organizației.

¹ Manolescu, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003, pag. 5

² Milkovich, G.T., Boudreau, J.W., – *Human Resource Management*, Homewood, Boston, 1991, p. 2

³ Idem – *Op. cit.* 2, p. 3

1.4.1. Definirea resurselor umane



Noțiunea de „resurse umane” definește o categorie social-economică relativ complexă. Complexă deoarece subiectul – omul – este mult mai special decât celelalte resurse - bani, mașini sau utilaje. Omul, cu toate laturile personalității sale, cu frustrările și trebuințele care îi sunt specifice și care îl fac unic, așa cum unică este și contribuția sa la atingerea obiectivelor organizației din care face parte.

Definițiile întâlnite în literatura de specialitate care abordează aceste categorii sunt diverse. În continuare vom prezenta câteva formulări reprezentative pentru ceea ce se înțelege în momentul de față prin resurse umane:

- „Resursele umane reprezintă organizația; oamenii reprezintă o resursă comună și totodată, o resursă cheie, o resursă vitală, de azi și de mâine, a tuturor organizațiilor, care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul competițional al acestora”.⁴
- „Resursele umane au caracteristici speciale care determină nemijlocit gradul de folosire și valorificare eficientă a celorlalte resurse”.⁵
- „Resursele umane reprezintă ansamblul personalului care influențează, prin calitatea pregătirii profesionale și prin participarea sa, progresul firmei”.⁶
- „Resursele umane adecvate sunt persoanele dintr-o organizație care își aduc o importantă contribuție la îndeplinirea obiectivelor sistemului de management”.⁷
- „Resursele umane sunt acele resurse ale firmei care îndeplinesc criteriile necesare pentru a fi considerate sursa principală de asigurare a competitivității necesare, deoarece resursele umane sunt valoroase, rare, dificil de imitat și, relativ, de neînlocuit”.⁸



Definițiile de mai sus relevă importanța resurselor umane în cadrul organizațiilor, iar toate atributele care sunt asociate acestora corespund poziționării lor actuale în teoria managementului. În ceea ce privește afirmația conform căreia acestea sunt „de neînlocuit”, considerăm că este special exagerată pentru a sublinia dificultatea unui proces care implică costuri suplimentare sporite (cu recrutarea, selecția și eventual cu pregătirea noilor angajați). Pe de altă parte, este perfect justificată dacă ne gândim că resursele umane nu se pot înlocui „peste noapte”, ci în urma unui proces care necesită un anumit interval de timp.



Chiar dacă în literatura de specialitate definirea resurselor umane precede de multe ori teoria de management a resurselor umane, Huczynski și Buchanan constatau în „Organizational Behavior” că „resursele umane reprezintă o formulare deranjant de distantă pentru oameni”⁹, afirmând că pentru foarte mulți nu este nimic mai mult decât un jargon inocent care să înlocuiască termenul de „om”. Atunci când planifici „resurse umane” poate fi mai ușor să iei decizii incomode. Formularea sună ca o decizie economică rațională, echidistantă, fără intruziuni morale sau personale. Dacă ar fi utilizat termenul „oameni”, obiectivitatea nu ar fi aceeași. Aceeași autori motivau utilizarea acestui termen prin faptul că percepția resurselor ca pe active și nu ca pe ființe umane face mai ușoară luarea unor

⁴ Manolescu, A. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Rai, București, 1998, pag. 11

⁵ Rotaru, A., Prodan, A. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Sedcom Libris, 1998, pag. 2

⁶ Burciu, A. – *Management*, Editura Universității Ștefan cel Mare, Suceava, 1998, pag. 136

⁷ Certo, S. C. – *Managementul modern – diversitatea, calitatea, etica și mediul global*, Editura Teora, București 2001, pag. 337

⁸ Manolescu, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București 2003, pag. 20

⁹ Huczynski, Andrzej, Buchanan, D. – *Organizational Behaviour – An Introductory Text*, Prentice Hall, Harlow, 2001, p. 674

decizii incomode, de concediere (e mai ușor pentru un manager să concedieze resurse umane, decât să concedieze oameni).

1.5. Teme de control



1. Definiți resursele umane și MRU
2. Caracteristicile resurselor umane (+) (-)

1.6. Bibliografie selectivă



1. Burciu, A. – *Management*, Editura Universității Ștefan cel Mare, Suceava, 1998
2. Certo, S. C. – *Managementul modern – diversitatea, calitatea, etica și mediul global*, Editura Teora, București 2001,
3. Huczynski, Andrzej, Buchanan, D. – *Organizational Behaviour – An Introductory Text*, Prentice Hall, Harlow, 2001
4. Manolescu, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003
5. Manolescu, A. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Rai, București, 1998
6. Milkovich, G.T., Boudreau, J.W., – *Human Resource Management*, Homewood, Boston, 1991
7. Rotaru, A. , Prodan, A.– *Managementul Resurselor Umane*, Editura Sedcom Libris, 1998

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE 2

FUNDAMENTELE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

Cuprinsul unității de învățare 2

Definirea managementului resurselor umane

Definiri ale managementului resurselor umane în literatura românească de management

Managementul resurselor umane în viziunea autorilor străini

2.1. Introducere

Managementul resurselor umane devine în ultimele decenii ale secolului trecut, un domeniu strategic al întreprinderilor moderne, inclusiv în țările aflate sub dominația cortinei comuniste. Pornind de la domeniul deja consacrat al managementului general, împrumutând de la acesta unele concepte sau metode de investigare și analiză, managementul resurselor umane își delimitează propriul domeniu de activitate. Acest fapt îngreunează o simplă definiție a managementului resurselor umane fără să avem în vedere, în primul rând, obiectivele urmărite a fi realizate în acest domeniu.

2.2. Obiectivele unității de învățare 2



- înțelegerea conceptului de management al resurselor umane;
- înțelegerea și interpretarea definițiilor managementului resurselor umane;
- stabilirea importanței managementului resurselor umane în viziunea autorilor străini.

2.3. Competențe specifice



- interpretarea corectă a conceptelor și noțiunilor specifice MRU;
- cunoașterea principalelor abordări privind resursele umane din cadrul organizațiilor;
- înțelegerea rolului și a importanței resurselor umane în cadrul organizațiilor.



Durata de parcurgere a cursului: 2 ore

2.4. Definirea managementului resurselor umane

Managementul resurselor umane este un domeniu de studiu relativ recent. Recent sub această formă și denumire, pentru că activitățile conținute de managementul resurselor umane au existat într-o formă sau alta și au evoluat odată cu practica și teoria economică modernă.



Domeniul care se ocupă de gestionarea muncii sau a celor care muncesc a purtat denumiri diverse - conducerea muncii, organizarea muncii, normarea muncii, funcția de personal ș.a. Odată însă cu apariția managementului și cu introducerea termenului în multiple domenii de activitate, a fost firesc ca acest concept să se răsfrângă și asupra a ceea ce înseamnă gestionarea justă a resurselor umane în vederea obținerii de rezultate superioare.

Toate activitățile care în trecut erau incluse în sfera personalului, fac parte în prezent din domeniul de activitate al managementului resurselor umane. Importanța resurselor umane și a managementului acestora s-a accentuat datorită necesității organizațiilor de a se adapta la un mediu dinamic și competitiv.

În opinia unor autori, managementul resurselor umane s-a “desprins din managementul general, s-a diferențiat și autonomizat, restrângându-și problematica sau obiectul de studiu și s-a specializat, având în prezent un loc bine precizat în cadrul managementului general”.¹⁰

În tradiția îndelungată a școlii românești de management au existat o multitudine de opinii în ceea ce privește definirea managementului resurselor umane. Managementul general, odată cu creșterea în complexitate a mediului economic și cu încercarea de a descoperi acele căi menite să asigure succesul în cadrul unei organizații, s-a diversificat continuu și a dat naștere la o serie de subdomenii care cu timpul au dobândit metodă și obiect propriu de studiu, devenind în acest mod discipline sau științe de sine stătătoare. Acesta a fost și cazul managementului resurselor umane care, cu timpul, și-a individualizat sfera de cuprindere și de acțiune ocupând un loc de sine stătător.

2.4.1. Definiri ale managementului resurselor umane în literatura românească de management

Pornind de la conceptul general și de la înțelesul său, „managementul resurselor umane” ar trebui să nu însemne nimic mai mult decât „conducerea resurselor umane”. Complexitatea economiei și a obiectului de studiu al acestei discipline și științe duc însă la o serie de mențiuni menite să completeze o formulare mult prea facilă și simplistă ca cea mai sus amintită. Până și termenul de conducere este unilateral și în neconcordanță cu ceea ce pune în prezent pe tapet managementul resurselor umane: motivare, participare, mutualitate.

Chiar dacă completările suplimentează sfera sa de cuprindere, nu înseamnă că managementul resurselor umane este perfect izolat de managementul general. Noțiunile cu care operează și finalitățile sunt comune: ambele urmăresc atingerea viziunii întreprinderii și îndeplinirea misiunii acesteia. De asemenea, fără managementul general, managementul resurselor umane ar fi suspendat, fără a avea cadrul operațional care să îi permită punerea sa în practică.

Spre deosebire de managementul general, obiectul de studiu este mai restrâns și mai specializat, iar din punct de vedere al abordării științifice, managementul resurselor umane se subordonează în cadrul mult mai larg al managementului general care reunește la rândul său numeroase alte domenii specializate.



Literatura de specialitate oferă mai multe definiții pentru *managementul resurselor umane*, iar mai cu seamă perioada contemporană a impus o concepție nouă asupra personalului, diferită de cea tradițională:

- V. Lefter, A. Manolescu – „ansamblul activităților referitoare la asigurarea utilizării optime a resurselor umane, un concept de largă cuprindere care se referă la filosofia, politicile, procedurile și practicile cu ajutorul cărora sunt conduși angajații”;¹¹

- R.L. Mathis, P.C. Nica 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”;¹²

- P. Burloiu – „Managementul resurselor umane reprezintă un complex de măsuri concepte interdisciplinar, cu privire la recrutarea personalului, selecția, încadrarea, utilizarea prin

¹⁰ Manolescu, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003, pag. 23

¹¹ Lefter, V., Manolescu, A. – *Managementul resurselor umane – Studii de caz, probleme, teste*, Editura Economică, București, 1999, pag. 16

¹² Mathis, R.L., Nica, P., Rusu C. (coordonatori) – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997 pag. 3.

organizarea ergonomică a muncii stimularea materială și morală, până în momentul încetării contractului de muncă”¹³;

- *A. Rotaru, A. Prodan* – „Managementul resurselor umane este o funcție a organizațiilor economice, aflată în extensie, care include atât managementul personalului, cât și al relațiilor de muncă (...). Managementul personalului/resurselor umane reprezintă managementul strategic și operațional al activităților care se concentrează asupra asigurării și menținerii personalului organizației și condițiile mediului economic și social în care ea acționează”¹⁴.

Definițiile prezentate sunt rezultatul unor acumulări și completări ce au survenit pe parcursul evoluției funcționii de resurse umane la nivelul întreprinderii și pe parcursul adaptării permanente a acesteia la realitățile economice și sociale. În general, definițiile date vin să explicitizeze următoarele puncte: care este misiunea managementului resurselor umane, care sunt activitățile specifice și în ce măsură acestea pot contribui la realizarea scopului general al organizației.

2.4.2. Managementul resurselor umane în viziunea autorilor străini

Managementul resurselor umane presupune o abordare strategică și coerentă a managementului celui mai de preț bun al organizației: oamenii, muncind individual și în colectiv pentru a contribui la atingerea obiectivelor.

Această nouă dimensiune a „conducerii” personalului include o perspectivă strategică și o adaptare la mediul în care managerul de personal se adaptează prin întărirea poziției și a competenței care este solicitată de o nouă situație. O analiză mai detaliată poate duce la concluzia că apariția managementului resurselor umane nu a fost o schimbare „revoluționară”, ci mai degrabă una „evoluționară”, deoarece s-a dezvoltat din managementul personalului.



Afirmația conform căreia *managementul resurselor umane este singurul drum către succes* este cu siguranță exagerată, ca și etichetarea sa ca formă singulară, unică de a realiza un profit mai mare la nivelul organizației. Însă este perfect adevărat că un management just al resurselor umane permite obținerea unor avantaje competitive care pot plasa firma pe locuri superioare pe piață. Definițiile care urmează prezintă abordarea managementului resurselor umane de către

unii dintre cei mai renumiți specialiști ai acestui domeniu din perioada contemporană:

- *Fisher, Shaw* - „Managementul resurselor umane reprezintă ansamblul deciziilor și practicilor manageriale care afectează și influențează direct oamenii sau resursele umane care muncesc pentru organizație.”¹⁵;

- *Certo* – „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 și și eficiență și avantaj competitiv”¹⁶;

- *Huczynski, Buchanan* – „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

¹³Burloiu, P. – *Managementul resurselor umane*, Editura Lumina Lex, 1997, pag. 16

¹⁴ Rotaru A., Prodan, A., – *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris, Iași 1998, pag. 15

¹⁵ Fisher, C., Shaw, J.B. – *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Co, Boston, 1999

¹⁶ Certo, S. C. - *Managementul modern – Diversitatea, calitatea, etica și mediul global*, Editura Teora, București, 2001, pag. 673

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”¹⁷

- Cole – „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”.¹⁸

- Storey – „Managementul resurselor umane poate fi văzut ca un set de politici info-relaționale cu o susținere ideologică și filozofică. Sunt necesare 4 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”.¹⁹

Scopul definițiilor este să dea o explicație succintă unei noțiuni noi. Din aceste motiv de foarte multe ori este dificil să cuprinzi întreaga paletă de activități care sunt abordate. De multe ori „miezul” definiției omite o întreagă varietate de arii în care funcția este implicată. Acestea includ comunicarea dintre angajați, negocierea colectivă, schimbările organizaționale, sănătatea și protecția muncii și o varietate de servicii de recompensare sau de asistență pentru angajați.

Au fost realizate îndelungi încercări în găsirea unei definiții unice a managementului resurselor umane, încercări care nu au fost încununate de succes. Trebuie să recunoaștem însă că ceea ce înseamnă „definiție unică” este relativ greu de atins, dacă nu cumva chiar imposibil, asta deoarece mediul în continuă schimbare impune mereu modificări și lărgirea sferei de cuprindere. În acest sens de multe ori definițiile pot fi caracterizate printr-o oarecare ambiguitate care permite celor ce o folosesc să o definească într-o manieră ce corespunde scopurilor autorului.

O caracteristică comună a definițiilor de mai sus este că sunt exprimate în termeni structurali care descriu managementul resurselor umane ca pe o funcție organizatorică, existând însă posibilitatea ca o firmă să adopte o perspectivă a managementului resurse umane fără să aibă însă un compartiment de personal. Și acesta deoarece multe dintre atribuțiile managementului resurselor umane revin managementului general.²⁰ (Huczynski 2001)

2.5. Teme de control



1. Reprezentanți ai școlii române și străine de management
2. Autori străini care definesc managementul resurselor umane
3. Enumerați abordările întâlnite în selecția resurselor umane!

2.6. Bibliografie selectivă



1. Burloiu, P. – *Managementul resurselor umane*, Editura Lumina Lex, 1997.
2. Certo, S. C. - *Managementul modern – Diversitatea, calitatea, etica și mediul global*, Editura Teora, București, 2001.
3. Cole, G. A. – *Managementul Personalului*, Editura Codecs, București, 2001.
4. Fisher, C., Shaw., J.B. – *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Co, Boston, 1999

¹⁷Huczynski, Andrzej, Buchanan, D. – *Organizational Behaviour – An Introductory Text*, Prentice Hall, Harlow, 2001, p. 674

¹⁸ Cole, G. A. – *Managementul Personalului*, Editura Codecs, București, 2001, pag. 2

¹⁹ Storey, J – *Human Resource Management: A critical Text*, Editura Routledge, Londra, 1995, p. 23

²⁰ Idem – p. 676

5. Huczynski, Andrzej, Buchanan, D. – *Organizational Behaviour – An Introductory Text*, Prentice Hall, Harlow, 2001.
6. Lefter, V., Manolescu, A. – *Managementul resurselor umane – Studii de caz, probleme, teste*, Editura Economică, București, 1999.
7. Manolescu, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003.
8. Mathis, R.L, Nica, P., Rusu C. (coordonatori) – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997.
9. Rotaru A. , Prodan, A.,– *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris, Iași 1998.
10. Storey, J – *Human Resource Management: A critical Text*, Editura Routledge, Londra, 1995.

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE 3

ACTIVITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

Cuprinsul unității de învățare 3

Abordarea strategică a managementului resurselor umane

Conținutul strategiilor din domeniul resurselor umane

Tipuri de strategii ale resurselor umane

Planificarea strategică a resurselor umane

3.1. Introducere

Rolul managementului resurselor umane în formularea strategiei este necunoscut pentru managementul multor organizații. Deși toate firmele ar trebui să ia în considerare datele privitoare la resursele umane în procesul de formulare a strategiilor de afaceri, foarte puține pun în practică acest lucru.

Organizațiile există pentru a duce la îndeplinire anumite scopuri și obiective. Pentru a-și atinge obiectivele firmele trebuie să decidă care structură i se potrivește cel mai bine. Odată aleasă natura structurii, trebuie atrași și reținuți suficient de mulți angajați pentru a putea pune în practică obiectivele și pentru a implementa strategiile.

3.2. Obiectivele unității de învățare 3



- înțelegerea conceptului de abordare strategică a managementului resurselor umane;
- înțelegerea și interpretarea strategiilor din domeniul managementului resurselor umane;
- înțelegerea și interpretarea tipurilor de strategii în domeniul managementului resurselor umane;
- înțelegerea conceptului de planificare strategică a resurselor umane

3.3. Competențe specifice



- interpretarea corectă a conceptelor și noțiunilor specifice strategiilor MRU;
- interpretarea corectă a noțiunilor de management strategic;
- să-și dezvolte aptitudinile și să-și însușească cunoștințele necesare desfășurării activității în domeniul managementului resurselor umane din cadrul unei organizații, într-o manieră eficientă și eficace;
- utilizarea unui limbaj adecvat, specific MRU.
- înțelegerea conceptului de planificare strategică.

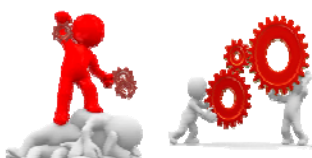


Durata de parcurgere a cursului: 2 ore

3.4. Abordarea strategică a managementului resurselor umane

La începutul secolului 20 managementului resurselor umane îi revenea doar rolul de a aduna datele despre salariați și a opera cu ele, de a furniza informații. Cu timpul rolul acestuia a evoluat, revenindu-i în anii '60 sarcina de a coordona procedurile de recrutare și selecție a personalului, pentru a se ajunge în anii '80 și '90 la un rol strategic al managementului resurselor umane care presupunea identificarea nevoilor organizațiilor și participarea la luarea deciziilor ce vizează conducerea unității precum și dialogul continuu cu managementul de top.

Specialiștii din domeniul managementului anilor 1960 și în special Alfred Chandler²¹ au evidențiat legătura directă dintre structura organizației și strategie („organizația va fi dimensionată conform strategiei”) și au clasificat strategiile de creștere care determinau modificări în structura firmei în următoarele tipuri: strategii ce vizează expansiunea volumului, dispersia geografică, integrarea verticală și diversificarea produsului. Teoriile lui Chandler au influențat timp de două decenii teoria strategiilor de management. În 1978, Galbraith și Nathanson²² au elaborat tehnici specifice de dimensionare a organizației în funcție de strategie și tehnici de adaptare a structurii, personalului, carierei, sistemului de motivare și de retribuire, tipurile de carieră și stilurile de management, definind totodată punctul cel mai sensibil al managementului care în opinia lor era de a dimensiona structura formală și sistemul resurselor umane astfel încât să se realizeze obiectivele strategice ale organizației.



În concepția lui Armstrong (2001) managementul strategic al resurselor umane vizează relațiile dintre managementul resurselor umane și managementul strategic dintr-o firmă²³ și se referă la direcția generală pe care organizația dorește să o folosească în atingerea obiectivelor, prin oameni. Resursele umane trebuie luate în considerare în formularea și aplicarea strategiei organizației deoarece:

- capitalul intelectual este o sursă majoră de avantaje competitive;
- oamenii sunt cei care implementează planul strategic.

Top managerii trebuie să ia în calcul aceste considerații atunci când dezvoltă strategia corporației, managementul strategic al resurselor umane trebuind să fie parte integrantă a acelor strategii.

Departate de a fi un proces simplist, planificarea și organizarea strategică trebuie să țină cont de variabilele de pe planul intern și de cele de pe planul extern al firmei. Parte dintre ele sunt prezentate în figura 3.1., în care sunt prezentate implicațiile mediului intern și extern asupra managementului resurselor umane.

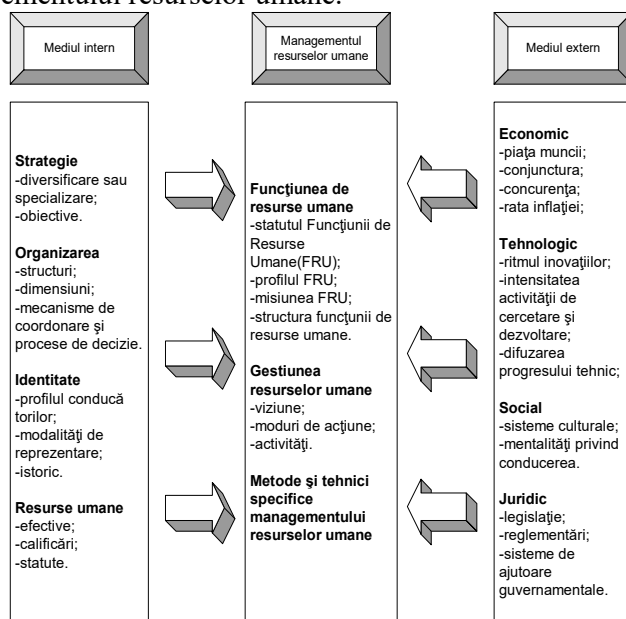


Figura nr. 3.1. –Managementul resurselor umane în corelație cu mediul intern și cu cel extern al organizației²⁴

²¹ Chandler, A. – *The Visible Hand*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1977, p. 13

²² Sandu, P. – *Management pentru întreprinzători*, Editura Economică, București, 1997, pag. 155

²³ Armstrong, M.– *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Lmt., London, 2001, p. 32

²⁴ Adaptat după V. Lefter, A. Manolescu ș.a. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București 1999, pag. 19

Așa cum se observă și în figura de mai sus, managementul strategic al resurselor umane abordează o largă paletă de probleme organizaționale ce privesc schimbările în structură și cultură, schimbările legate de eficacitatea și performanța organizațională, identificarea cerințelor optime pentru viitoarele cerințe ale companiei, dezvoltarea unor capacități distincte, managementul cunoștințelor și gestionarea schimbărilor.

Numeroși teoreticieni și practicieni ai managementului au încercat să identifice chei universale valabile de elaborare a politicilor de dezvoltare a resurselor umane sau strategii adecvate. Larsen²⁵ atribuie rolul major factorilor endogeni ai unui sistem (spre exemplu strategiile la nivel de organizație și de firmă), indiferent dacă este vorba de management organizațional sau zonal, în timp ce alții, Weber²⁶ subliniază meritele factorilor exogeni ai sistemelor (contextul socio-cultural și cel legal, riscurile economice și politice). Cu siguranță că părerile specialiștilor sunt împărțite, dar o abordare utilă este concepția sistemică, care poziționează sistemul de management al firmei într-un cadru larg de factori, de care trebuie să se țină cont în elaborarea strategiilor manageriale, după modelul formulat de Milkovich și Boudreau.



Așa cum se observă în tabelul următor programele de resurse umane sunt influențate de numeroși factori aflați la nivelul mediului extern. Planificarea resurselor umane se realizează în funcție de resursele umane disponibile pe piața muncii, de condițiile economice, de concurență și de reglementările guvernamentale în domeniu. Elaborarea planurilor de salarizare se face cu luarea în considerare a politicii salariale practicate de concurență.

Tabelul nr. 3.1. – Tehnici de diagnoză a condițiilor externe pentru elaborarea strategiilor în managementul resurselor umane

Mijloc de analiză	Analiza condițiilor externe	Programe de resurse umane
Analiza mediului	Schimbări sociale/demografice Condiții economice Concurența Modificări tehnologice Reglementari guvernamentale Sindicate	Planificarea Resurselor Umane
Analiza retribuțiilor bănești	Salarii și beneficii plătite de concurența pe piața muncii și de produse	Compensații și beneficii
Analiza disponibilităților	Disponibilitatea unor potențiali angajați cu experiență și calități corespunzătoare Disponibilitatea femeilor și minoritarilor cu experiență și calități corespunzătoare	Recrutare Planificarea angajărilor Planificare ce vizează promovarea activă Selectie
Supravegherea activităților de pe piața muncii	Contracte recente între sindicate și angajatori importanți	Relații de munca

Sursa: George T. Milkovich, John W. Boudreau – *Human Resource Management*, Homewood, Boston 1991, p. 25

²⁵ Larsen, H. – *In Search of Management Development*, Oxford Publishing 2000, pag. 23

²⁶ Weber, W – *Human Resources and Policies*, în *In Search of Management Development*, Oxford Publishing, 2000, p. 89

Nivelul strategic al managementului resurselor umane are de-a face cu elaborarea politicilor și cu stabilirea obiectivelor. El trebuie să asigure resursele necesare și să le aloce pentru a îndeplini strategiile și obiectivele.

3.5. Conținutul strategiilor din domeniul resurselor umane

Mutații organizaționale și manageriale folosite pentru atingerea obiectivelor prin promovarea misiunii firmei²⁷, strategiile fac parte integrantă din activitatea managerială la toate nivelele întreprinderii.

Strategiile trebuie să identifice răspunsul la întrebarea „CUM” (Cum se vor atinge obiectivele? Cum vor fi utilizate optim resursele? etc.), să găsească acele căi generale de parcurs care vor duce la îndeplinirea obiectivelor propuse printr-o utilizare optimă a resurselor.

Orice organizație care acționează pe baza unui plan strategic de dezvoltare trebuie să găsească răspuns la întrebarea „Cu ce afaceri trebuie să concurăm?” sau „Cum ar trebui să ne confruntăm cu concurenții pe piață spre a avea succes?”. În cazul strategiilor de resurse umane obiectivele vizează atât rezultatul firmei, dar și eficiența administrării resurselor umane pentru realizarea acestor obiective.



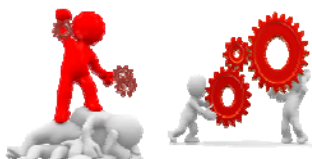
Dintre principalele **caracteristici** ale strategiilor amintim²⁸:

- au un puternic caracter antreprenorial (vizează direcțiile de dezvoltare);
- trebuie să mențină organizația activă în cazul schimbării condițiilor de mediu;
- permite ca acțiunile să fie întreprinse la un moment

dat, care se dorește a fi cel oportun;

- în condiții de criză acestea trebuie reformulate și radical schimbate.

Premisa de la care se pleacă în abordarea strategică a resurselor umane este că rolul managementului resurselor umane este să păstreze într-o formă „optimă” condițiile din organizație spre a face posibilă atingerea performanței și pentru a asigura eficiența utilizării resurselor umane²⁹. În acest proces intervin o serie de factori – condițiile externe, condițiile organizatorice, caracteristicile angajaților .



Elaborarea strategiilor în managementul resurselor umane se subordonează deci, pe ansamblu, strategiilor generale ale firmei și vizează următoarele domenii³⁰:

- sistemul de plată și sistemul beneficiilor;
- perfecționarea și dezvoltarea personalului;
- recrutarea și selecția;
- comunicarea între angajați și între aceștia și manageri;
- acordarea unor oportunități egale și diversificarea acestora;
- filozofia strategică a managementului de personal.

Strategia firmei determină sensul formulării acestora, ca și sensul acțiunii lor. O altă delimitare a domeniilor în care acționează managementul strategic al resurselor umane este dat de Aurel Manolescu care afirmă citându-l pe Armstrong că problemele esențiale care pot avea un impact asupra strategiilor din domeniul resurselor umane includ³¹:

- intențiile de creștere, integrare, diversificare sau concentrare, precum și de dezvoltare a pieței, respectiv a producției;
- propunerile privind creșterea competitivității sau a eficacității organizaționale;

²⁷ Nica, P.C. – *Managementul firmei*, Editura Condor, Chișinău 1994, pag. 210

²⁸ Idem, p. 210

²⁹ G. T. Milkovich, J. W. Boudreau – *Human Resource Management*, Homewood, Boston, 1991, p. 58

³⁰ Fischer, C., Shaw, J.B. – *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Co, Boston, 1999, pag. 57

³¹ Manolescu, A. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, București, 2003, pag. 123

- necesitatea de a dezvolta o cultură mult mai pozitivă, orientată spre performanță;
- alte imperative culturale ale managementului asociate cu schimbările în filosofia organizației în domenii ca: implicarea sau antrenarea, comunicațiile, lucrul în echipă, dezvoltarea unui „climat de succes” etc.
- alți factori de mediu extern (oportunități sau amenințări) care pot avea influență asupra organizației ca de exemplu intervențiile guvernamentale, legislația europeană sau presiunile economice.

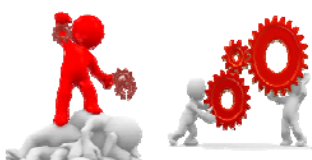
Strategiile de resurse umane se stabilesc după ce se cunoaște strategia globală a organizației, cu luarea în considerare a condițiilor concurențiale sau a evoluțiilor contextuale și se concretizează în politici și programe, obiective și opțiuni strategice.

În elaborarea acestora este obligatorie păstrarea unei viziuni de ansamblu și păstrarea următoarelor condiții enunțate de Hendry și Pettigrew³²:

- utilizarea planificării strategice a resurselor umane;
- abordare coerentă a designului și conducerii sistemelor de personal bazate pe o politică de angajare și pe o gestionare strategică a resurselor umane;
- potrivirea activităților și politicilor managementului resurselor umane cu strategia afacerii;
- perceperea oamenilor din organizație ca pe o „resursă strategică” pentru obținerea unor „avantaje competitive”.

3.5.1. Tipuri de strategii ale resurselor umane

După cum am apreciat anterior, formularea strategiilor de resurse umane trebuie să pornească de la strategiile de afaceri. Managementul resurselor umane nu face nimic altceva decât să identifice acele căi de acțiune care pot face posibilă transpunerea în realitate a dezideratelor expuse în strategiile organizației:



Datorită multitudinii de opțiuni strategice existente în cadrul unei afaceri, au fost concepute numeroase opinii și tipuri de strategii ale resurselor umane. Unele dintre acestea aparțin lui Rolf Buehner și sunt structurate în tabelul următor³³:

Tabel nr. 3.2. – *Tipuri de strategii ale managementului resurselor umane și caracteristicile acestora*

Tipul strategiei	Caracteristici
Strategia de personal orientată spre investiții	<ul style="list-style-type: none"> – are în vedere deciziile privind investițiile din cadrul firmei dar ia în considerare și resursele umane, considerate ca o investiție a companiei; – resursele umane sunt privite ca elemente importante în dezvoltarea companiei;
Strategia de personal orientată spre oameni	<ul style="list-style-type: none"> – are în vedere cerința de bază care constă în respectarea intereselor, dorințelor sau aspirațiilor personalului, concomitent cu folosirea corespunzătoare a potențialului acestuia, – aduce în prim plan necesitățile angajaților;
Strategia de personal orientată spre resurse	<ul style="list-style-type: none"> – presupune inversarea raportului scop-mijloace. – resursele umane sau posibilitățile de asigurare cu personal influențează considerabil conținutul strategiei firmei, iar funcțiunea de personal contribuie activ la

³² Armstrong, M., – *A Handbook of Human Resource Management*, Kogan Page, London, 2001; pag. 33

³³ Buehner, R. – *Personal Management*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg 1994, pag. 38

	dezvoltarea și realizarea acesteia; – departamentul de personal trebuie să pună la dispoziție datele și informațiile necesare privind personalul și să sugereze ce strategii globale ale firmei pot fi realizate în cadrul scopului propus, dar cu resursele umane existente.
--	--

Sursa: Buehner, R. – *Personal Management, Verlag Moderne Industrie, Landsberg 1994, pag. 38*

Fiecare dintre aceste strategii au avantaje specifice. Strategia de personal orientată spre investiții are meritul de a diminua rezistența la schimbare, permițând în același timp luarea unor măsuri privind utilizarea eficientă a resurselor umane și realizarea cu cheltuieli relativ reduse a pregătirii și angajării personalului în momentul introducerii de noi tehnologii.

Strategia orientată spre oameni are avantajul că acordă mai multă importanță resurselor umane. Specialiștii în resurse umane o apreciază ca fiind cea mai potrivită fiind orientată spre resursele umane chiar în faza de formulare a strategiei și nu doar în faza de execuție a acesteia. Strategia orientată spre resurse necesită o modificare de atitudine sau o schimbare de comportament a managerilor. Aceștia trebuie să înțeleagă că strategia orientată spre aspectele financiare ale firmei nu se află în contradicție cu strategia de personal orientată spre resurse, strategie care este o premisă a realizării de noi afaceri.



Aurel Manolescu exemplifică și alte strategii ale managementului resurselor umane, dintre care amintim³⁴:

a. după mărimea cheltuielilor alocate de către o firmă:

- strategia de „conciliere”;
- strategia de „supraviețuire”;
- strategia în „salturi”;
- strategia „investițională”;

b. după preocupările pentru perfecționarea și dezvoltarea

personalului:

- strategia „corectivă”;
- strategia „proactivă”;
- strategia „procesuală”;

c. după etapele parcurse de individ în carieră:

- strategia de „socializare”;
- strategia de „specializare”;
- strategia de „dezvoltare”;
- strategia de „valorizare”.

Prima clasificare se referă la alternativele de acțiune în managementul resurselor umane cu luarea în considerare a mărimii cheltuielilor alocate de către o firmă resurselor umane și dezvoltării acestora, în timp ce a doua clasificare vizează exclusiv preocupările pentru perfecționarea și dezvoltarea personalului.

Aceste variante strategice se pot regăsi în cadrul tuturor organizațiilor, deoarece vizează opțiuni reale ce corespund atât companiilor mari, cât și celor mici și mijlocii.

3.6. Planificarea strategică a resurselor umane

În prima parte a unității de învățare am relevat importanța corelării funcțiilor și activităților managementului resurselor umane cu condițiile mediului intern și extern într-o gândire strategică. În continuare vom prezenta o parte dintre activitățile principale ale

³⁴ Manolescu, A. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, București, 2003, pag. 128

managementului resurselor umane, pentru a detalia modul în care acestea pot contribui la succesul general al afacerii.

În perioada actuală în fața managerilor de personal stau responsabilități noi. Funcțiile care reveneau în trecut departamentului de personal constituie o responsabilitate a companiei în întregime ei. Literatura de specialitate tratează teme „clasice” ale resurselor umane, care fac obiectul firmelor care activează în economiile „normale”. Ce se întâmplă însă cu economiile în tranziție? O multitudine de alte probleme deosebit de sensibile vin să „îmbogățească” atribuțiile managerilor resurselor umane și întrebări importante așteaptă soluții viabile:

- „Cum va trebui să dimensionez numeric personalul pentru perioada imediată și pentru cea viitoare?”
- „La ce posturi pot renunța pentru a reduce cheltuielile cu personalul în condițiile menținerii capacităților de producție în limite normale?”
- „Voi opta pentru disponibilizarea temporară a unei părți a personalului?”

Exemplificările pot continua cu numeroase astfel de întrebări la care managerii de resurse umane trebuie să le facă față. La toate aceste întrebări și la multe altele trebuie găsite soluții și acest lucru trebuie realizat în condițiile unei presiuni crescânde din partea managerilor superiori, a salariaților și a sindicatelor.

O justă planificare a resurselor umane poate preveni eșecul în afaceri, o mai bună coordonare a activităților acestora în realizarea obiectivelor organizației. Tocmai din aceste motive, conducerea activității de personal nu poate fi lăsată la voia întâmplării, ci trebuie planificată și gândită strategic.



Planificarea resurselor umane este procesul prin care se determină ce resurse umane sunt necesare pentru atingerea obiectivelor strategice ale organizației³⁵.

Pe lângă această definiție simplă dată de Armstrong putem aminti și o alta, formulată de Aurel Manolescu: „procesul prin care organizațiile anticipează sau prevăd necesitățile viitoare de resurse umane și elaborează programele pentru asigurarea numărului și categoriilor de angajați care sunt disponibili la momentul potrivit și la locul potrivit”³⁶

Dacă cele două definiții prezintă planificarea resurselor umane ca fiind preocupată în general cu asigurarea necesarului de resurse umane, unii autori (Lukacs, Armstrong) subliniază diferențierea care apare între *planificarea resurselor umane* și *planificarea necesarului de resurse umane* (a necesarului de personal).

În cadrul acestei etape trebuie să aibă loc o abordare cantitativă și calitativă a resurselor umane³⁷ exprimate prin următoarele întrebări:

1. De câți angajați este nevoie?
2. Ce fel de angajați?

Drept urmare planificarea resurselor umane vizează o arie mai largă decât determinarea necesarului de resurse umane incluzând și modul în care oamenii sunt angajați și pregătiți pentru a îmbunătăți performanța organizației.

De multe ori aceste obiectivele strategice care trebuie să fie îndeplinite sunt compromise datorită ignorării importanței resurselor umane. Apar astfel o serie de obstacole „operaționale”³⁸ ce vizează:

- lipsă de forță de muncă înalt calificată;
- calificare depășită;
- costuri de manoperă prea ridicate;

³⁵ Armstrong, M. – *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Lmt., London, 2001, pag. 357

³⁶ Manolescu, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003, pag. 243

³⁷ Armstrong, M. – *A Handbook of Human Resource Management*, Kogan Page, London, 2001

³⁸ O. Nicolescu, I. Plumb, M. Pricop, I. Vasilescu, I. Verboncu ș.a. - *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, Volumul 2, Editura Economică, 2003, pag. 444

– deficit de forță de muncă.

Respectarea mecanică a unor proceduri și reguli, menite să asigure bunul mers al companiei și un procedeu riguros de control nu mai este o garanție a eficienței companiei. Sisteme foarte riguros reglementate în luarea deciziilor, o structură ierarhizată imobilă și înceată în luarea deciziilor pot diminua capacitatea organizației de a răspunde schimbărilor rapide survenite în mediul extern care este extrem de dinamic.

Managerii trebuie în prezent să răspundă evenimentelor externe și să le răspundă cu promptitudine, să le înțeleagă, alegând structuri flexibile de organizare. Întreaga planificare, ca de altfel managementul resurselor umane în ansamblul său trebuie să se bazeze pe abordări ce țin de acceptarea responsabilității, de investirea cu autoritate, de autonomia de a acționa, de împuternicire.



Planul strategic al organizației trebuie să identifice factorii de care depinde succesul organizației, iar planificarea resurselor umane contribuie, în mod semnificativ, la procesul de management strategic, prin asigurarea forței de muncă necesară în vederea obținerii rezultatelor propuse.

Eroarea cel mai des întâlnită în planificarea resurselor umane este concentrarea asupra înlocuirii personalului pe termen scurt și necoordonarea acestora cu planurile pe termen lung ale organizației. Întreg managementul organizației, dar mai ales managerii de departamente ar trebui să privească planificarea resurselor umane ca pe una dintre cele mai importante atribuții. Din păcate există concepția greșită conform căreia această sarcină revine departamentului de personal – dacă acesta există. Departamentul resurselor umane trebuie doar să asiste managerii din celelalte compartimente în elaborarea planurilor individuale și în integrarea acestora într-un plan global. Se realizează astfel integrarea planificării resurselor umane în strategia organizației.

Între planificarea strategică și cea operațională există o serie de diferențe. Strategia organizațională concepe căi prin care poate fi îndeplinită misiunea întreprinderii, stabilind o ierarhie de obiective la diferite niveluri. La nivel operațional, se alcătuiesc planuri asupra modalităților de realizare a obiectivelor strategice – cine trebuie să efectueze fiecare acțiune, ce se va realiza în perioada operațională următoare - pentru ca strategia să avanseze rapid și eficient.



Procesul planificării poate fi detaliat în următoarele etape:

1. Determinarea impactului obiectivelor organizației asupra fiecărui departament (în ceea ce privește resursele umane);
2. Identificarea aptitudinilor, experienței și numărului de angajați necesari pentru atingerea obiectivelor la nivel de organizație și departamente;
3. Determinarea necesarului net de resurse umane, după ce au fost evaluate cele existente în organizație;
4. Elaborarea unor planuri de acțiune pentru asigurarea necesarului anticipat de resurse umane.

În cadrul primei etape, rolul managerului este de a determina implicațiile obiectivelor și strategiei organizației asupra managementului resurselor umane. În același timp, managerii de departamente sunt responsabili de a răspunde acestor implicații. Departamentul de resurse umane poate interveni și în faza inițială de stabilire a obiectivelor, furnizând informații cu privire la personalul de care dispune organizația.

După fixarea obiectivelor pe termen lung și pe termen scurt și a obiectivelor pe departamente, managerii de la nivelele operaționale vor determina aptitudinile și experiența necesare pentru atingerea obiectivelor. Analiza necesarului net de forță de muncă are în vedere și resursele umane existente și anticipate ale organizației.

Etapa următoare estimării necesarului net de forță de muncă constă în realizarea unor planuri de acțiune pentru obținerea rezultatelor dorite. Dacă estimările indică necesitatea creșterii numărului de angajați, va trebui elaborat un plan de recrutare, selecție și instruire a noilor

angajați. Dacă rezultatele indică necesitatea reducerii de personal, se vor elabora planuri care să ducă la rezultatul dorit. În cazul în care nu sunt necesare măsuri rapide, atunci se poate recurge la reducerea în mod natural a personalului, prin stoparea angajărilor. Alte metode care nu presupun reducerea numărului total de angajați din organizație sunt: reclasarea, transferul sau redistribuirea volumului de muncă între angajați prin reducerea orelor de muncă. Reclasarea se referă la retrogradarea angajatului, sau diminuarea responsabilităților acestuia. De obicei reclasarea este însoțită de o reducere a salariului. Metodele ce au în vedere reducerea numărului total de angajați sunt în principal: concedierea, eliberarea din funcție, pensionarea înainte de termen, demisia voluntară, ultimele două generând acordarea unor facilități financiare compensatorii.

În concepția lui Armstrong³⁹ planificarea resurselor umane include trei pași clari, descriși în figura următoare:

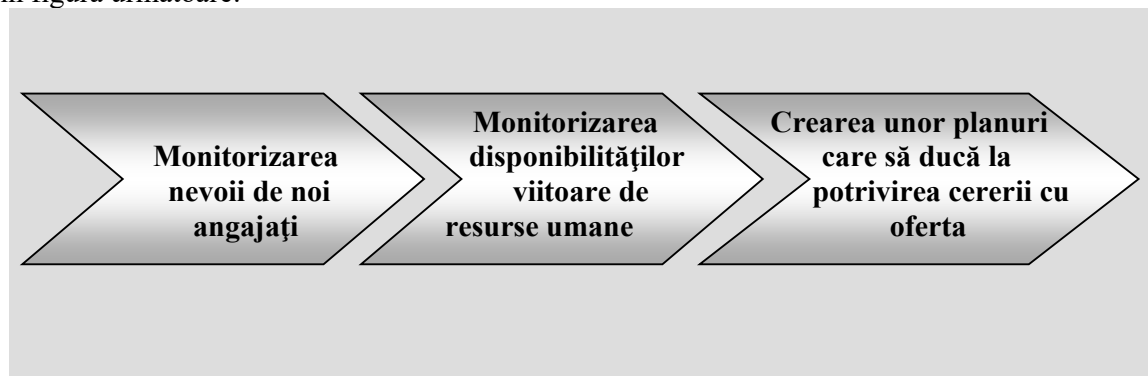


Figura nr. 3.2. – *Etape în planificarea resurselor umane*

Etapele identificate în figura de mai sus prevăd într-o primă fază monitorizarea nevoii de noi angajați (monitorizarea cererii), urmată de monitorizarea disponibilității viitoare de resurse umane (monitorizarea ofertei) și de crearea unor planuri care să ducă la potrivirea cererii cu oferta.

Monitorizarea cererii și a ofertei este descrisă ca fiind de fapt previziunea ofertei și cererii de resurse umane. Previziunea ofertei de resurse umane estimează numărul de oameni disponibili în interiorul sau în exteriorul organizației, luând în considerare pierderile, mișcările interne și promovările, precum și absenteismul sau schimbările în programul de lucru și în celelalte condiții de muncă⁴⁰. Previziunea cererii nete de resurse umane se realizează prin analiza planului de afaceri, a planului organizației și a previziunilor activității. Luând în considerare informațiile furnizate de aceste instrumente, inventarul calificărilor, schimbările anticipate, se pot determina necesitățile nete de resurse umane.

Pentru fiecare dintre pașii descriși mai sus există o serie de metode și tehnici menite să identifice și previzioneze cerințele privind resursele umane și să estimeze resursele umane disponibile.

3.7. Teme de control



1. Abordarea strategică în MRU
2. Tipuri de strategii ale resurselor umane
3. Etape în planificarea resurselor umane

³⁹ Armstrong, M. – *A Handbook of Human Resource Management*, Kogan Page, London, 2001, pag. 364

⁴⁰ Manolescu, A – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003, pag. 255

3.8. Bibliografie selectivă



1. Armstrong, M., – *A Handbook of Human Resource Management*, Kogan Page, London, 2001
2. Buehner, R. – *Personal Management*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg 1994, pag. 38
3. Chandler, A. – *The Visible Hand*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1977
4. Fischer, C., Shaw, J.B. – *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Co, Boston, 1999
5. G. T. Milkovich, J. W. Boudreau – *Human Resource Management*, Homewood, Boston, 1991
6. Larsen, H. – *In Search of Management Development*, Oxford Publishing 2000
7. Manolescu, A. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, București, 2003
8. Nica, P.C. – *Managementul firmei*, Editura Condor, Chișinău 1994
9. O. Nicolescu, I. Plumb, M. Pricop, I. Vasilescu, I. Verboncu ș.a. - *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, Volumul 2, Editura Economică, 2003
10. Sandu, P. – *Management pentru întreprinzători*, Editura Economică, București, 1997
11. V. Lefter, A. Manolescu ș.a. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București 1999
12. Weber, W – *Human Resources and Policies*, în *In Search of Management Development*, Oxford Publishing, 2000

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE 4

RECRUTAREA ȘI SELECȚIA RESURSELOR UMANE

Cuprinsul unității de învățare 4

Analiza și proiectarea funcției

Recrutarea personalului

Procesul de selecție a personalului

4.1. Introducere

Selecția reprezintă preluarea efectivă din rândul indivizilor recrutați, pe aceia a căror cunoștințe profesionale în domeniu, personalitate și aptitudini, corespund cel mai bine posturilor vacante scoase la concurs.⁴¹

Înlănțuite în planul teoriei și practicii, recrutarea precede selecția. Scopul ei este de a limita un câmp larg de salariați potențiali la un grup relativ mic de persoane din rândul cărora se vor face, de fapt angajările⁴². Pentru a fi eficienți, responsabilii activității de recrutare trebuie să cunoască următoarele:

1. Postul pentru care încearcă să găsească o persoană potrivită;
2. Unde pot fi poziționate resursele umane potențiale;
3. Cum influențează legile eforturile de recrutare.

Recrutarea personalului presupune realizarea unei concordanțe depline între exigențele postului respectiv și caracteristicile profesionale ale persoanei ce vizează acel post.

Din această definiție rezultă că procesul de recrutare are o fațetă *spontană*, determinată de oferta forței de muncă, de către persoana în căutare de lucru și una *provocată*, determinată de cererea de forță de muncă exprimată de întreprinderea care dorește să ocupe un post vacant prin angajarea unei persoane corespunzătoare.

După cum menționează George T. Milkovich și John W. Boudreau, recrutarea este primul pas sau prima etapă în procesul de asigurare cu personal, precum și primul pas în procesul de selecție al acestuia⁴³.

Deși în mod tradițional se acordă mai multă atenție selecției personalului, în opinia aceluiași specialiști în domeniu, **recrutarea personalului trebuie să aibă prioritate** deoarece o selecție eficientă a personalului nu se poate realiza decât dacă procesul de recrutare asigură un număr suficient de mare de candidați competitivi. Cu alte cuvinte, obiectivul activității de recrutare constă în identificarea unui număr suficient de mare de candidați astfel încât cei care îndeplinesc condițiile să poată fi selectați. Aceasta înseamnă că cele mai eficiente metode sau procedee de selecție a personalului sunt limitate de eficiența procesului de recrutare.

4.2. Obiectivele unității de învățare 4



- Însușirea conceptului de recrutare a resurselor umane;
- Însușirea principalelor etape de recrutare profesională;
- Înțelegerea etapelor selecției profesionale;
- Parcurgerea principalelor tipuri și metode de selecție;

⁴¹ Ceausu, I. - *Tratat de management*, Editura Economica, București, 2000, pag. 445

⁴² Certo, S.C. - *Managementul modern*, Editura Teora, București, 2002, pag. 334

⁴³ George T. Milkovich, John W. Boudreau - *Human Resource Management*, Homewood, Boston, 1991, p. 265

4.3. Competențe specifice



- studenții vor putea să definească noțiunea recrutare, selecție, integrare a resurselor umane;
- studenții vor identifica relațiile dintre analiza postului, planificarea necesarului de personal, recrutare și selecție;
- studenții vor cunoaște etapele și metodele de selecție;
- studenții vor înțelege importanța procesului de integrare a personalului.



Durata de parcurgere a cursului: 2 ore

4.4. Analiza și proiectarea funcției



Recrutarea personalului are în vedere și *analiza posturilor* și *proiectarea muncii* deoarece rezultatele de bază ale acestor activități, respectiv descrierile și specificațiile posturilor, sunt esențiale în procesul de recrutare a personalului. Aceasta înseamnă că persoana care recrutează sau angajează trebuie să dețină informațiile referitoare la caracteristicile postului și la calitățile viitorului angajat.

Prin prisma celor enunțate, putem afirma că recrutarea este procesul de căutare și atragere a candidaților capabili să îndeplinească eficient cerințele din fișa postului, aceasta specificând natura postului și calificările cerute candidaților⁴⁴.

Certo afirmă, de asemenea, că activitățile de recrutare trebuie să înceapă cu o cunoaștere aprofundată a posturilor care urmează să fie ocupate astfel încât gama largă de salariați potențiali să poată fi restrânsă în mod inteligent. Tehnica folosită în mod obișnuit pentru a dobândi această cunoaștere este de fapt analiza postului. În esență aceasta urmărește să stabilească fișa postului (activitățile impuse de un post) și specificațiile postului (caracteristicile persoanelor care trebuie să fie angajate pentru respectivul post).

Dacă *analiza postului* este procesul pentru obținerea tuturor informațiilor pertinente legate de post, *fișa postului* nu este nimic altceva decât o listă care conține elemente precum ar fi: denumirea postului, locația, obligații, abilități, deprinderi de mână a unor materiale, utilaje și echipamente, supravegherea acordată sau primită, condițiile de muncă, riscurile etc.

Întocmirea fișei postului se realizează pe baza analizei funcției care trebuie să însumeze o serie de informații ce privesc⁴⁵:

- activitățile de muncă;
- comportamentul cerut;
- condițiile de muncă;
- legături și interacțiuni cu alte funcții și persoane;
- performanțe așteptate sau standarde de performanțe;
- metodele de muncă folosite;
- mijloace de muncă folosite (mașini, scule, dispozitive etc.) și tehnologia funcției;
- cerințe personale (aptitudini, abilități, capacități);
- supravegherea acordată și primită.

⁴⁴ Nedelcu, V. – *Management industrial*, Editura Național, București, 2000, pag. 548

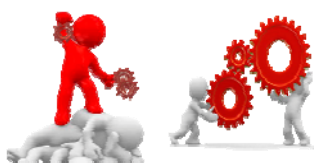
⁴⁵ Prodan, A., Rotaru, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris, Iași, 1998, pag. 68

Analiza funcției nu deservește doar procesul de realizare a fișei postului ci constituie și punctul de pornire în rezolvarea unor conflicte privind munca, a unor probleme de personal.

Un alt concept întâlnit în analiza funcției și în fișa postului este cel de „*specificatii ale postului*” – o listă privind aptitudinile umane necesare pentru îndeplinirea sarcinilor specifice postului. De regulă, cuprinde: educația, experiența, pregătirea, raționamentul, inițiativa, efortul fizic, efortul psihic, responsabilitățile, aptitudinile de comunicare, caracteristicile emoționale, solicitările neobișnuite impuse de senzori, cum ar fi lumina, mirosul și zgomotul.

Fiind o sursă de informare complexă, fișa postului servește în⁴⁶:

- salarizare și recompensare;
- planificarea resurselor umane;
- recrutarea personalului;
- selecția personalului;
- planificarea și dezvoltarea carierei;
- pregătirea și orientarea profesională;
- evaluarea performanțelor.



Definirea postului și organizarea muncii sunt activități care pretind aptitudini specializate. Dacă organizațiile mari pot avea astfel de specialiști în cadrul unui departament de management al serviciilor, firmele mai mici pot apela la consultanți. Aceștia au experiență în ceea ce privește un număr de aspecte diverse, cum sunt duratele ciclurilor de lucru, programarea timpului de lucru, aspecte legate de ergonomie etc.

În momentul când este elaborată o fișă a postului, cu o specificare a calităților necesare, trebuie să fie luate în considerare nu numai aptitudinile care sunt dorite și agreate de către viitorii angajați și cele care nu sunt dorite. Un sistem de recrutare este menit să elimine candidații care nu corespund locului de muncă, printr-o filtrare riguroasă. Unii autori compară procedeul cu cernerea prin site din ce în ce mai dese, utilizat și la selectarea celei mai bune idei de afaceri și cunoscută sub denumirea „macro-micro screen”. Analogia arată că nu se încercă selecționarea directă a candidatului „ideal” pentru postul vizat, ci mai degrabă excluderea celor nepotrivii.

Una dintre problemele actuale în recrutare și care nu trebuie neglijată este tratarea egală și nepreferențială, pe baza liberului drept de a profesa a tuturor persoanelor, indiferent de sex, orientare sexuală, apartenență religioasă, minoritare. În practica angajării în muncă apar destul de des precizări privind angajarea, sau aspecte care favorizează companiile ce angajează șomerii, spre exemplu, sau persoane disponibilizate.



În analiza funcției se utilizează o serie de metode care permit o culegere, prelucrare, interpretare justă a informațiilor pentru a putea fi folosite ulterior în stabilirea activităților ce vor fi realizate. Dintre acestea amintim pe cele prezentate de Prodan și Rotaru⁴⁷:

- Observarea (se realizează continuu sau asupra unor eșantioane ale muncii);
- Interviul (obținerea de informații direct de la angajații care ocupă o anumită funcție sau superiorii lor și completarea lor într-un formular structurat de interviu în care sunt înregistrate toate informațiile);
- Chestionarele (mijloc general de înregistrare constând din întrebări deschise – închise care se înmânează angajaților și managerilor, respectiv celor imediat superiori funcției);
- Analiza funcțională a funcției (se ține cont de obiectivele organizației, de acțiunile pe care trebuie să le realizeze angajatul pentru a realiza aceste obiective, de standardele de performanță, de conținutul pregătirii profesionale).

Toate aceste informații permit conceperea fișei postului. În realitate însă, modul în care muncesc oamenii depășește cadrul formal al fișelor lor de post. Fiecare își îndeplinește atribuțiile

⁴⁶ Prodan, A., Rotrau, A. – Op. cit., pag. 70

⁴⁷ Prodan, A., Rotaru, A. – Op. cit., pag. 72

în concordanță cu propria interpretare dată muncii sale, iar aceasta variază funcție de cadrul cultural și de o multitudine de alți factori.

4.5. *Recrutarea personalului*

Recrutarea urmează în mod logic planificării resurselor umane, deoarece are drept scop identificarea și atragerea candidaților competitivi pentru completarea necesarului net sau a nevoilor suplimentare de personal, ceea ce înseamnă ca efortul de recrutare al unei organizații și metodele care trebuie folosite sunt dependente de procesul de planificare a resurselor umane și de cerințele specifice posturilor ce urmează să fie ocupate. Cunoașterea din timp a necesarului de personal sau anticiparea acestuia, ca urmare a procesului de planificare a resurselor umane, permite desfășurarea în bune condiții și cu mult mai multe șanse de succes a procesului de recrutare a personalului.

După părerea lui David J. Cherrington⁴⁸, a lui Prodan și Rotaru⁴⁹, procesul recrutării personalului este legat indisolubil de multe alte activități de personal ca, de exemplu: evaluarea performanțelor, recompensele angajaților, pregătirea sau dezvoltarea personalului și relațiile cu angajații. Dacă firma reușește să recruteze personal cât mai calificat, acesta va avea nevoie, la momentul respectiv, de mai puțină pregătire, iar procesul de recrutare a personalului se simplifică deoarece noii angajați pot fi pregătiți cât mai corespunzător noilor condiții, cu mai puține cheltuieli și într-un timp cât mai scurt posibil⁵⁰.

Managerii previzionează necesarul de personal, stabilesc calificarea și experiența specifică postului și asistă procesul de recrutare, iar compartimentul de resurse umane pregătește programul de recrutare, documentele necesare încheierii contractelor, asigurarea condițiilor de recrutare, comunicarea postului la organizațiile publice ce se ocupă cu administrarea forței de muncă (dacă este cazul), publicitatea acestuia, analizarea și evaluarea activității de recrutare.

Nevoia de recrutare se stabilește, de regulă, la nivelul conducerii unității, a departamentului – iar cererea de recrutare este analizată în colaborare cu compartimentul de resurse umane pentru a se stabili oportunitatea solicitării, precum și conținutul și caracteristicile postului. Se declanșează activitatea de recrutare a potențialilor solicitanți, existând posibilitatea de a apela atât la *resursele interne* prin redistribuirea sau reconversia profesională, cât și la *resurse externe*.



Recrutarea din resursele interne ale organizației se realizează la nivelul acesteia și trebuie să predomină în comparație cu recrutarea externă. Această recomandare este justificată de faptul că această situație nu presupune o nouă angajare ci numai o schimbare de post a unor angajați, pe orizontală sau pe verticală. Pentru realizarea acesteia managerii pot identifica persoana potrivită, sau pot apela la sugestiile superiorilor; inventarierea calităților necesare pentru identificarea candidatului potrivit. Postul liber va fi de asemenea afișat, fiind făcut astfel cunoscut resurselor umane interne din organizație.

Această formă de recrutare prezintă o serie de avantaje și dezavantaje⁵¹ pe care le vom prezenta în figura următoare (figura nr. 4.1):

⁴⁸ Manolescu, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003, pag 266

⁴⁹ Prodan, A., Rotaru, A. – *Op. cit.*, pag. 79

⁵⁰ Manolescu, A. – *Op. cit.*, pag. 266

⁵¹ Prodan, A., Rotaru, A. – *Op. cit.*, pag. 91

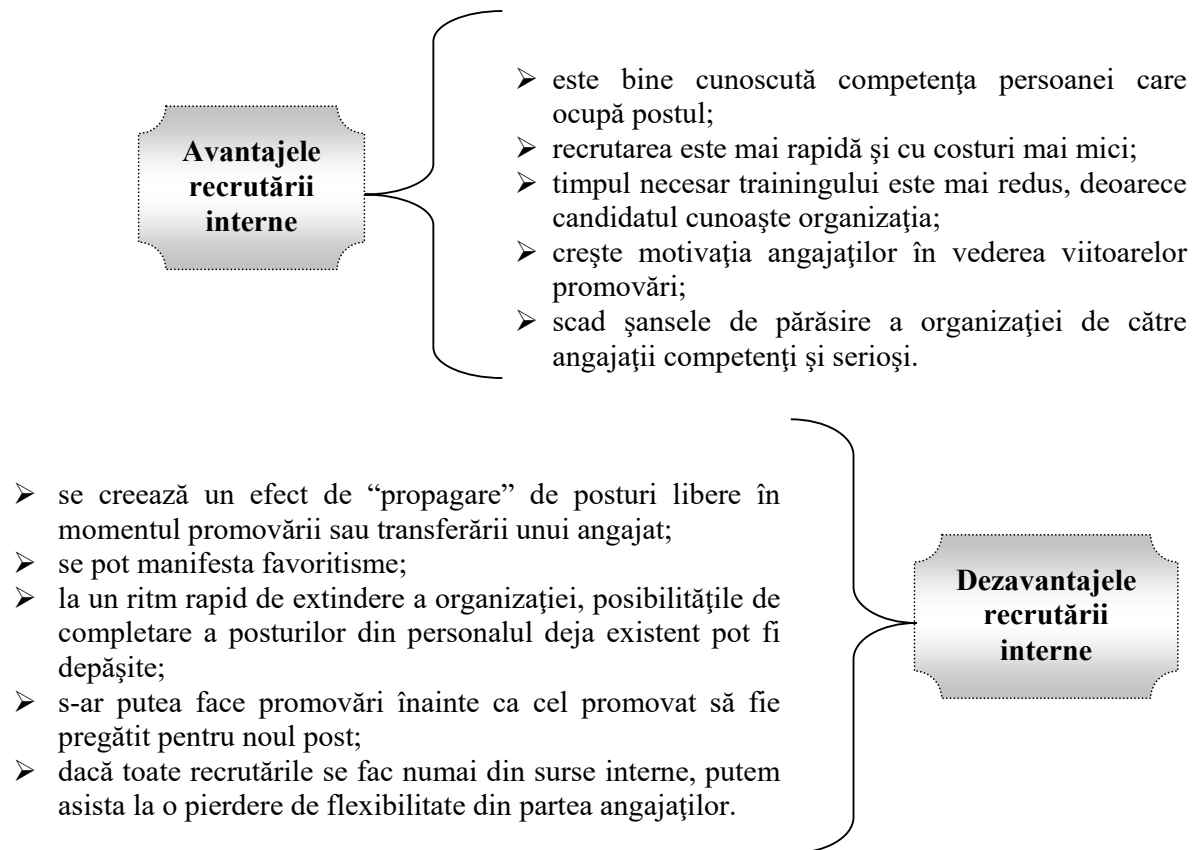
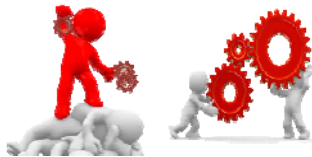


Figura nr. 4.1. – *Avantaje și dezavantaje ale recrutării interne*



Recrutarea externă apelează la surse din afara organizației. Datorită faptului că necesită o planificare amănunțită și o bună coordonare, este atribuită ca responsabilitate a departamentului de resurse umane. Decizia de recrutare este luată în această situație de managerul resurselor umane.

Ca și în cazul recrutării interne, se pot evidenția o serie de avantaje și dezavantaje ale recrutării externe, care sunt sintetizate în figura următoare⁵²:

⁵² Manolescu, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003, pag. 286

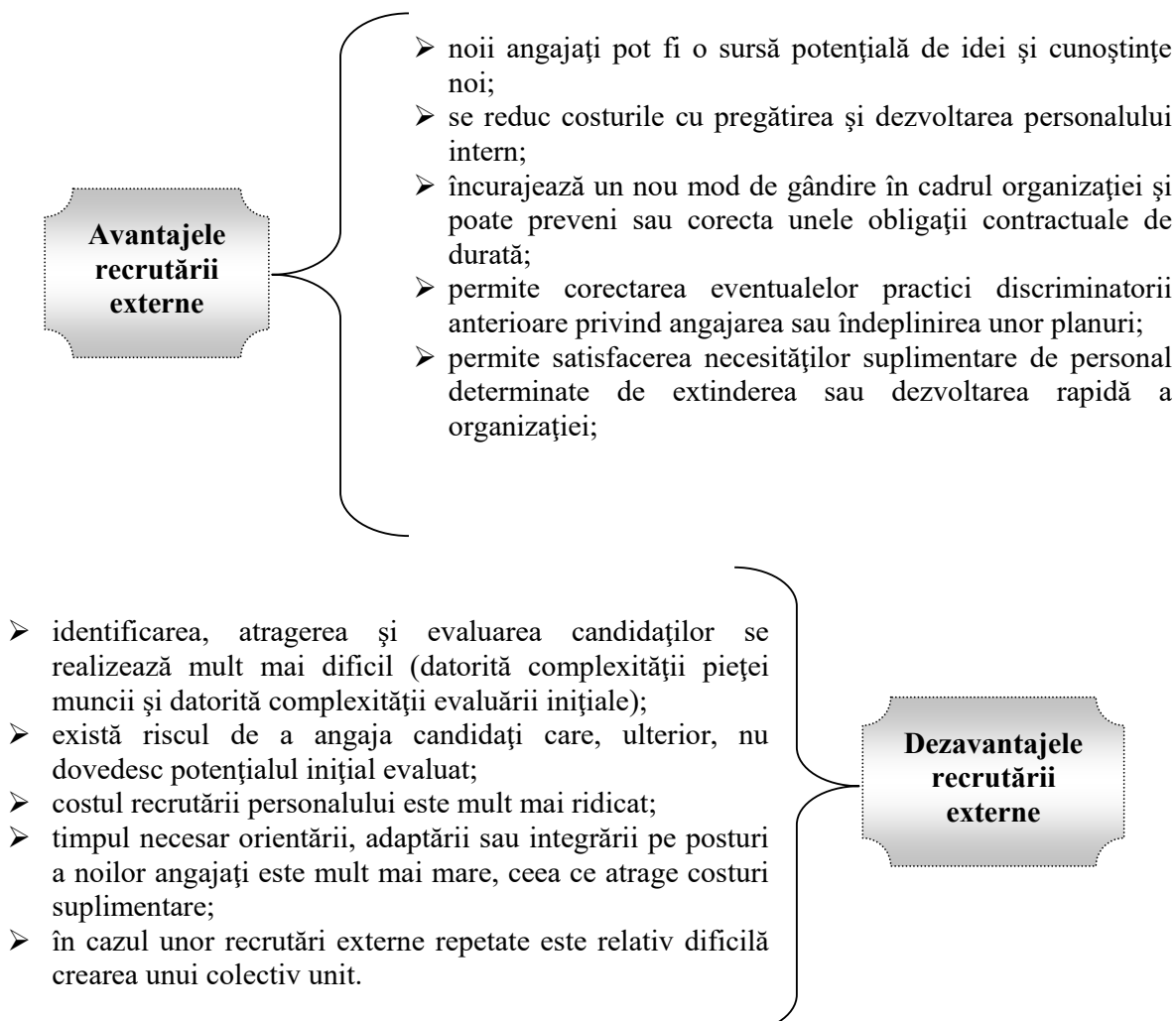


Figura nr. 4.2. – *Avantaje și dezavantaje ale recrutării externe*



eficiență maximă.

În cazul recrutării externe se exercită un control mai mic al costurilor de angajare, dar și un control redus asupra prețurilor resurselor umane. Ca orice piață, piața muncii acționează după regula cererii și ofertei. În cazul unor resurse specializate prețul poate fi mare, mai mare decât în cazul în care aceleași resurse ar fi fost identificate în interiorul organizației.

Pornind de la structura clasică a recrutării și angajării, în ideea de a reduce costurile numeroase firme caută moduri de a-și îndeplini obiectivele prin utilizarea unor alternative care să nu fie așa de costisitoare. Un exemplu este situația firmelor care recurg la angajații care lucrează la domiciliul lor. Această variantă a devenit din ce în ce mai frecventă fiind un adevărat curent susținut de dezvoltarea tehnologiei informaționale (dezvoltarea mijloacelor moderne de comunicație: e-mail, tele-conferințe etc.). Aranjamentele contractuale cu lucrătorii la domiciliu pot varia de la angajarea permanentă (ceea ce permite economisirea spațiului de muncă), până la plata câtorva ore de muncă ale unui liber - profesionist.

Unele organizații recurg la „externarea” (outplacement) unei părți a personalului pe care îl folosesc apoi prin contracte separate, pe bază de onorarii, pentru același tip de muncă (ceea ce, adesea, nu este altceva decât o formă mascată de concediere). Pe lângă economisirea costurilor suplimentare, organizația poate fi avantajată de faptul că plătește doar orele exclusiv lucrate și de flexibilitatea care se obține, angajatorul putându-și ajusta costurile de personal în funcție de variația cererii. În ciuda acestui fapt, pot apărea costuri suplimentare considerabile, generate de activitatea de monitorizare a performanței.

4.6. Procesul de selecție a personalului



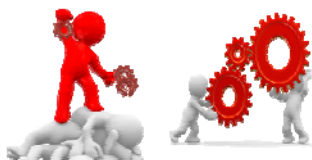
Recrutarea este continuată de selecție, proces prin care se pun față în față exigențele postului și caracteristicile profesionale și personale ale candidatului. Finalitatea acestuia este oferta de angajare.

Aproape toate caracteristicile noi ale societății contemporane pot fi puse în legătură cu problema selecției resurselor umane: accelerarea ritmului transformărilor sociale, mobilitatea profesională, automatizarea și creșterea tehnicității, calificarea și perfecționarea profesională, sporirea celor cu o calificare superioară, creșterea competenței și concurenței și uzarea rapidă a cunoștințelor⁵³.

Selecția este cea de-a doua etapă importantă în asigurarea resurselor umane pentru organizație și reprezintă activitatea componentă a funcțiunii de personal a organizației care constă în alegerea, în conformitate cu o serie de criterii, a celui mai capabil candidat pentru desfășurarea unei munci profesionale corespunzătoare unui anumit post sau loc de muncă.⁵⁴ În mod evident, selecția depinde de prima etapă, recrutarea.

De parte de a fi simplistă, selecția este reprezentată de o serie de etape prin care trebuie să treacă persoanele care candidează la un post pentru a fi angajate. Fiecare etapă reduce grupul de potențiali angajați până ce, în cele din urmă, va fi angajată o singură persoană.

Odată potențialul identificat, selecția poate începe. În acest proces managerii utilizează o varietate de informații. Solicitantul unui post, după completarea formularului de înscriere, este supus unei interviuări pentru a se vedea dacă acesta corespunde specificațiilor postului. În faza următoare sunt utilizate diferite tipuri de teste. În plus, investigațiile privind trecutul, referințele și verificarea calității educaționale pot fi procedurile folosite în alegerea corespunzătoare a titularului postului.⁵⁵



Selecția resurselor umane trebuie abordată de organizație din mai multe puncte de vedere și anume:

1. abordarea *din perspectiva economică*, care este necesară deoarece selecția creează premisele unui randament sporit, crește calitatea forței de muncă, crește calitatea muncii, se reduc accidentele de muncă și se asigură supraviețuirea în concurența prin calitatea angajaților;
2. abordarea *de natură psihologică* va avea în vedere interesele angajaților, aptitudinile individuale variabile, nivelul de aspirație, motivația angajaților etc.;
3. abordarea *sociologică a selecției*, va avea în vedere repartizarea corectă pe locuri de muncă și relațiile din cadrul grupului de muncă;
4. abordarea *medicală* va aduce în discuție contradicțiile anumitor candidați cu cerințele anumitor posturi.⁵⁶

⁵³ Scholz, M. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2000, pag. 64

⁵⁴ Panaite C., Nica – *Managementul firmei*, Editura Condor, Chisinau, 1994, pag. 130.

⁵⁵ Panaite C. Nica – *Op. cit.*, pag. 131

⁵⁶ Scholz, M.,- *Managementul resurselor umane*, Editura Economica, Bucuresti, 2000, pag. 64

Problema selecției resurselor umane se pune ori de câte ori apare nevoia de a alege între două sau mai multe persoane, pentru ocuparea unui post. Ea impune o analiză obiectivă a concordanței dintre caracteristicile profesionale ale unui post și posibilitățile fizice, psihice și informaționale pe care le prezintă solicitantul (solicitanții postului).

În cazul selecției profesionale, în majoritatea situațiilor, nu se pune problema de a alege supravalori, ci de a elimina în primul rând pe cei inapți și apoi de a alege prin diferențierea celor rămași, pe cei buni.

Selecția resurselor umane este consecința a trei factori:

- fiecare profesie presupune o anumită configurație aptitudinală;
- aptitudinile variază de la individ la individ;
- posibilitatea măsurării aptitudinilor.



Selecția personalului se poate efectua folosind două categorii de metode⁵⁷:

1. **metode empirice**, care nu se bazează pe criterii riguroase, ci pe recomandări, impresii, modul de prezentare la o discuție a candidaților, aspectul fizic al acestora etc.; în acest context, menționăm și unele practici controversate promovate în domeniul resurselor umane și care, în condițiile economiei de piață, au apărut și în țara noastră, ca de exemplu: analiza grafologică, astrologia, detectorul de minciuni și testele pentru droguri sau testele genetice.

2. **metode științifice**, care se bazează pe criterii științifice și folosesc mijloace sau metode și tehnici specifice de evaluare a personalului.

Principalul obiectiv al selecției personalului este acela de a obține pe acei angajați care se află cel mai aproape de standardele dorite și care au cele mai multe șanse de a realiza obiectivele individuale și organizaționale.

Procesul de selecție se desfășoară în mai multe etape succesive, iar fiecare etapă reduce numărul solicitanților până când, în final, se decide ca o persoană să fie angajată. În figura următoare sunt prezentate etapele selecției⁵⁸:

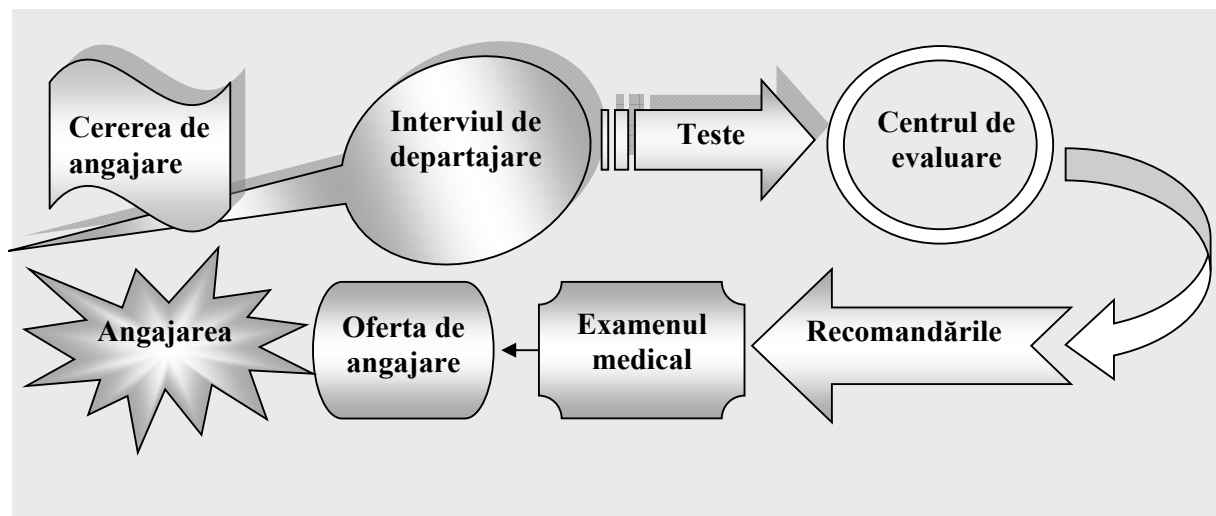


Figura nr. 4.3. – Etapele selecției

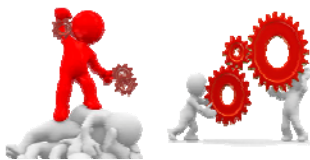
În figura 4.3. procesul de selecție este descris incluzând o varietate de tehnici. În practică nu sunt parcurse întotdeauna toate aceste etape. În cazurile în care se găsește persoana care demonstrează că posedă calitățile corespunzătoare îndeplinirii sarcinilor postului, numărul etapelor se reduce, existând situații în care decizia de angajare se ia chiar în primul interviu.

⁵⁷ Manolescu, A., - *Managementul resurselor umane*, Editura Tehnica, București, 1998, pag. 246 – 247

⁵⁸ Manolescu, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003, pag. 291

Aceasta prescurtare are loc, de obicei, la posturile de nivel elementar și uneori la cele de nivel mediu.

Când este vorba însă de posturi de nivel superior și, în multe cazuri, de nivel mediu, se parcurg toate etapele în mod minuțios. În cazul promovărilor, procesul de selecție este ușurat într-o oarecare măsură, fiind vorba de persoane cunoscute în ceea ce privește pregătirea, experiența și performanțele obținute. La angajări, recrutorii și managerii angajatori se află în fața unor persoane care doresc să se angajeze, dar ale căror antecedente nu le sunt cunoscute. De aceea, selecția se integrează de la început în procesul de recrutare, respectiv de la primirea cererii de angajare, a curriculumului vitae. În continuare prezentăm succint tehnicile utilizate în selecție.



Interviurile. Pentru desfășurarea interviului, managerul trebuie mai întâi să cunoască cerințele postului. Prin întrebări, acesta poate descoperi care persoană deține abilitățile, competențele cele mai bune cerute de post. Interviurile sunt utilizate cu mult succes în identificarea celor mai buni candidați atunci când întrebările sunt stabilite plecând de la analiza postului⁵⁹.

Testele. Se utilizează o varietate de teste în procesul de selecție, unele având ca scop evaluarea cunoștințelor solicitanților, abilitățile lor, altele urmărind măsurarea inteligenței, personalitatea și interesele. Testarea poate fi definită ca fiind examinarea resurselor umane pentru verificarea trăsăturilor relevante necesare îndeplinirii sarcinilor proprii posturilor libere. Deși sunt disponibile numeroase tipuri de teste pentru a fi folosite de către organizații, acestea se împart în general în următoarele patru categorii⁶⁰:

1. *Teste de aptitudini* – testele de aptitudini măsoară potențialul unei persoane de a îndeplini o sarcină. O serie de teste de aptitudine măsoară inteligența generală, în timp ce altele măsoară aptitudinile speciale, cum ar fi calificările mecanice, funcționărești sau vizuale.
2. *Teste de realizări* – Testele care măsoară nivelul calificărilor sau al cunoștințelor de care dispune o persoană într-un anumit domeniu poartă numele de teste de realizări. Aceste calificări sau cunoștințe au fost obținute prin diverse activități de pregătire sau prin intermediul experienței în domeniul respectiv.
3. *Testele de interes vocațional* – încearcă să măsoare interesul unei persoane față de executarea diverselor tipuri de activități. Ele sunt folosite pe baza supoziției că o serie de oameni își îndeplinesc bine sarcinile întrucât percep activitățile impuse de post drept stimulatoare. Scopul de bază al acestui test este acela de a selecta pentru un post liber persoana care găsește cele mai multe aspecte ale aceluia post drept interesante.
4. *Testele de personalitate* – încearcă să descrie trăsăturile de personalitate ale unei persoane în domenii cum ar fi maturitatea emoțională, subiectivitatea, onestitatea și obiectivitatea.

Centrul de evaluare este denumirea sub care este întâlnită o altă metodă de selecție ce constă în crearea unui mediu controlat, folosit pentru a previziona succesul managerial al indivizilor, mai ales pe baza evaluării comportamentelor acestora în anumite situații (aceste situații sunt în principal teste de performanță care reflectă tipul de muncă prestat pe o poziție managerială).

Metoda centrelor de evaluare constă în gruparea solicitanților unui post și organizarea unor exerciții, discuții de grup, prelegeri, teste, lucrări de creație, simulări de situații⁶¹. Se pot determina astfel calitățile de care dispun solicitanții postului: capacitatea de comunicare, de planificare, de organizare, de a lua decizii, inițiativa, comportamentul, flexibilitatea, originalitatea, gradul de autonomie sau alt potențial. Evaluările prin aceste centre sunt deseori utilizate în selecție. Singura problema este obiectivitatea celor ce efectuează evaluarea.

⁵⁹ Stăncioiu ,I. – *Management – Elemente fundamentale*, Editura Teora ,București , 1998, pag. 402

⁶⁰ Certo, S. – *Op. cit.*, pag. 339

⁶¹ Burciu ,A. – *Management general*, Editura Universității Suceava , 1999, pag. 144

Recomandările ca factori de influențare a selecției sunt din ce în ce mai utilizate. Se obțin prin telefon, poștă sau personal de la persoanele de contact și servesc la verificarea datelor din cererile de angajare și la colectarea informațiilor necesare procesului de selecție. O justificare a extinderii utilizării recomandărilor este estimarea conform căreia între 20 – 25% dintre cererile de angajare ale candidaților conțin cel puțin un fals⁶².

Pe lângă metodele de selecție prezentate există cu siguranță o multitudine de proceduri agreate și utilizate de organizații funcție de mărimea și specificul lor. Este greu de afirmat că există o metodă ideală de selecție. Cel mai adesea se utilizează o combinație a acestora. În acest sens, Milkovich și Boudreau afirmă: „există cu siguranță o varietate infinită de căi de măsurare a informației solicitanților, și noi căi sunt dezvoltate zi de zi. Testarea computerizată și scanarea genetică erau greu a fi imaginate cu câțiva ani în urmă.”⁶³

În ciuda tuturor metodelor nou apărute, cel mai des utilizate sunt metodele clasice, care permit o combinație optimă a eficienței lor, a validității și a costurilor.

4.7. Teme de control



1. Recrutarea și selecția resurselor umane.
2. Analiza posturilor. Elaborarea fișei postului.
3. Rotatia posturilor.
4. Modalități de abordare a selecției resurselor umane.
5. Consultanța în recrutarea resurselor umane. Rolul companiilor de recrutare pe piața muncii.
6. Tehnicile utilizate în selecție

4.8. Bibliografie selectivă



1. Burciu ,A. – *Management general*, Editura Universității Suceava , 1999
2. Ceausu , I. - *Tratat de management*, Editura Economica, București , 2000
3. Certo, S.C. – *Managementul modern*, Editura Teora, București, 2002
4. George T. Milkovich, John W. Boudreau – *Human Resource Management*, Homewood, Boston, 1991
5. Manolescu, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003
6. Nedelcu , V. – *Management industrial*, Editura Național , București , 2000
7. Panaite C., Nica – *Managementul firmei*, Editura Condor , Chisinau , 1994
8. Prodan, A., Rotaru, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris, Iași, 1998
9. Scholz, M. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București , 2000
10. Stăncioiu ,I. – *Management – Elemente fundamentale*, Editura Teora ,București , 1998

⁶² Nedelcu ,V. – *Management industrial*, Editura Național , București , 2000, pag. 550

⁶³ Boudreau, Milkowich – *Op. cit.*, pag. 265

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE 5

MOTIVAREA RESURSELOR UMANE

Cuprinsul unității de învățare 5

Aspecte generale ale motivării resurselor umane

Teorii de conținut

Teoria ierarhiei nevoilor

Teoria X și Teoria Y

Teoria factorilor duali

Teoria ERG

Teoria achiziției succeselor

Teoria I-M (Imaturitate-Maturitate)

Teorii de proces

Teoria performanțelor așteptate

Teoria Porter-Lawler a motivației

Teoria echității

Teoria fixării scopurilor

Teorii de întărire

Teoria condiționării operante

5.1. Introducere

Productivitatea la nivel individual, organizațional și național are implicații deosebit de importante în competitivitatea organizației. Organizația poate face față schimbărilor cerute de competitivitate și progres numai prin orientarea eforturilor managerilor spre motivație și satisfacția angajaților. Pentru a avea succes în activitatea prestată cu subordonații, managerii trebuie să cunoască în profunzime procesul de motivație.⁶⁴

Legătura între teoria motivării și practica managerială este absolut vitală pentru reușita în management. Oamenii sunt cea mai importantă categorie de active de care se poate folosi o întreprindere. De fapt, nici o organizație nu poate exista fără resursele umane care o alcătuiesc. Paradoxal însă, oamenii sunt totodată și singurul activ care poate acționa *împotriva* scopurilor organizației. Astfel, numai printr-un efort de colaborare pot ajunge oamenii să găsească în slujirea organizației un debușeu al energiei și creativității lor latente⁶⁵.

Firmele de prestigiu care au învățat din timp lecția despre „cum putem face din resursele umane o forță” sunt acum în topul dezvoltării economice.

O motivare suficientă, pecuniară sau nepecuniară, a resurselor umane însoțită de o politică de marketing bine gândită, poate asigura succesul afacerii în perspectivă.

5.2. Obiectivele unității de învățare 5



- Însușirea conceptului de motivare a resurselor umane;
- Însușirea principalelor teorii de motivare;
- identificarea principalelor structuri motivaționale;
- stabilirea locului și importanței teoriilor motivaționale în practica managerială;
- Însușirea principalelor nevoi ale resurselor umane

⁶⁴ Certo, S. – *Managementul modern* – Editura Teora, București, 2002, pag. 465

⁶⁵ Cole, G.A – *Managementul personalului* – Editura CODECS, București, 2000, pag. 99

5.3. Competențe specifice



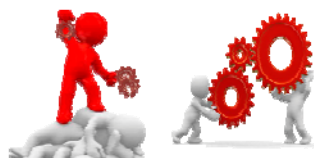
- studenții vor putea să definească noțiunea de motivare a resurselor umane;
- studenții vor identifica teoriile de motivare a resurselor umane, asemănări și deosebiri dintre ele
- definirea satisfacției în muncă și a factorilor care o influențează



Durata de parcurgere a cursului: 2 ore

5.4. Aspecte generale ale motivării resurselor umane

În managementul firmei, sensul adevărat al acțiunilor și comportamentul angajaților nu poate fi descoperit fără cunoașterea motivelor care le-au generat⁶⁶. Cunoașterea motivelor nu ajută doar la mărirea eficienței acțiunilor, la creșterea posibilității de explicare și predicție a comportamentului uman, ci și la descifrarea valorii morale a acestuia.



Din punct de vedere etimologic⁶⁷, motivația provine din cuvântul latin „*movere*” și înseamnă deplasare. Prin urmare, motivația reprezintă suma energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul spre un scop care odată atins va determina satisfacerea unei necesități. Referitor la această definiție se impun următoarele precizări:

- Condițiile interne care au rolul principal în motivare nu pot fi observate și nu pot fi izolate atunci când se analizează un comportament. Motive precum foame, securitate sau recunoaștere nu se pot vedea. Ceea ce se poate observa sunt doar comportamentele rezultante ale acestor nevoi interne. În general, suntem capabili să facem anumite presupuneri în legătură cu motivele și de aceea se impune o creștere a exactității concluziilor ce vizează oamenii și situațiile analizate.
- Multe dintre aspectele privind motivația implică construirea unor modele și utilizarea unor termeni specifici ce descriu procese neobservabile. Analizele au la bază particularitățile individului, observarea comportamentului și ipoteze asupra inițierii lui.
- Rezultatul unei motivații este întotdeauna acțiunea. Oamenii răspund la nevoile lor interne prin activități ce vizează atingerea obiectivelor pe care ei le cred generatoare de satisfacții.
- Comportamentul nu se poate confunda cu motivația. Motivația este un factor important în determinarea comportamentului dar nu este singurul. Influențele sunt și de natură biologică, socială, culturală, organizațională și psihologică.

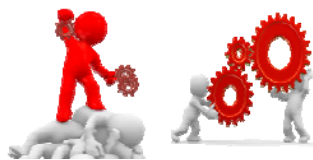
Abordările în înțelegerea motivației sunt diferite pentru că mulți teoreticieni au dezvoltat propriile opinii și teorii cu privire la motivație. Ei au abordat motivația pornind de la diferite puncte de vedere, de la idei determinate de condițiile sociale existente la acea vreme. Nici una dintre abordări nu poate fi considerată cea mai corectă. Fiecare își aduce contribuția la înțelegerea comportamentului uman și are limitele ei.⁶⁸

⁶⁶ Mathis, L., Nica, P., Rusu, C. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, 1997, pag. 34

⁶⁷ Nica, P., Prodan, A., Iftimescu, A. – *Management*, Universitatea “Al. I. Cuza”, Sedcom Libris, Iași, pag: 52

⁶⁸ Mathis, L., Nica, P., Rusu, C. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, 1997, pag. 39

Abordarea motivației impune o scurtă definiție a trei noțiuni importante care afectează motivația individuală: *interesele, atitudinile și nevoile*⁶⁹.



Interesele reprezintă preocuparea spre care voința individului este orientată în scopul obținerii a ceea ce este avantajos, necesar sau folositor. Pentru a stimula și spori motivația managerii pot angaja sau avansa personalul ținând seamă de interesele acestuia. Dacă managerii pot determina

care sunt interesele angajaților, atunci ele ar trebui să fie avute în vedere la proiectarea funcțiilor pentru a asigura o bună și continuă motivare a angajaților.

Atitudinile se reflectă în concepția, în felul de a fi și modul de comportare a indivizilor și afectează motivația personală. Atitudinile sunt predispoziții ale persoanei de acceptare sau de respingere a unor evenimente, fenomene, obiecte sau persoane. Astfel, o persoană care are o atitudine pozitivă față de ea însăși, are încredere în posibilitățile sale fizice și psihice, va munci mai bine, având încredere că își va îndeplini scopurile pe care și le-a propus. O persoană care consideră că munca sa este nedemnă sau nu are încredere în forțele sale proprii va avea o motivație scăzută, deci și performanțe minime

Nevoile sunt dorințe sau trebuințe fizice și psihice ale unei persoane. Teoriile motivaționale gravitează în jurul acestei noțiuni/concept, avându-se în vedere faptul că nevoile nesatisfăcute sunt energizante pentru comportamentul uman. Figura următoare (figura 5.1.) prezintă modul în care nevoile se inter-relaționează cu celelalte componente în procesul de satisfacere a lor:

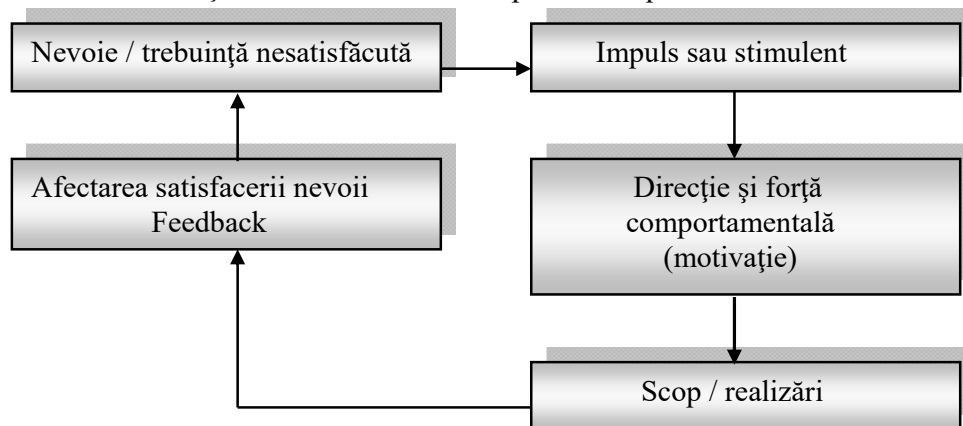


Figura nr. 5.1. – *Procesul satisfacerii nevoilor*

Sursa: Rotaru A., Prodan A., - *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris Iasi, 1998, pag. 117.

Așa cum este schematizat în imaginea de mai sus, procesul de satisfacere a nevoilor urmează o serie de pași care duc la realizarea scopurilor. Acești pași debutează cu existența unei nevoi, continuă cu identificarea mecanismului de motivație care poate contribui la atingerea scopului și se încheie cu satisfacerea nevoii. Acest proces poate fi caracterizat ca fiind ciclic, deoarece etapele sunt similare și se repetă mereu, nevoia fiind de fapt cea care diferă și se modifică în permanență.

Managerii sunt tot mai mult preocupați de motivare în munca lor, cu atât mai mult cu cât angajații doresc recunoaștere și implicare în satisfacerea nevoilor, fără ca autoritatea și controlul extern să mai aibă efectul din trecut. Pentru a explica motivația, în primul rând, încercăm să înțelegem „de ce”- urile comportamentului: „De ce un individ acționează într-un alt fel decât un altul?”; „De ce individul încetează să facă un anumit lucru deși îi este necesar?”; „ De ce un

⁶⁹ Rotaru A., Prodan A., – *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris, Iași ,1998, pag. 116-117.

același motiv poate conduce la comportamente diferite?”.⁷⁰ La aceste întrebări teoriile motivaționale au încercat să ofere răspunsuri prin investigarea mecanismelor psihologiei umane.

Teoriile motivaționale diferă între ele și în funcție de cum explică comportamentul prin conținutul motivației sau prin procesele psihologice determinante. Cele mai multe dintre aceste teorii pot fi împărțite în două tipuri de bază: teorii de conținut și teorii de proces.

Teoriile de conținut identifică factorii care incită sau inițiază comportament motivat. Acestea gravitează în jurul unui set mai mult sau mai puțin numeros de nevoi, care stau la baza comportamentului.

*Teoriile de proces*⁷¹ vizează factorii care direcționează comportamentul. Acestea au în vedere sisteme de perspectivă și caută modele de interacțiune a mai multor variabile care împreună determină comportamentul. Astfel, teoriile de proces se focalizează pe interacțiunea persoanei cu mediul său, punând accent pe înțelegerea procesului decizional ce stă la baza comportamentului.



Există și alte criterii în funcție de care se pot clasifica teoriile și cercetările empirice asupra motivației în muncă. Tabelul următor prezintă clasificarea teoriilor motivaționale pe trei grupe principale: teoriile de conținut, teoriile de proces și teoriile de întărire, a căror conținut va fi prezentat detaliat în continuare.

Tabelul nr. 5.1. – *Clasificarea teoriilor motivaționale*

Categorii	Caracteristici	Teorii	Exemple
Teorii de conținut	<i>Vizează factorii care incită sau inițiază comportamentul motivat</i>	- Ierarhia nevoilor - X – Y - Factori duali - ERG (ERD) - Achiziția succeselor - IM ⁷²	Motivația prin bani, statut social și realizări
Teorii de proces	<i>Vizează factorii care direcționează comportamentul</i>	- Performanțe așteptate - Porter-Lawler - Echitate - Fixarea scopurilor ⁷³	Motivația prin pornirea interioară a individului pentru muncă, performanță și recunoaștere
Teorii de întărire	<i>Vizează factorii care determină repetarea unui comportament</i>	- Condiționare operantă	Motivația prin recompensarea comportamentului

Sursa: adaptat după Mathis, L., Nica, P.C. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București 1997, p. 40

5.5. Teorii de conținut

5.5.1. Teoria ierarhiei nevoilor

Printre teoriile care încearcă să găsească cadrul explicativ al motivației, celebre sunt doua: teoria bifactorială a lui Frederick Herzberg și teoria ierarhizării nevoilor a lui Abraham

⁷⁰ Mathis, L., Nica, P., Rusu, C. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, 1997, pag. 39

⁷¹ Lukács, E. – *Introducere în managementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București, 2000, pag. 49.

⁷² Tutrea, M., Dumitrașcu, D - *Management*, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 1999, pag: 98

⁷² Certo, S. – *Managementul modern* – Editura Teora, București, 2002, pag. 473

⁷³ Mullins, Laura - *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, London, 1993

Maslow. Chiar dacă nu sunt cunoscute sub aceste denumiri, elementele lor teoretice sunt larg utilizate în procesul de motivare a angajaților practicat de managementul resurselor umane.

Psihologul american A. Maslow, contemporan cu Herzberg, publică în 1954 lucrarea „Motivation and Personality“ care face cunoscută teoria sa în legătura cu modul în care oamenii își satisfac diferite nevoi în contextul organizațional. Bazându-se pe observațiile sale, el postulează faptul că există un anumit algoritm al satisfacerii trebuințelor și al obținerii satisfacției, pe care oamenii îl urmează, în general în mod constant.

Acest concept dezvoltat de Abraham Maslow, teoria despre motivația umană, continuă să fie de referință în literatura managerială. El a clasificat nevoile umane în cinci categorii care sunt prezentate în ordinea importanței pentru individ, fiind ierarhizate sub forma unei piramide.

Până când nevoile de bază nu sunt suficient de bine împlinite, o persoană nu se va strădui să-și satisfacă nevoile superioare.

Ierarhia nevoilor a lui Maslow cuprinde următoarele tipuri⁷⁴:

- nevoi fiziologice;
- nevoi de siguranță și protecție;
- nevoi de apartenență (sau asociere);
- nevoi de stimă (sau considerație);
- nevoi de autoperfecționare (auto-împlinire); (figura nr. 5.2.)

În figura de mai jos Teoria lui Maslow este prezentată comparativ cu o altă teorie de referință a motivării – Teoria factorilor duali elaborată de Frederick Herzberg. În continuare vom prezenta explicit categoriile de nevoi, așa cum au fost ele detaliate de Mathis, Nica și colaboratorii.⁷⁵

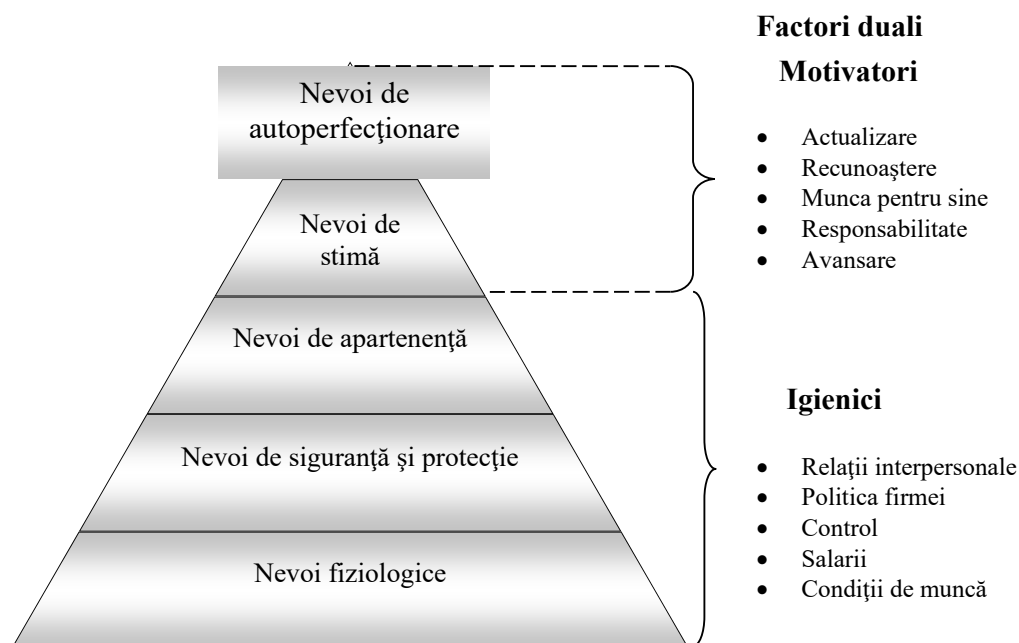


Figura nr. 5.2. – *Prezentarea comparativă a teoriei lui Maslow cu teoria factorilor duali*
 Sursa: adaptat după Cole, G.A – *Managementul personalului*, Editura CODECS, București, 2000, pag. 102

⁷⁴ Cole, G.A – *Managementul personalului*, Editura CODECS, București, 2000, pag. 102

⁷⁵ Mathis, L., Nica, P.C. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București 1997, pag. 41-42

Nevoile fiziologice (hrană, îmbrăcăminte etc.) sunt nevoile primare care determină existența. În organizație, satisfacerea acestor nevoi are loc prin existența unui salariu, a condițiilor bune de muncă, a unui restaurant de incintă, a aerului condiționat etc. .

Nevoile de siguranță și protecție devin importante în motivarea individului numai după ce nevoile primare au fost satisfăcute la un nivel suficient. Altfel, nici una dintre următoarele categorii de nevoi nu pot să apară decât dacă precedentă nu a fost satisfăcută la un nivel minim. Categoria a doua de nevoi implică la nivelul managementului o atenție deosebită pentru condițiile de securitate a muncii, pentru creșterea salariilor în funcție de inflație, pentru beneficii și adaosuri determinate de condiții speciale de lucru și pentru siguranța existenței unei pensii.

Nevoile de apartenență (sociale) cuprind nevoia de prietenie, afiliere și de satisfacere a relațiilor inter-umane. La locul de muncă aceste nevoi se transformă în dorința de a contacta pe ceilalți angajați, de a crea legături puternice cu echipa de muncă, de a avea un manager competent ce supraveghează activitatea, etc. .

Nevoile de stimă, de recunoaștere a eului se referă la nevoia fiecărui individ de a fi respectat de ceilalți, de a i se recunoaște prestigiul și realizările. Succesul obținut printr-un proiect, recunoașterea de către cei din jur a talentelor și muncii sale, promovarea în diferite funcții din organizație reprezintă expresia satisfacerii acestor nevoi.

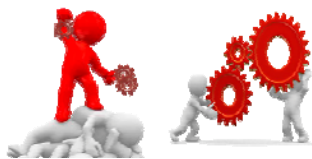
Nevoile de autoperfecționare cuprind nevoile de perfecționare a talentelor de creație și achiziții deosebite în cadrul profesiei. În organizație aceste nevoi se manifestă prin realizări excepționale în muncă, creativitate, perfecțiune.

Presupunerea făcută deseori și utilizată de Maslow în ierarhie este că angajații, în societatea dezvoltată, au nevoi fiziologice, de sănătate și securitate și de apartenență satisfăcute. Deci, ei vor fi motivați de nevoile de autoactualizare, stimă pentru sine și pentru ceilalți. În consecință, condițiile de a satisface aceste nevoi trebuie să fie prezente la locul de muncă pentru ca motivarea de ordin superior să aibă loc.

O analiză a tipurilor de nevoi⁷⁶, pentru a ști cum pot fi motivați angajații în diferite firme din lume, arată că nevoile de nivel 3, 4, 5, domină în țările dezvoltate (SUA, Anglia, Germania, Olanda, etc.), în altele, cum ar fi Japonia, Coreea există o combinație a nevoilor de nivel 4, 5 cu 1, 2.

Sunt întâlnite și situații de excepție, în care ierarhia nevoilor este încălcată. O altă situație este cea în care coexistă, în același timp, mai multe tipuri de nevoi operaționale, care poate contrazice ierarhia fixată în cadrul teoriei.

5.5.2. Teoria X și Teoria Y



Teoriile X și Y au fost elaborate de Douglas McGregor, în lucrarea „The Human Side of Enterprise” în care a prezentat două seturi de presupuneri despre motivația în muncă a oamenilor⁷⁷. Acestea au fost luate în considerare de numeroși manageri, tocmai datorită faptului că identificau aceste tipologii în comportamentele angajaților și subordonaților.

Sistematizate în tabelul nr.5.2., unul din seturi (considerat negativ) a fost denumit Teoria X, iar celălalt (considerat pozitiv) poartă denumirea de Teoria Y.

McGregor consideră că managerii sunt îndrumați în deciziilor lor legate de resursele umane de una dintre aceste teorii, fiind adepții uneia dintre ele. În același timp, se estimează că în general oamenii sunt atrași mai curând de Teoria Y decât de Teoria X. Cheia esențială a Teoriei Y este aceea că munca pentru sine este motivatorul celor mai mulți oameni. În tabelul 2.6. sunt sintetizate caracteristicile celor două teorii:

⁷⁶ Chelcea, S. – *Piramida trebuințelor*, Revista de psihologie, nr. 2/1993, pag. 8

⁷⁷ Mathis, L., Nica, P.C. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997, pag. 43

Tabel nr. 5.2. – Premise ale teoriilor "X" și "Y"

Teoria X	Teoria Y
- oamenilor nu le place munca și vor trebui sancționați pentru a o face; - va trebui utilizată constrângerea pentru atingerea obiectivelor organizației; - oamenilor le place să fie conduși și să nu aibă responsabilități; - oamenii doresc securitate în munca lor.	- oamenii muncesc cu plăcere; - oamenilor nu le place să fie controlați și supravegheați; - oamenii nu resping responsabilitățile; - oameni doresc securitatea dar au și alte nevoi, de autoactualizare sau stimă

Sursa: Mathis, L., Nica, P., Rusu, C. – „Managementul Resurselor Umane”, Editura Economică, 1997, pag. 43

Douglas McGregor a făcut observația că: „Atunci când managementul va fi cu adevărat convins că subestimează în mod serios potențialul reprezentat de resursele umane...va investi timp și efort nu doar pentru a dezvolta unele aplicații îmbunătățite...ci pentru a inventa / elabora altele mai eficiente.”⁷⁸

O altă teorie care este percepută ca fiind o completare a Teoriei X-Y este Teoria Z⁷⁹ care a fost elaborată de Ouchi, și care a apărut ca emanație a particularităților managementului japonez. Esența ei este definită de trei aspecte importante: grupul este structura de bază în firmă; angajarea pe viață, polivalența, cariera lentă conturează motivația individuală; respectul oamenilor pentru muncă și grup este măsura propriului lor respect.

5.5.3 Teoria factorilor duali

Această teorie a fost elaborată de Frederick Herzberg, în lucrarea sa „Work and the Nature of Man”, apărută în 1966. F. Herzberg construiește, pe baza cercetărilor efectuate în diferite organizații, o paradigmă bidimensională a factorilor care influențează atitudinea angajaților față de muncă. Autorul a pornit de la ideea că omul are două feluri de nevoi: instinctul său animalic de a îndepărta durerea și aspirația sa umană de dezvoltare psihologică. Herzberg și-a fundamentat teoria pornind de la răspunsurile a 200 de ingineri și economiști care au lucrat în industria din Pittsburg⁸⁰. În cadrul interviurilor li s-a cerut subiecților să-și amintească un moment oarecare din activitatea lor în care s-au simțit fericiți și să precizeze motivele satisfacției și dacă acestea au avut o anumită influență asupra randamentului în muncă, relațiilor lor personale și bunăstarea lor materială. Procesul se repetă, pentru a descrie circumstanțele care au provocat insatisfacție și nemulțumire. Principalele concluzii⁸¹ ale acestei anchete sunt următoarele:

1. Factorii care determină satisfacția în muncă sunt⁸²:
 - realizările / împlinirile (cum își percep angajații realizările profesionale);
 - recunoașterea (cum sunt recunoscute rezultatele muncii);
 - munca propriu-zisă;
 - avansarea în cadrul ierarhiei companiei;
 - responsabilitatea asociată muncii
 - dezvoltarea.
2. Factorii cu influență slabă asupra satisfacției în muncă sunt:

⁷⁸ Rotaru A., Prodan A., - *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris, Iasi ,1998, pag. 124.

⁷⁹ Mathis, L., Nica, P., Rusu, C. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, 1997, pag. 43

⁸⁰ Rotaru A., Prodan A., - *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris, Iași ,1998, pag. 126.

⁸¹ LUKÁCS, E. – *Introducere în managementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București, 2000, pag. 55.

⁸² Chișu, V.A – *Manualul specialistului în resurse umane*, Editura IRECSON, București, 2002, pag. 173

- politica și administrația întreprinderii (modul în care sunt percepute de către angajați);
- supravegherea / supervizarea (cum percep angajații modul de conducere și coordonare);
- salarizarea / recompensarea;
- relațiile interpersonale (relațiile cu colegii);
- condițiile de muncă.

Prima grupă de factori descriu relațiile omului cu munca sa, iar cei din grupa a doua se referă la relațiile omului cu mediul său.

Conform acestei teorii, factorii determinanți ai satisfacției au fost denumiți „valorizanți”, „motivatori” sau „mobiluri de satisfacție”, iar cei care au efect slab asupra comportamentului sunt așa-numiții „factori de ambianță / igienă / mentenanță (factori igienici). Lipsa factorilor de igienă poate crea insatisfacție, însă prezența lor nu motivează obligatoriu angajații. În schimb, factorii motivatori (motivators) produc satisfacția în muncă.

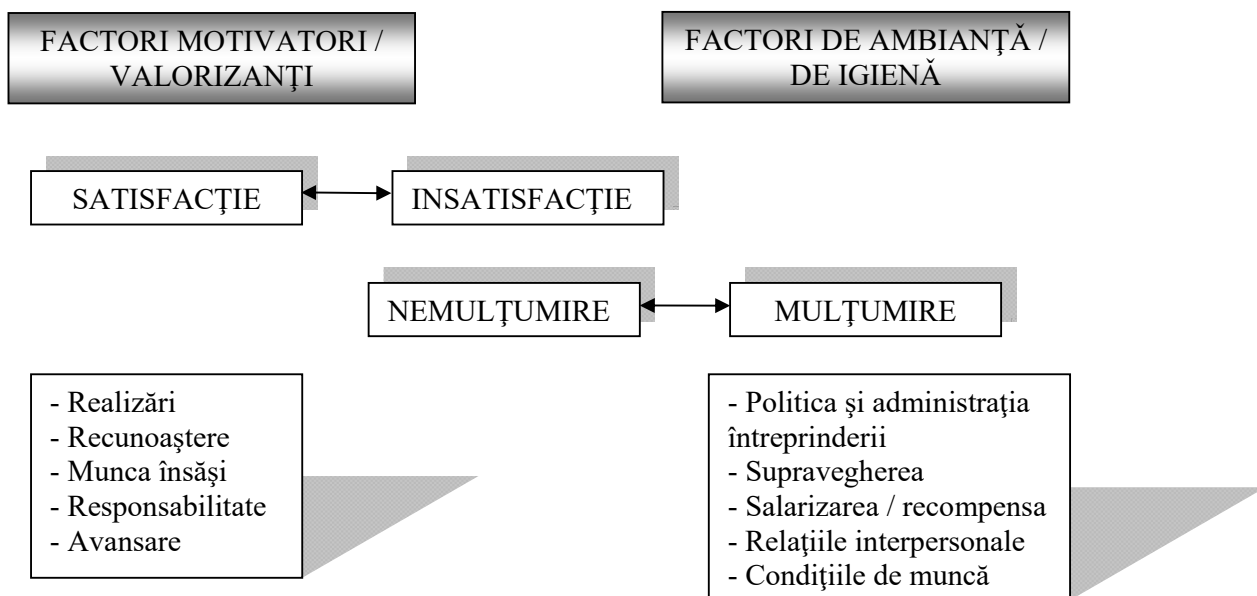
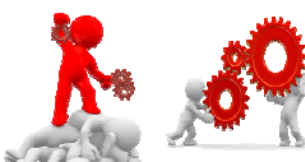


Figura nr. 5.3. – Componentele teoriei factorilor duali

Sursa: A. Prodan: „Managementul de succes. Motivație și comportament”, Editura Polirom, 1999



Factorii de motivare au fost asociați cu efecte pozitive de lungă durată în performanța angajaților, în timp ce factorii de igienă produc în mod constant schimbări de scurtă durată în atitudinea față de muncă și performanță.

Măsura în care factorii valorizanți / motivatori sunt prezenți la locul de muncă va determina măsura satisfacției / insatisfacției indivizilor.

Componentele teoriei factorilor duali sunt prezentate în fig. nr. 5.3: În concluzie, factorii de motivare sunt strâns legați de relația angajatului cu ceea ce face, cu sarcinile sale, pe când factorii igienici au legătura cu relația angajatului cu mediul de muncă, cu contextul organizațional. De aceea managerii trebuie să acorde atenție considerabilă acestor factori.

5.5.4 Teoria ERG

Teoria ERG are la bază concepția lui Alderfer care consideră că există trei tipuri de nevoi individuale: nevoi existențiale, nevoi relaționale, nevoi de împlinire.

Nevoile existențiale⁸³ sunt foarte importante în desfășurarea muncii. Astfel de nevoi sunt: securitatea muncii, condițiile de muncă, ore rezonabile pentru muncă, plata adecvată a salariilor și beneficiilor. Teoria acceptă că acest tip de nevoi trebuie relativ satisfăcut înainte ca individul să ajungă la nevoile relaționale.

Nevoile relaționale implică relații de prietenie cu familia, colegi, șefii, subordonații și alții. Caracteristica acestor nevoi este că satisfacerea lor depinde esențial de raportul cu ceilalți: fie de tip amical și colegial, fie de tip ostil. Aceste relații pot fi formale și informale.⁸⁴

Nevoile de împlinire⁸⁵ sunt nevoile ce fac ca eforturile să devină creative, stimulative pentru sine. Ele își au geneza în nevoia intimă ca experiența să completeze devenirea umană. Satisfacerea acestor nevoi este expresia modului de realizare a capacităților și talentelor personale.

Teoria ERG arată că omul își dorește cu atât mai mult cu cât sunt satisfăcute mai puține nevoi. În tabelul următor se prezintă o comparație sintetică între cele trei teorii cu privire la motivația individuală:

Tabel. nr. 5.3. – *Comparația a trei teorii ale nevoilor motivației individuale*

Alderfer	Maslow	McClelland
Nevoi de împlinire	Nevoi de autorealizare	Nevoi de realizare Nevoi de putere
Nevoi relaționale	Nevoi de stimă Nevoi sociale	Nevoi de afiliere
Nevoi existențiale	Nevoi fiziologice Nevoi de securitate	-

Sursa: Rotaru A., Prodan A., - *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris Iasi ,1998, pag. 124.

Teoria lui Alderfer este similară cu cea a lui Maslow, întrucât susține că indivizii urcă în ierarhie cu câte un pas. Totuși, ea diferă de cea a lui Maslow în două aspecte importante:⁸⁶

1. După Maslow, indivizii urcă în ierarhie datorită satisfacerii nevoilor de bază. În contrast, teoria E.R.G. sugerează că procesul „satisfacție – înaintare” este legat de cel de „frustrare - regres” (figura nr. 5.4.)

⁸³ Nica, P., ș.a. – *Managementul firmei*, Editura „Condor”, Chișinău, 1994, pag. 308

⁸⁴ Rotaru A., Prodan A., – *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris, Iasi ,1998, pag. 122

⁸⁵ Nica, P., ș.a. – *Managementul firmei*, Editura „Condor”, Chișinău, 1994, pag. 308

⁸⁶ Lukács, E. – *Introducere în managementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București, 2000, pag.51-52.

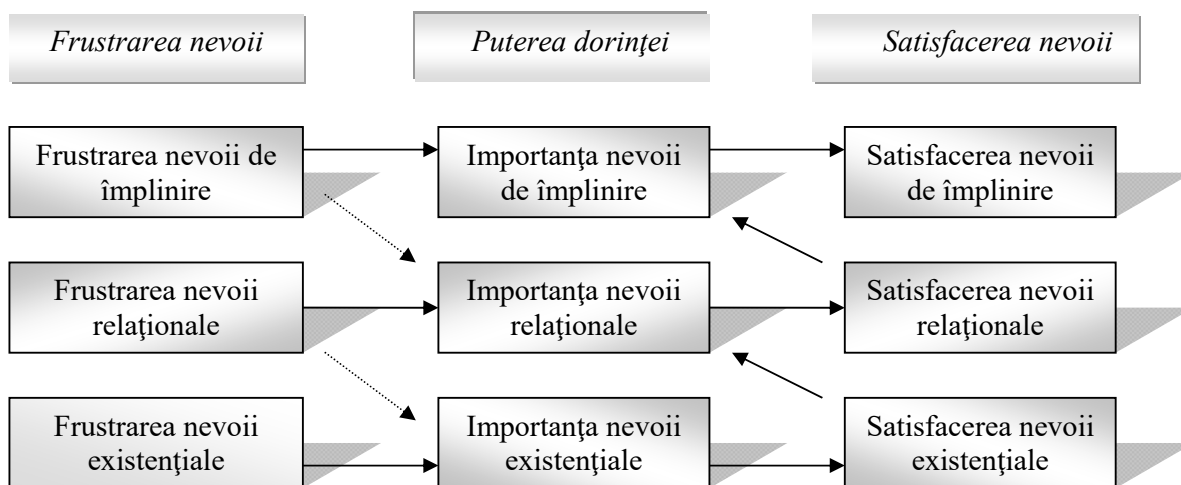


Figura nr. 5.4. – Componentele Teoriei E.R.G.

Sursa: R. Steers: *Introduction to Organizational Behavior*, Harper Collins Publishers, 1991, pag 129

Așadar, când un individ este frustrat în mod continuu în încercarea sa de a-și satisface nevoile de împlinire, nevoile relaționale vor reapare ca o forță primară și individul își va redirecționa eforturile spre nevoile de la nivelele mai joase.

2. Acolo unde Maslow afirmă că indivizii se axează pe o singură nevoie, teoria E.R.G. sugerează că una sau mai multe nevoi pot fi activate în același timp.

Teoria lui Maslow este mai puțin rigidă, permițând o flexibilitate mai mare în explicarea comportamentului uman.

5.5.5 Teoria achiziției succeselor

Teoria achiziției succesului, sau cum mai este cunoscută - Teoria satisfacerii nevoilor în cadrul unei organizații - a fost formulată inițial de Henry Murray și a fost prezentată în anii '30 - '40. Ulterior modelul a fost considerabil îmbunătățit de David McClelland și John Atkinson. Totuși, în majoritatea publicațiilor de specialitate McClelland a fost numit ca autor al teoriei.

Denumirea teoriei diferă nu numai în lucrările de specialitate apărute în țara noastră, dar și în cele în limba engleză în care a fost formulată pentru prima dată. Ea mai este denumită „teoria realizării nevoilor”, „teoria necesităților a lui McClelland”, iar în engleză „the manifest needs theory”, „McClelland’s Learned Needs Theory”, „McClelland’s Achievement Motivation Theory”. Diferențele în denumire rezultă din deosebirile cu care s-a pus accent pe unele sau altele din ideile conținute de teorie⁸⁷.

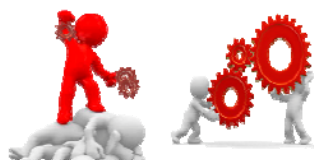
McClelland a încercat o măsurare a nevoilor umane prin „Thematic Appreciation Test”⁸⁸. Acest test presupune că privind o fotografie, o imagine, să faci o descriere a ceea ce presupui că ar fi și a emoțiilor care te domină privind-o. În concluzie autorul arată că nivelul de aspirație orientează comportamentul. Nivelul de aspirație definește acele nevoi de succese care variază de la o persoană la alta și care sunt determinate de performanțele obținute anterior. Evaluarea performanțelor drept o realizare (succes) sau o nerealizare (insucces) formează un proces complex, dependent atât de persoanele în cauză cât și de managerii care în final hotărăsc asupra caracterului performanțelor (corespunzătoare sau necorespunzătoare).

⁸⁷ Lukacs, E. – *Introducere în managementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București, 2000, pag.52-53.

⁸⁸ Mathis, L., Nica, P., Rusu, C. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, 1997, pag. 44

Se arată că organizația oferă satisfacerea a trei tipuri de nevoi individuale: *nevoia de putere*, *nevoia de afiliere*, *nevoia de realizare*. În cercetările lor, McClelland și Atkinson, au focalizat atenția asupra nevoii de realizare pe care au supus-o și unui proces de formalizare. Plecând de la ipoteza că forța motivațională de producere a unui anumit act este o funcție a produselor dintre puterea motivului, probabilitatea subiectivă că actul va avea drept consecință obținerea stimulentei (expectanță) și valoarea stimulentei, s-a ajuns la formularea relației ⁸⁹:

$$\text{Motivația} = f(\text{Motiv} \times \text{Așteptare} \times \text{Stimulent})$$



social.

Indivizii la care nevoia de **putere** este mare, tind să ocupe în organizație poziția cea mai înaltă și mai autoritară. Aceștia sunt motivați prin activități ce vizează atingerea acestui obiectiv. Autorul arată că există două „fețe” ale puterii: una *negativă* sau puterea utilizată în scop personal și una *pozitivă* sau puterea utilizată în scop

Persoanele care au nevoie de **afiliere** vor căuta în organizație prietenii noi și satisfacții pe baza lor. Ei vor fi astfel motivați prin faptul că munca le oferă contact frecvent cu colegii. Indivizii cu nevoie înaltă de afiliere ar fi bine să nu aibă locuri de muncă izolate. Subiecții cu nevoie de **realizare** găsesc, în membrii organizației din care fac parte, parteneri în rezolvarea problemelor muncii și eventuali potențatori spre succese. La indivizii cu nevoie de realizare ridicată s-au determinat următoarele *caracteristici*:

- stabilesc obiective de dificultate medie, care le permit să-și asume riscuri calculate⁹⁰;
- au capacitatea de a amâna momentul recompensării;
- persistă mai mult timp în fața eșecului;
- disting clar situațiile pe care le pot controla și cele pe care nu le pot controla;
- tind spre situații noi, care implică riscul și inovarea;
- au nevoie să cunoască rezultatele acțiunii lor și cum au fost ele apreciate etc.

Există numeroase experimente care dovedesc că nevoia de realizare este puternic condiționată la tineri de status-ul social-economic al familiilor din care provin. Se încearcă chiar o aplicare a conceptului de nevoie de realizare la studiul unor fenomene macrosociale, fără a cunoaște implicațiile axiologice ale nevoii de realizare.

McClelland încearcă o explicare a evoluției societății grecești antice și din punct de vedere motivațional, plecând de la ipoteza că „o creștere în nivelul motivației de tip realizare va precede dezvoltarea acesteia, iar o descreștere va precede declinul ei”. Teza formulată de McClelland și Winter este următoarea: „Schimbarea motivelor are mult mai mari șanse să se producă într-o atmosferă inter-personală, în care individul se simte călduros, dar onest sprijinit și respectat de ceilalți, decât în cazul unei persoane capabile să conducă și să direcționeze propriul ei comportament viitor.”

În mod sintetic, preferințele pentru muncă a persoanelor dominate de nevoia de putere, de împlinire/realizare și afiliere / apartenență sunt prezentate în tabelul nr. 5.4.⁹¹:

Tabel nr. 5.4. – *Preferințe dominante pentru muncă*

Nevoia individuală	Preferințe pentru muncă
Nevoia de putere	Controlul angajaților Atenție Recunoștință
Nevoia de împlinire / realizare	Responsabilitate individuală Scopuri provocatoare și realizabile

⁸⁹ Mathis, L., Nica, P., Rusu, C. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, 1997, pag. 44

⁹⁰ Chișu, V.A – *Manualul specialistului în resurse umane*, Editura IRECSO, București, 2002, pag.173

⁹¹ Rotaru A., Prodan A., - *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris, Iași, 1998, pag. 121

	Controlul performanțelor
Nevoia de afiliere / apartenență	Relații interpersonale Oportunitatea comunicării

Sursa: Rotaru A., Prodan A., - *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris Iasi ,1998, pag. 121

5.5.6 Teoria I-M (Imaturitate-Maturitate)⁹²



O cercetare condusă de Cris Argyris a dus la elaborarea unei noi teorii privind relația dintre nevoile individuale și cele ale organizației. El arată că motivul apatiei angajatului nu este lenea ci faptul că este tratat ca un copil. Astfel a dezvoltat teoria Imaturitate - Maturitate care pune accentul pe caracteristicile de personalitate ce se dezvoltă continuu și care la un moment dat se modifică radical. Certo, citându-l pe Argyris, afirma că, pe măsură ce oamenii evoluează în mod natural de la imaturitate spre maturitate, ei trec⁹³:

- De la un stadiu de pasivitate propriu unui copil la un stadiu de activitate din ce în ce mai susținută propriu unui adult.
- De la o situație de dependență de alții la o situație de relativă independență.
- De la capacitatea de a se comporta într-un număr restrâns de modalități la capacitatea de a se comporta într-o mare varietate de modalități.
- De la interese schimbătoare, întâmplătoare, superficiale și de scurtă durată la interese mai profunde și mai durabile.
- De la o perspectivă pe termen scurt la o perspectivă pe termen mai lung.
- De la o poziție de subordonare la aspirația de a ocupa o poziție egală sau superioară altor oameni.
- De la lipsa unei conștiințe de sine proprie unui copil la conștiința de sine și autocontrolul propriu unui adult.

Spre deosebire de nevoile abordate de Maslow, nevoile abordate de Argyris nu sunt aranjate sub forma unei ierarhii. Totuși, ca și ierarhia lui Maslow, spectrul lui Argyris este, în principal o explicare subiectivă a nevoilor umane.

După cum arată Argyris tipul clasic de organizație⁹⁴ (specializare, canal de comandă și control, unitate de direcție etc.) tinde să se devalorizeze pentru că îl formează pe angajat pasiv, dependent și subordonat, altfel spus îi formează comportamentul imatur sau relativ matur. Aceasta este sursa de frustrare care duce la căutarea de organizații informale ce acționează împotriva celor formale (comportamente defensive sau antagoniste).

Prin urmare, dacă nevoile umane vor fi mai bine cunoscute și integrate celor organizaționale și dacă obiectivele individuale sunt identice cu ale organizației, comportamentele vor deveni cooperative.

5.6. Teorii de proces

5.6.1 Teoria performanțelor așteptate

Teoria performanțelor așteptate, denumită și teoria lui Victor Vroom, combină, în explicarea motivației, factorii individuali cu factorii organizaționali. Ideea care domină teoria este aceea că indivizii iau o anumită decizie cu privire la comportamentul lor în speranța satisfacerii unor nevoi sau dorințe. Relația între comportament și rezultatele dorite este afectată

⁹² Tutrea, M., Dumitrașcu, D – *Management*, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 1999, pag: 98

⁹³ Certo, S. – *Managementul modern*, Editura Teora, București, 2002, pag. 473

⁹⁴ Tutrea, M., Dumitrașcu, D – *Management*, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 1999, pag: 98

de un complex de *factori individuali* (nevoi, calificare, abilitate, etc.) și *factori organizaționali* (organizarea controlului, sistemul de recompense, performanțe, etc.). Relația comportament-performanță este caracterizată de existența a trei mărimi⁹⁵:

- raportul „efort-performanță”(așteptare);
- raportul „performanță-recompensă”(instrumentalitate);
- valența.

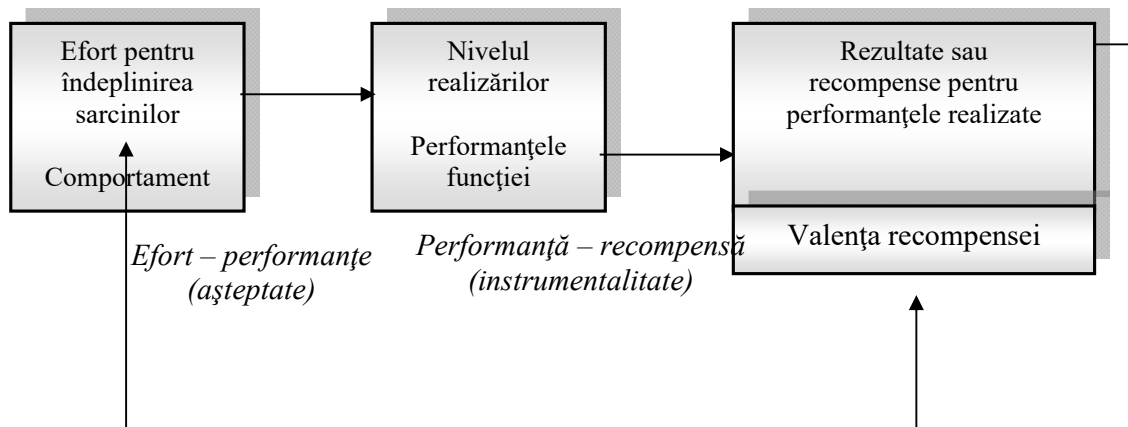


Figura nr. 5.5. – Model simplificat al motivației prin performanțe așteptate
Sursa: Rotaru A., Prodan A., - *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris Iași ,1998, pag. 132

În figura nr. 5.5. este prezentat în mod simplificat modelul motivațional al performanțelor așteptate⁹⁶:

Așteptarea sau expectanța (E) se referă la evaluarea de către angajat a șansei de a atinge performanța prin munca depusă. Mărimea maximă a expectanței este dată de certitudinea subiectivă a urmării unui anumit act de un anumit rezultat. Ea se identifică cu probabilitatea subiectivă și se exprimă prin relația *act-rezultat*.

Instrumentalitatea (I) exprimă credința angajatului în privința probabilității de a obține recompense proporționale cu contribuția lui în muncă. Instrumentalitatea arată că individul așteaptă ca performanța înaltă să ducă la recompensele dorite și este o asociere de tip *rezultat-recompensă*. Dacă individul nu este recompensat în funcție de performanța atinsă poate apare demotivarea⁹⁷. Instrumentalitatea se poate exprima tot prin probabilități.

Valența (V) sau „orientarea afectivă spre un anumit rezultat”(preferință) este valoarea pozitivă sau negativă atribuită de lucrător diverselor rezultate așteptate de la munca sa, acestea putând fi *externe* (salariu, promovare, premii) sau *interne* (mândria de a reuși, interesul de a îndeplini o misiune, valoarea eului dată de asumarea responsabilității). În cazul în care clasa de preferințe are o valență pozitivă, ne aflăm în fața unui motiv pozitiv, de atracție; atunci când clasa de preferințe este negativă, avem în față motive negative (de evitare).

În virtutea acestei teorii, *puterea motivației* poate fi definită ca o funcție de cele trei mărimi:

$$F = \Sigma (A \times I) \times V$$

sau mai simplu $F = E \times I \times V$

⁹⁵ Mathis, L., Nica, P., Rusu, C. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, 1997, pag. 45-46

⁹⁶ Rotaru A., Prodan A. - *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris Iași ,1998, pag. 132

⁹⁷ Chișu, V.A – *Manualul specialistului în resurse umane*, Editura IRECSON, București, 2002, pag.167

în care: F = forța / intensitatea motivației;
E = așteptarea (expectancy);
I = instrumentalitatea (instrumentality);
V = valența (valence).

Rezultă că motivația este o sumă de produs care privește un rezultat așteptat (intern sau extern). Expresiile multiplicative indică faptul că este suficient ca un termen să fie nul (zero) pentru ca produsul să fie de asemenea nul pentru un rezultat dat⁹⁸.

Modelul elaborat de Vroom a fost supus unor verificări de ordin experimental și teoretic, în cadrul cărora au fost emise o serie de critici, dintre care menționăm: o insuficientă claritate a conceptelor de expectanță și instrumentalitate; presupunerile implicite pe care se bazează, fără a le controla consecințele, nu realizează o diferențiere între cele trei dimensiuni în funcție de apariția lor în timp. Practic, se presupune o existență simultană a valenței, expectanței și instrumentalității. Dar ordinea de apariție a acestor trei dimensiuni nu influențează puterea și calitatea factorului motivațional respectiv⁹⁹.

5.6.2 Teoria Porter-Lawler a motivației

Porter și Lawler au conceput o teorie a motivației care este caracterizată de Certo ca fiind o descriere mai completă a procesului de motivație decât teoria așteptării a lui Vroom¹⁰⁰. Teoria Porter-Lawler a motivației acceptă faptul că nevoile dau naștere comportamentelor umane și că efortul depus pentru îndeplinirea unei sarcini este influențat de valoarea percepută a recompenselor care vor rezulta din îndeplinirea sarcinii și de probabilitatea percepută a obținerii acestor recompense.

În plus, teoria Porter-Lawler a motivației pune accentul pe trei caracteristici ale procesului de motivație:

1. Valoarea percepută a recompensei este influențată atât de recompensele intrinseci, cât și de cele extrinseci care duc la satisfacerea nevoii atunci când sarcina este îndeplinită. Recompensele intrinseci provin direct din îndeplinirea sarcinii, iar recompensele extrinseci nu provin în mod direct din îndeplinirea acesteia. De exemplu, atunci când un manager îl sfătuiește pe un subordonat pe marginea unei probleme personale, managerul poate obține o recompensă intrinsecă sub forma satisfacției personale că a ajutat o altă persoană. Totuși, alături de recompensele intrinseci, managerul primește, de asemenea, o recompensă extrinsecă sub forma salariului cu care este plătit.
2. Gradul în care persoana îndeplinește eficient o sarcină este influențat, în principal, de doi factori: perceperea de către persoană a ceea ce trebuie făcut pentru îndeplinirea sarcinii și capacitatea persoanei de a îndeplini sarcina. În mod normal, eficiența îndeplinirii unei sarcini sporește pe măsură ce persoana percepe mai bine ce trebuie făcut pentru îndeplinirea sarcinii, iar capacitatea ei de a îndeplini sarcina este mai ridicată.
3. Echitatea percepută a recompenselor influențează satisfacția produsă de aceste recompense. În general, cu cât o persoană percepe recompensele ca fiind mai echitabile, cu atât mai mare va fi satisfacția pe care o va avea acea persoană ca rezultat al primirii recompenselor.

⁹⁸ Rotaru A., Prodan A., - *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris Iasi, 1998, pag. 134

⁹⁹ Mathis, L., Nica, P., Rusu, C. - *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, 1997, pag. 46

¹⁰⁰ Certo, S. - *Managementul modern* - Editura Teora, București, 2002, pag. 469

5.6.3 Teoria echității

Această teorie a fost pentru prima dată avansată de Adams și Weick și se bazează pe două presupuneri de bază despre comportamentul uman¹⁰¹:

1. Mai întâi, se presupune că oamenii se angajează într-un proces de evaluare a propriilor relații sociale. Relațiile sociale sunt văzute ca „un proces de schimb”, în care indivizii aduc contribuții sau investesc timp și efort și așteaptă în schimb anumite rezultate.
2. În al doilea rând, oamenii nu evaluează echitatea unui schimb în van. Ei compară propriile situații cu situațiile celorlalți pentru a determina o balanță relativă.

Oamenii în general, resursele umane în special, pornesc în evaluarea activității proprii și în evaluarea altora de la ideea de echitate. Ei doresc să fie evaluați corect, să fie tratați corect nu numai în ceea ce privește venitul lor, dar și în ceea ce privește timpul liber, sancțiunile, realizările muncii. Corectitudinea, în literatura managerială, se referă la echitate și vizează inputurile și rezultatele¹⁰².

Inputurile pe care fiecare persoană le aduce în organizație, pot fi de natură educațională, dar și de natură personală, fiind determinate de vârstă, experiență, productivitate, talente și eforturi.

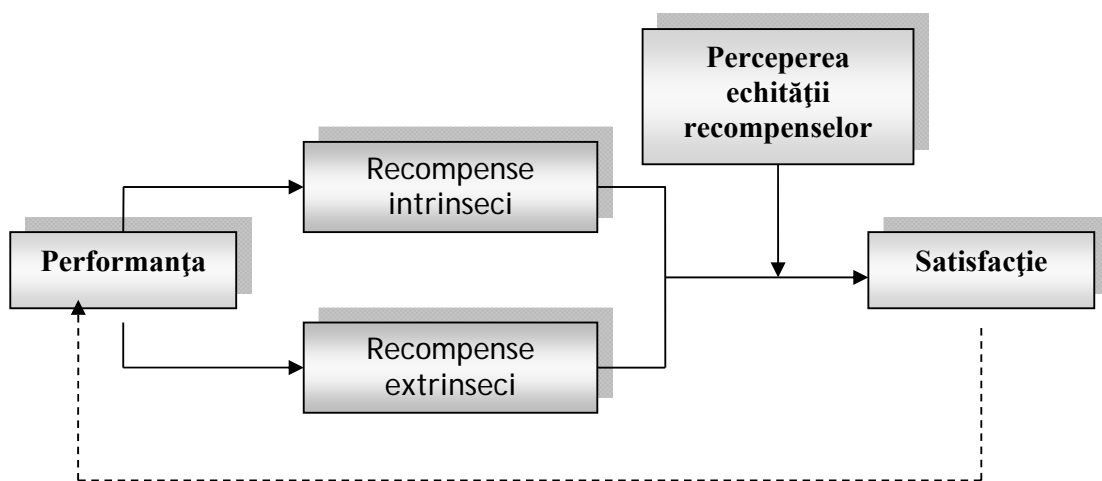


Figura nr. 5.6. – Echitatea ca motivator

Sursa: Mathis, L., Nica, P., Rusu, C. – „*Managementul Resurselor Umane*”, Editura Economică, 1997, p. 47

Rezultatele obținute de o persoană sunt recompensele ce sunt atribuite în schimbul inputurilor obținute de la resursele umane și se concretizează în bani, beneficii, recunoaștere, prestigiu și alte recompense obținute. O recompensă poate fi tangibilă, cum ar fi rezultatele economice, sau intangibilă¹⁰³, în cazul rezultatelor interne de recunoaștere sau achiziție (figura nr. 5.6.)

Figura nr. 5.5. vizualizează relația care există între performanță, recompense și satisfacție, relație care imprimă o determinare intercondiționată. Recompensele vor determina satisfacția, care, la rândul ei va determina în continuare performanța angajaților.

¹⁰¹ Lukacs, E. – *Introducere în managementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București, 2000, pag.56-57

¹⁰² Mathis, L., Nica, P., Rusu, C. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, 1997, pag. 47

¹⁰³ Mathis, L., Jackson, J.H. – *Personel Human Resource Management*, West Publishing Company, New York, 1994, p. 163

De asemenea, importantă este și perceperea echității recompenselor, opinia individului despre valoarea corectitudinii sistemului de recompense.

Relația dintre input și output trebuie să fie real evaluată. *Dacă inputul depășește rezultatul*, atunci angajatul va avea tendința de a reduce inputul. Această reducere a inputului se poate concretiza în: creșterea insatisfacției, sustragerea de bunuri pentru echivalarea recompensei, părăsirea postului pentru unul mai echitabil, reducerea productivității. În figura următoare (figura 5.7.) este prezentată perceperea tipurilor de echitate: echitate, inechitate (subevaluare și supraevaluare).

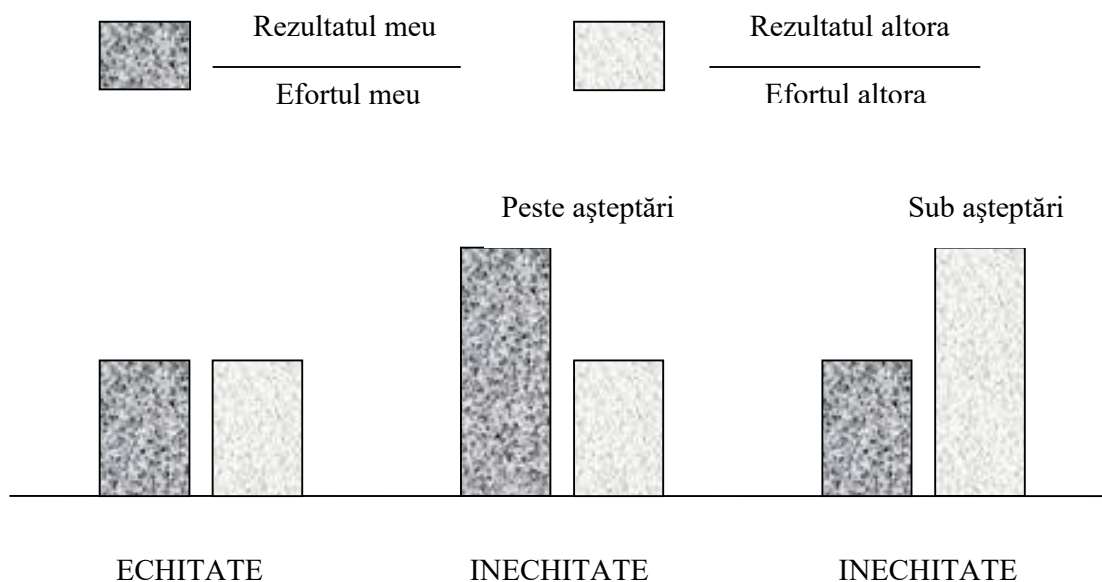


Figura nr. 5.7. – *Evaluarea echității*

Sursa: Mathis, L., Nica, P., Rusu, C. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, 1997, p. 34

Așa cum este schematizată în figura de mai sus, echitatea se estimează prin raportarea propriului efort la rezultat – atât la cel propriu cât și la cel al altora.



Similar primei variante, într-o altă situație în care *rezultatul depășește inputul*, s-ar putea crede că angajatul are tendința de a mări efortul. Dacă simte că primește mai mult decât oferă, s-ar putea să muncească mai mult, pentru a justifica plata prea mare. Asta ar însemna să execute aceleași lucrări, dar cu mai multă acuratețe și cu o calitate superioară rezultatelor. O altă acțiune ar putea include refacerea comparației crezând că nu și-a evaluat corect eforturile și că nu a fost plătit echitabil¹⁰⁴.

Sentimentele și afecțiile negative determinate de inechitate generează tensiuni care sunt greu de înlăturat. Sentimentele determinate de inechitate au importante implicații în descrierea și administrarea programelor de salarizare, în evaluarea performanțelor, în instruirea și managementul resurselor umane. Motivația poate duce la satisfacție, într-o muncă bine făcută, dar și satisfacția poate implica motivarea.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Rotaru, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Universității „Al. I. Cuza”, Iași, 1994, pag. 116

¹⁰⁵ Mathis, L., Nica, P., Rusu, C. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, 1997, pag. 48

5.6.4 Teoria fixării scopurilor

Această teorie este bazată în principal pe studiile lui Edwin A. Locke și Gary Latham. O ilustrare a acestei teorii este prezentată în figura nr. 5.8.

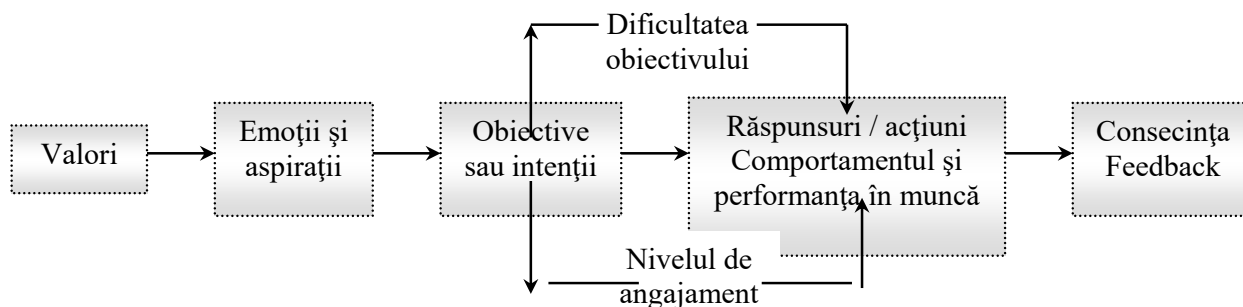


Figura nr. 5.8– Teoria stabilirii scopurilor a lui Locke

Sursa: Mullins, Laura - *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, London, 1993, p.473

Premisa de bază a teoriei fixării scopurilor este cea conform căreia scopurile sau obiectivele oamenilor joacă un rol important în determinarea comportamentului¹⁰⁶. Această teorie constituie fundamentul programelor de motivare bazate pe performanță – cum este managementul prin obiective – și joacă un rol important în creșterea eficienței organizaționale. Conform opiniei autorilor, stabilirea scopurilor influențează motivația în următoarele direcții¹⁰⁷:



1. fixarea obiectivelor unui angajat servește la concentrarea atenției acestuia asupra sarcinilor primite;
2. scopurile determină creșterea efortului; când avem un obiectiv de atins ne străduim mai mult pentru realizarea lui;
3. obiectivele ne ajută să facem față adversarilor, ele sporesc persistența asupra sarcinii; dacă avem un obiectiv de îndeplinit, acesta ne amintește în ce direcție ne îndreptăm și cât de importantă este realizarea obiectivului;
4. obiectivele, dacă sunt acceptate, încurajează oamenii să dezvolte noi strategii și planuri de acțiune pentru îndeplinirea lor.

Implicații manageriale ale teoriei fixării scopurilor:

1. Obiectivele stabilite de către manageri trebuie să se adreseze atât rațiunii cât și sentimentelor angajaților. Angajații trebuie să simtă că obiectivul merită să fie îndeplinit și să înțeleagă că obiectivele sale personale sunt convergente cu cele ale organizației.
2. Managerii au responsabilitatea nu numai de a stabili obiectivele pe care subordonații trebuie să le îndeplinească, ci și de a preciza sarcinile legate de obiective. Cu alte cuvinte, obiectivul trebuie transpus sub forma unor pași de acțiune, categoric îndreptați către îndeplinirea lui.
3. Obiectivul trebuie să propună alăturarea unui rezultat concret, la care să se poată raporta angajatul și pe care să-l poată recunoaște atunci când îl atinge.

¹⁰⁶ Mullins, Laura - *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, London, 1993, pag.473

¹⁰⁷ Lukacs, E. – *Introducere în managementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București, 2000, pag.59.

4. Managerii trebuie să acorde atenție modului în care diferite tipuri de angajați reacționează în fața obiectivelor stabilite. Cercetările au evidențiat că atât indivizii cu nevoi de realizare mari, cât și cei cu nevoi de realizare mici acționează bine, dar în condiții diferite.
5. Managerii au responsabilitatea de a „croi” obiective în funcție de necesitățile individuale ale salariaților și să creeze un mediu optim de performanță pentru fiecare angajat.
6. Diferențele în stilul de conducere, tehnologie și structura grupului, adesea influențează performanța cu care este îndeplinită sarcina obiectiv.

Concluzia principală ce se desprinde din teoria fixării scopurilor este aceea că de multe ori, succesul organizațional depinde de abilitatea managerilor de a repartiza problemele în mod inteligent.

5.7 Teorii de întărire

5.7.1 Teoria condiționării operante

Conceptul de bază în această teorie este simplu: *individul va obține performanță dacă va fi plătit*. Este particularizarea teoriei comportamentale de întărire pozitivă: dacă un comportament este recunoscut și recompensat, atunci el se va repeta. Unii manageri încearcă să influențeze munca prin recompensă. Totuși, încercările lor au fost deseori inconsistente și neeficiente. Psihologul B.F. Skinner a stabilit existența unei relații între câștig și performanță, ceea ce determină utilizarea câștigurilor ca motivație efectivă. În aceste condiții performanța este controlată și direcționată spre realizarea obiectivelor¹⁰⁸.

Procesul de operare condiționată are următoarea expresie:

STIMULI → comportament → consecințe → comportament viitor

Modul în care managerii reacționează sau nu la comportamentele altora influențează acest comportament, la fel cum toate reacțiile sau nereacțiile unei persoane influențează comportamentul nostru.

Procesul de operare condiționată presupune existența următoarelor condiții necesare¹⁰⁹:

- stimulii trebuie să fie clar identificați de angajați;
- consecințele comportamentului angajaților trebuie să fie direct legate de comportamentul lor. Performanțele bune trebuie să se reflecte clar în recompense pozitive, iar consecințele și performanțele slabe trebuie să se reflecte în consecințe mai puțin dorite sau chiar „recompense negative”;
- efectele consecințelor în comportamentul viitor să fie supravegheate / urmărite, respectiv a vedea dacă comportamentul angajatului corespunde performanțelor dorite și să fie recompensate în mod corespunzător.

Ca și alte teorii motivaționale, teoria condiționării operante a întrunit opinii pro și contra. Unii o consideră ca având o bună aplicabilitate și utilitate, iar alții o consideră ca fiind o abordare manipulativă cu valoare mică în înțelegerea și influențarea comportamentului în muncă.

Din unele studii (efectuate de Cherrington și colaboratorii săi) a rezultat că persoanele care sunt recompensate condiționat de performanțe îndeplinesc mai bine sarcinile decât cele recompensate necondiționat. De asemenea, se apreciază că recompensele pozitive îmbunătățesc performanțele mai mult decât „recompensele negative”, producând un feed-back imediat sporind

¹⁰⁸ Mathis, L., Nica, P., Rusu, C. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, 1997, pag. 48

¹⁰⁹ Rotaru A., Prodan A., – *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris Iași, 1998, p. 130

efectele. Totuși se apreciază că satisfacția în muncă nu este asigurată corespunzător. Satisfacția în muncă este legată de mărimea recompensei. Cea mai frecventă aplicare a condiționării operante și cu rezultate pozitive, a fost în domeniul absentismului, în sensul diminuării acestuia, prin condiționarea recompenselor în raport cu rata absențelor.

În aplicarea principiilor condiționării, trebuie procedat cu atenție pentru a fi aplicate într-o manieră descurajantă pentru motivația intrinsecă. Angajații trebuie să simtă că sunt controlați asupra comportamentului și performanțelor lor.



Pornind de la această concepție, în întreprinderile / organizațiile economice din țara noastră, ar putea fi grupate în diferite categorii și anume:

- unități care acordă salarii și recompense maxime indiferent de rezultatele muncii;
- unități care oferă salarii și recompense scăzute chiar și pentru performanțe ridicate;
- unități în care se urmărește motivarea personalului prin salarii și recompense corelate cu performanțele individuale.

5.8. Teme de control



1. Motivarea resurselor umane.
2. Exemple privind aplicarea teoriilor motivationale în managementul companiilor din România.
3. Tipologia teoriilor motivationale. Aplicarea teoriilor motivaționale în cadrul companiilor din România

5.9. Bibliografie selectivă



1. Certo, S. – *Managementul modern* – Editura Teora, București, 2002
2. Chelcea, S. – *Piramida trebuințelor*, Revista de psihologie, nr. 2/1993, pag. 8
3. Chișu, V.A – *Manualul specialistului în resurse umane*, Editura IRECSON, București, 2002
4. Cole, G.A – *Managementul personalului* – Editura CODECS, București, 2000
5. Lukács, E. – *Introducere în managementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București, 2000
6. Mathis, L., Nica, P., Rusu, C. – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, 1997
7. Mullins, Laura - *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, London, 1993
8. Nica, P., ș.a. – *Managementul firmei*, Editura „Condor”, Chișinău, 1994
9. Rotaru A., Prodan A., – *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris, Iași, 1998
10. Tutrea, M., Dumitrașcu, D - *Management*, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 1999

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE 6

MANAGEMENTUL CARIEREI

Cuprinsul unității de învățare 6

Carierea și managementul acesteia
Rolul organizației și al indivizilor în dezvoltarea carierei
Conceptul de planificare a carierei
Planificarea carierei individuale
Planificarea carierei organizaționale

6.1. Introducere

Carierea este explicată de unii autori ca fiind succesiunea de funcții, în ordinea crescătoare a prestigiului, prin care trece angajatul în mod ordonat, după o regulă previzibilă. După alți autori, cariera constă dintr-o succesiune de poziții într-o ierarhie, împreună cu funcțiile asociate. Într-o interpretare subiectivă, din prisma individului, cariera este cadrul dinamic în care o persoană își percepe viața, în întregul ei, și interpretează semnificația diferitelor calități personale, acțiuni și lucruri care i s-au întâmplat.¹¹⁰

Carierea reprezintă o parte importantă din viața unui individ care, la rândul ei, reprezintă o permanentă luptă pentru atingerea scopurilor sau obiectivelor personale.

Deseori managementul carierei este fals privit ca vizând exclusiv interesele angajaților, fără a fi perceput ca o activitate utilă a organizației. Din acest motiv este deseori neglijat de către companii, care consideră planificarea carierei ca o risipă inutilă de timp și de resurse. Din acest motiv se realizează adesea avansări pe posturi în mod arbitrar, pe impulsul necesităților de moment. Apar astfel distorsiuni în realizarea activităților curente, fiind afectată performanța.

Aceste distorsiuni sunt determinate de condițiile mediului extern și de defectuoasă funcționare a mediului intern. Fenomene curente în numeroase organizații sunt subcalificarea, rapida fluctuație pe posturi a personalului, migrarea între firme și între ramuri de activitate etc. Schimbările mediului intern sunt impuse de noile strategii determinate de apariția de noi produse, de modificarea piețelor, de schimbările la nivelul organizației. Tocmai aceste mutații a căror ritm este rapid determină necesitatea planificării carierei și practicării managementului acestuia.

6.2. Obiectivele unității de învățare 6



- însușirea conceptului de carieră profesională
- descrierea procesului de planificare a carierei profesionale
- înțelegerea metodelor planificare a carierei la nivel de organizație
- parcurgerea principalelor modalități de planificare individuală a carierei

6.3. Competențe specifice



- studenții vor putea să definească conceptul de carieră profesională;
- studenții vor putea să definească noțiunea de planificare a carierei, performanță profesională;
- studenții vor cunoaște etapele planificării carierei și metodele de evaluare a performanțelor profesionale.

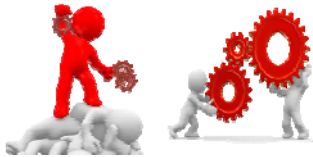
¹¹⁰ Mathis, R.L., – *Managementul resurselor umane*, Editura Economica, București, 2000, p.135



Durata de parcurgere a cursului: 2 ore

6.4. Cariera și managementul acesteia

Termen des utilizat, „carieră” nu are o explicație universal valabilă. Într-un mod este privit din punctul de vedere al managementului de resurse umane și într-un alt fel de indivizii care percep cariera ca pe un lung șir de oportunități de slujbe din ce în ce mai bune și din ce în ce mai bine plătite. Conceptul are numeroase înțelesuri, neexistând până în prezent o definiție oficială unanim acceptată, care să întrunească consensul specialiștilor¹¹¹.



În general, înțelesul popular al termenului de carieră este asociat cu ideea de mișcare ascendentă sau de avansare a unei persoane într-un domeniu de activitate dorit, cu scopul de a obține mai mulți bani, mai multă responsabilitate sau de a dobândi mai mult prestigiu sau mai multă putere.

O carieră se referă la situații diferite pentru oameni diferiți. Este posibil ca un individ să gândească cariera ca fiind o serie de posturi diferite, în firme diferite, în timp ce un alt individ vede cariera sa similară cu o ocupație.

Tradițional, termenul de carieră este asociat doar cu aceia care dețin roluri manageriale sau ocupa posturi bine plătite.

Treptat însă, conceptul de carieră a dobândit o accepțiune mult mai largă și o aplicabilitate tot mai globală. Astfel, devenind deosebit de complex, conceptul de carieră are în vedere atât întregul personal al firmei, cât și dezvoltarea în cadrul postului deținut sau chiar în cadrul altor ocupații, deoarece capacitatea unei persoane de a face față unor noi servicii sau unor noi responsabilități mai mari crește pe măsură ce timpul trece și se acumulează experiența.

Legat direct de muncă, termenul de carieră trebuie să fie destul de larg pentru a include nu numai experiența muncii, ci și modul de viață sau condițiile de trai deoarece viața extraprofesională a unei persoane joacă un rol deosebit în cadrul carierei.¹¹²

Astfel, indivizii sunt dornici să-și dezvolte cariere care țin cont atât de nevoile personale și familiale, inclusiv educația copiilor, cât și de carierele partenerilor sau de calitatea vieții.

Opțiunile indivizilor în legătură cu valorile familiale și ale vieții sunt foarte importante deoarece, în concepția mării majorități a acestora, familia reprezintă acea unitate naturală sau acel model instituțional consfințit de istoria organizării sociale, a cărei funcție de solidaritate familială realizează mijloacele de protecție și de sprijin cele mai accesibile sau cele mai adecvate.

Dezvoltarea carierei profesionale nu este o problemă de sine stătătoare, ci trebuie privită în contextul vieții și dezvoltării de ansamblu a unei persoane și nu numai în calitatea sa de angajat.¹¹³



După ce am descris înțelesul subiectiv, particular al „carierei”, vom descrie înțelesurile pe care le are conceptul de „carieră”, potrivit literaturii de specialitate. Aurel Manolescu a identificat pentru conceptul de carieră mai multe înțelesuri¹¹⁴:

Cariera = avansare. Aceasta viziune a carierei presupune mobilitate, de obicei, ascensiunea într-o organizație sau în ierarhia profesională.

¹¹¹ Manolescu, A. - *Managementul resurselor umane*, Editura Tehnica, București, 1998, pag. 280

¹¹² Manolescu, A. - *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București 2003, pag. 322

¹¹³ Manolescu, A. - *Managementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București 1998, pag. 263

¹¹⁴ Manolescu, A. - *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București 2003, pag. 323

Cariera = profesie. Potrivit acestui punct de vedere, anumite ocupații constituie o carieră (manageri, militari, profesioniști), în timp ce alte ocupații sunt gândite ca “posturi”(ospătari, muncitori necalificați sau vânzători).

Cariera = succesiune de posturi de-a lungul vieții. În această viziune cariera reprezintă istoria unor posturi individuale.

Cariera = serie de roluri de-a lungul vieții legate de experiență. Aceasta este o abordare subiectivă care se concentrează asupra istoriei unei experiențe de muncă ce poate cuprinde propriile concepții, aspirații, succese, insuccese etc.

Cariera = percepere individuală a succesiunii de atitudini și comportamente, asociate cu experiențele și activitățile de muncă de-a lungul vieții personale.

Cariera = cadrul dinamic în care o persoană își percepe viața în întregul ei și interpretează semnificația diferitelor calități personale, acțiuni și lucruri care i s-au întâmplat. Deci tot o interpretare subiectivă a carierei.

Specialiștii în acest domeniu doresc să facă o distincție între *cariera obiectivă*, care are ca bază dezvoltarea personalului și, în consecință, șansele de promovare ale acestuia, și *cariera subiectivă*, care are în vedere perceperea de sine și rolul muncii în viața proprie a fiecărui individ. Odată cu creșterea calificării și flexibilității personalului cresc șansele de deplasare în interiorul sau în exteriorul organizației. Învățarea și dezvoltarea personală va influența atât cariera obiectivă cât și perceperea de sine, recompensele obținute ca urmare a muncii prestate, relația cu superiorii și rolul muncii în viața proprie, ceea ce reprezintă cariera subiectivă.¹¹⁵

De asemenea, o carieră poate fi *lungă* sau *scurtă*, iar un individ poate avea mai multe cariere, una după alta sau în același timp.

Din cauza restructurărilor, o mare parte din firme își modifică cerințele referitoare la tipul și numărul de angajați. Acest fapt este în discordanță cu dorințele angajaților în ceea ce privește stabilitatea pe post și posibilitățile de avansare. Planul de carieră este important pentru înțelegerea mobilității personalului și trebuie privit la nivel organizațional, individual și social.

Înțelegerea deplină a conceptelor și aspectelor prezentate are o importanță deosebită asupra perfecționării managementului carierei, precum și a relațiilor acestuia cu celelalte activități ale managementului resurselor umane.



Planificarea strategică a resurselor umane, la care ne-am referit în cel de-al doilea punct al prezentului capitol, este un proces continuu, sistematic, care presupune¹¹⁶:

- analiza necesarului de resurse umane în funcție de obiective;
- previzionarea dezvoltării resurselor umane în concordanță cu politica pe termen mediu și lung a

organizației.

Managementul carierei reprezintă un element important în strategia de resurse și este legat direct de planificarea strategică a resurselor umane ale organizației, în special cu evaluarea potențialului, comportamentului și performanțelor angajaților.

Așa cum este văzută de Viorica Ana Chișu, planificarea și dezvoltarea carierei resurselor umane trebuie să armonizeze interesele organizației și a indivizilor, fiind definită ca un proces de evaluare a punctelor tari și slabe, a oportunităților de dezvoltare în cadrul organizației și de stabilire a obiectivelor și planurilor de orientare în cariera profesională, realizate prin echilibrarea cerințelor organizației cu preferințele salariaților, prin acțiuni de sprijin și de reconciliere¹¹⁷.

¹¹⁵ Mathis, R.L. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București 2000, pag. 135

¹¹⁶ Chișu, V. A. – *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de Editură Ericsson, București 2001, pag. 309

¹¹⁷ Idem – p. 311

6.5. Rolul organizației și al indivizilor în dezvoltarea carierei

Carierea individuală se dezvoltă prin interacțiunile dintre aptitudinile existente, dorința de realizare profesională a individului și experiența în muncă pe care o furnizează organizația. Salariatul se va dezvolta și va fi mai mulțumit de cariera sa în măsura în care organizația va putea furniza căi pe care individul să avanseze în diferite munci, poziții și niveluri, în care să-și pună în valoare cunoștințele și să-și dezvolte aptitudinile.

Programele de dezvoltare a carierei sunt destinate atât angajaților cât și organizațiilor care au nevoie de un program eficace de dezvoltare a carierei, chiar dacă motivele acestora sunt diferite.

Cerințele organizației sunt legate de strategia generală și de cea de resurse umane a organizației și implică în principal¹¹⁸: perfecționarea personalului în vederea creșterii randamentului, dezvoltarea potențialului resurselor umane, definirea traseului de dezvoltare a carierei, determinarea tipurilor de posturi prin analiză și descriere, evaluarea potențialului individual al postului și determinarea numărului de ocupanți pentru desfășurarea în bune condiții a tuturor activităților.

Mathis ș.a. (1997)¹¹⁹ a evidențiat rolurile organizațiilor, managerilor și indivizilor în dezvoltare carierei, urmând să prezentăm câteva caracteristici ale acestora.



Din punctul de vedere al **organizației**, necesitatea dezvoltării carierei cuprinde: stabilitatea și loialitatea angajatului; micșorarea impactului pe care-l va produce șocul viitorului; motivarea performanței.

Stabilitatea și loialitatea angajatului. Din cauza creșterii complexității funcțiilor, angajatul trebuie să fie din ce în ce mai bine educat și mai calificat. Drept rezultat, organizațiile care nu au un program corespunzător de calificare și de dezvoltare a carierei angajaților vor avea dificultăți din ce în ce mai mari în atragerea, dezvoltarea și menținerea personalului.

Micșorarea impactului pe care îl va produce șocul viitorului. Schimbarea rapidă a condițiilor interne și externe presupune și politici adecvate de resurse umane. Citându-l pe Alvin Toffler, autorii citați mai sus sugerează trei elemente cheie pentru micșorarea impactului pe care-l va produce șocul viitorului. Acestea sunt: să înveți *cum să înveți*, să înveți să *alegi* și să înveți să *corelezi*. Dezvoltarea carierei trebuie să asigure, în măsura în care este posibil, toate aceste trei obiective în programele de dezvoltare a carierei *Motivarea performanței*. Cercetările actuale indică faptul că banii nu mai reprezintă o motivație sigură pentru menținerea performanței, în special pe termen lung. Din ce în ce mai des, se observă că recompensele materiale constituie un criteriu în alegerea unei slujbe, urmând ca ulterior acesta să conteze mai puțin, fiind căutate alte satisfacții în muncă

Rolul individului. Timpul alocat de către indivizi pentru planificarea și dezvoltarea carierei este foarte redus. Orice angajat are nevoi similare cu cele ale organizației din care face parte. O diferență fundamentală între organizație și individ constă în faptul că organizația are, din punct de vedere teoretic, o viață nelimitată, în timp ce angajatul dispune de un timp finit, în care-și poate pune în valoare calitățile și lua deciziile privind dezvoltarea carierei profesionale. Responsabilitatea în elaborarea carierei crește odată cu reducerea alternativelor posibile.

Rolul managerilor. Managerii, pe lângă planificarea și dezvoltarea carierei proprii, au datoria de a-i ajuta pe angajați să-și identifice calea proprie și drumul optim în evoluția profesională.

Principalele metode specifice pe care le poate utiliza managerul sunt¹²⁰:

¹¹⁸ Chișu, V. A. – *Op. cit.*, pag. 312

¹¹⁹ Mathis, P., Nica P.N. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București 1997, pag.

138

¹²⁰ Idem – pag. 140

- a. includerea în planificarea carierei a unor sesiuni de evaluare a performanțelor angajaților;
- b. facilitarea calificării, lărgirii și îmbogățirii muncii prestate de angajați în scopul dezvoltării carierei.

a. Includerea în planificarea carierei a unor sesiuni de evaluare a performanțelor angajaților. Analiza performanțelor oferă managerului un excelent prilej de a oferi servicii de consultanță. În acest fel îl ajută pe angajat să-și îmbunătățească planul de carieră, stabilind împreună căi de urmat pentru realizarea realistă a aspirațiilor profesionale. Este necesar ca planificarea carierei, descrierea obligațiilor ce revin unui anumit post, evaluarea performanțelor și aprecierea calității muncii din partea managerului să fie un concept unitar pentru ca angajatul să se simtă inclus în marea familie pe care o constituie organizația.

b. Facilitarea calificării, lărgirii și îmbogățirii muncii prestate de angajați în scopul dezvoltării carierei. În general, întregul personal are voie de cursuri de calificare pentru lărgirea și îmbogățirea muncii prestate, în vederea atingerii obiectivelor de dezvoltare a carierei individuale. Angajații care simt că managerul este interesat de cariera lor profesională devin loiali, efectuând, în același timp, o muncă de calitate.

6.6. Conceptul de planificare a carierei



Planificarea carierei pentru salariații unei firme este procesul de identificare a obiectivelor carierei individuale și modalitățile de a ajuta individul în atingerea lor. Aceasta afectează atât individul cât și firma prin următoarele implicații:

- mai bună dezvoltare a angajaților în ceea ce privește nevoia de împlinire prin promovare;
- autoaprecierea de către angajați a posibilității de a porni pe

un drum nou al carierei;

- mai bună utilizare a resurselor umane existente în organizație;
- îmbunătățirea performanței ca rezultat a unei bune pregătiri și cunoașterea șansei de promovare;
- înalta satisfacție a angajaților;
- loialitate și longevitate în firmă;
- acordarea atenției în egală măsură tuturor angajaților;
- mai bună identificare a nevoilor individuale de perfecționare și dezvoltare etc.¹²¹

Planificarea carierei constituie un proces deosebit de complex și sistematic de stabilire a obiectivelor carierei, de elaborare și implementare a strategiilor, de autoevaluare și analiză a oportunităților, precum și de evaluare a rezultatelor. De asemenea, procesul planificării carierei angajează atât responsabilitatea individului, cât și a organizației.

Astfel, individul trebuie să-și identifice abilitățile și aspirațiile sau capacitățile, iar prin evaluare și consiliere să înțeleagă care sunt eforturile necesare sau cerințele de pregătire și dezvoltare. Organizația, la rândul ei, trebuie să-și identifice nevoile și oportunitățile, să-și planifice personalul și să asigure angajaților săi informațiile necesare și pregătirea corespunzătoare dezvoltării carierei, ceea ce înseamnă că nevoile organizaționale nu pot fi satisfăcute dacă nevoile individuale sunt neglijate.

De aceea, planificarea carierei trebuie să aibă în vedere numeroase aspecte, inclusiv următoarele:

- membrii organizației trebuie să fie recunoscuți și tratați ca indivizi cu nevoi, dorințe și abilități unice;
- indivizii sunt mult mai motivați într-o organizație care răspunde aspirațiilor lor;

¹²¹ Panaite ,C. Nica, – *Managementul firmei*, Editura Condor, Chișinău, 1994, pag. 293

- indivizii pot dezvolta, schimba și descoperi noi direcții de acțiune dacă le sunt arătate cât mai exact oportunitățile sau dacă sunt încurajați și îndrumați.

În general planificarea carierei presupune existența¹²²:

- unor baze de date și de informare despre nevoile și oportunitățile organizației;
- unui sistem de informare cu privire la potențialul și performanțele angajaților.

Planificarea carierei trebuie să realizeze o concordanță între scopurile carierei individuale și nevoile de personal ale organizației, între eforturile individuale de dezvoltare și programele de pregătire și dezvoltare.

Nevoile și oportunitățile individuale și organizaționale pot fi armonizate într-o varietate de moduri. Potrivit unui studiu recent al Asociației Americane de Management (AMA) abordările cele mai frecvent folosite sunt:¹²³

- consilierea informală cu ajutorul personalului de conducere;
- consilierea carierei cu ajutorul supraveghetorilor.

Aceste abordări sunt, adesea, destul de informale. Cu toate acestea, consilierea carierei este privită de către organizație ca un serviciu pentru angajații săi, iar departamentul de resurse umane are în componență, în unele cazuri, servicii de consiliere. Aceasta cu atât mai mult, cu cât asistența furnizată de organizație sau consultanța oferită de către manageri sau de către departamentul de resurse umane ajută angajații să-și planifice cariera și să o remodeleze în cazul apariției unor schimbări.



De asemenea, consilierea carierei cu ajutorul supraveghetorilor este cuprinsă, de obicei, în **evaluarea performanței**, proces care permite angajatului să cunoască nu numai posibilitățile sale, ci și ceea ce îi oferă viitorul. De aceea, supraveghetorii sau managerii de la diferite niveluri ierarhice trebuie să fie capabili să realizeze consilierea carierei nu numai în cadrul unui anumit compartiment, ci în întreaga organizație. Cu toate acestea, întrucât șefii direcți dețin, de obicei, informații limitate privind întreaga organizație, adesea, este necesar ca aceasta să adopte practici de consiliere a carierei mai formale și mai sistematice. Aceasta, cu atât mai mult, cu cât consilierea carierei, fiind o activitate ce necesită o pregătire specială, șeful direct nu este întotdeauna persoana cea mai potrivită pentru a realiza activitatea respectivă. De aceea, multe organizații apelează la personal specializat a cărui sarcina este de a asigura consultanța în domeniul respectiv sau de a sprijini prin consiliere planificarea și dezvoltarea carierei.

Prin urmare, în procesul planificării carierei trebuie realizată o **integrare** cât mai deplină a nevoilor individuale și organizaționale privind cariera. Planificarea carierei este un **proces cheie** în managementul carierei deoarece utilizează datele și informațiile privind nevoile și oportunitățile organizaționale, precum și potențialul sau performanțele angajaților, pe care le traduce, în cele din urmă, în programe de dezvoltare a carierei. De aceea, **baza planificării carierei** o constituie, pe de o parte, planificarea resurselor umane, iar, pe de alta parte, evaluarea potențialului, comportamentului și performanțelor angajaților.

Planificarea carierei constituie nu numai o componentă esențială a managementului carierei, ci și un **proces de bază al planificării și dezvoltării sistematice a personalului** care permite o mai bună înțelegere a mobilității acestuia, precum și evitarea deciziilor necorespunzătoare în acest domeniu de activitate. Aceasta cu atât mai mult, cu cât natura dinamica a problemelor de personal complică problema planificării carierei.

Deși, în multe organizații, un plan detaliat al evoluției carierei profesionale a fiecărui angajat poate fi destul de greu de realizat sau nu este dorit, trebuie să fie posibil, în absența unui asemenea plan, să se elaboreze o politică a evoluției carierei care să orienteze activitatea de perfecționare sau de dezvoltare a resurselor umane și să motiveze performanța individuală. Fără

¹²² Chișu, V. A. – *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de Editură Irecson, București 2001, pag. 309

¹²³ Manolescu, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București, 1998, pag. 266 – 267

să constituie un angajament legal față de fiecare persoană la care se referă, o astfel de politică oferă un model clar față de care angajații își pot compara speranțele, dorințele sau năzuințele individuale și în legătură cu care-și pot direcționa eforturile de autoperfecționare și de îmbunătățire a activității.



Planificarea carierei poate fi voluntară sau impusă.

De asemenea planificarea carierei poate fi realizată și la nivel **organizațional** sau **individual**, însă, după cum se poate constata din conținutul tabelului următor, este necesar ca atât organizația, cât și individul să acționeze având permanent în vedere interesul comun.

Planificarea carierei organizaționale trebuie armonizată cu planificarea carierei individuale, pe baza activităților prezentate în tabelul

6.1.

Tabelul nr. 6.1. – *Laturile planificării carierei*

Planificarea carierei organizationale	Planificarea carierei individuale
Dezvoltarea nevoilor resurselor umane; Îmbunătățirea calității resurselor umane în vederea sporirii productivității; Definirea cailor carierei; Evaluarea potențialului individual al postului; Armonizarea nevoilor organizaționale și nevoilor carierei; Consilierea carierei pentru calitatea vieții și muncii; Auditul și controlul sistemului de planificare și dezvoltare a carierei.	Identificarea potențialului, calificărilor si intereselor individului; Identificarea scopurilor vieții sale si a scopurilor carierei; Dezvoltarea unui plan scris pentru îndeplinirea scopurilor individuale; Cercetarea sau căutarea și obținerea celui mai bun început de cariera; Comunicarea managerului sau șefului direct a planului carierei individuale; Solicitarea consilierii carierei; Evaluarea oportunităților interne și externe; Solicitarea ajutorului mentorului sau sponsorului; Promovarea propriei imagini sau recunoașterea propriilor calități.

Sursa: Manolescu, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București 2003, p. 337

Este important ca activitatea de planificare a carierei sa fie un proces coordonat și să nu fie lăsat la întâmplare. In literatura de specialitate au fost identificate patru elemente în procesul de planificare a carierei: direcționarea, timpul carierei, tranziția, realizarea.

DIRECȚIONAREA. Obiectivele carierei individuale sunt stabilite, iar organizația a înțeles aceste obiective, sprijinindu-le.

TIMPUL CARIEREI. Așteptările individuale despre cât de departe și când se poate ajunge pe fiecare treapta a carierei.

TRANZIȚIA. Modificările și rezistențele ce apar în timpul parcurgerii carierei și pașii sau procedurile pentru a trece peste aceste bariere.

REALIZAREA. Probabilitatea de a duce la bun sfârșit cariera sau de a abandona în favoarea obiectivelor strict personale.¹²⁴

Aceste patru elemente indică clar că aspirațiile în cariera individului sunt nucleul planificării și dezvoltării ei.

¹²⁴ Panaite, C., Nica – *Managementul firmei*, Editura Condor, Chișinău, 1994, p. 294

6.6.1. Planificarea carierei individuale

Planificarea carierei individuale și planificarea carierei organizaționale trebuie incluse la rândul lor în sistemul general al managementului resurselor (figura nr. 6.2) și să fie corelate cu toate funcțiile acestuia.

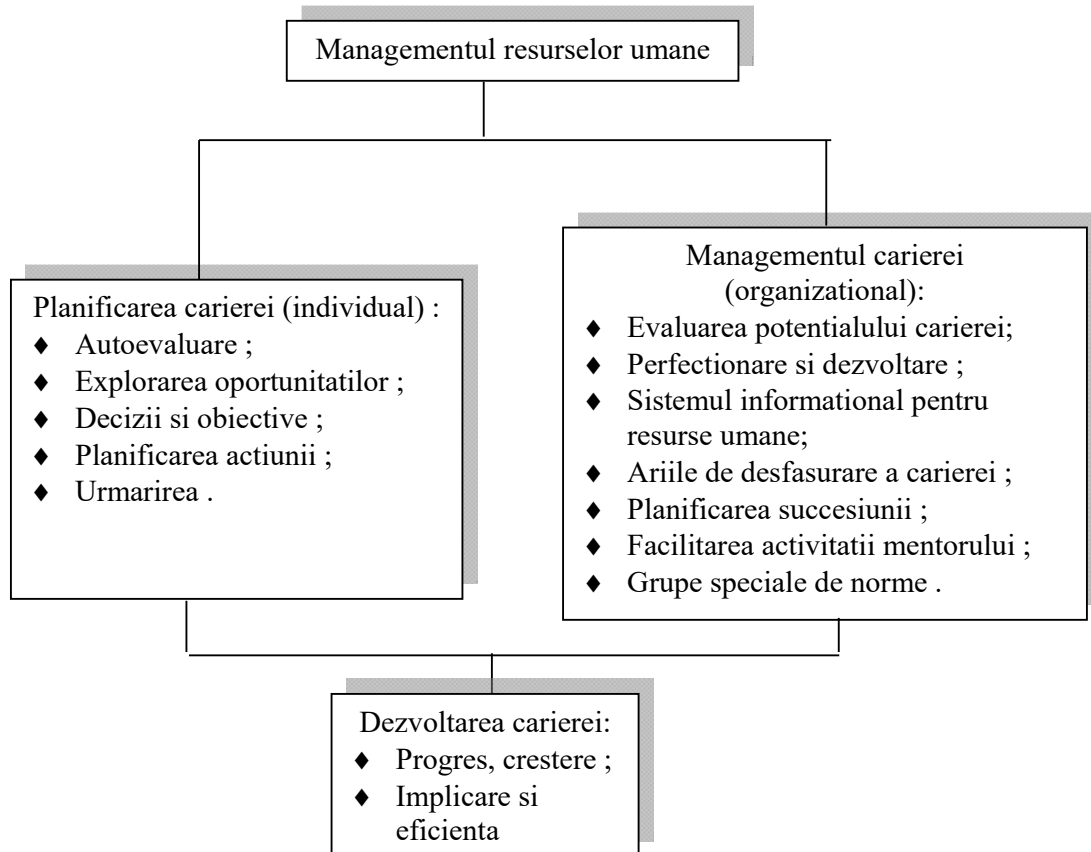


Figura nr. 6.2. – Planificarea carierei

Aurel Manolescu a identificat următorii pași în planificarea carierei individuale¹²⁵ care se găsesc într-o manieră simplificată în figura nr. 6.3.:

- identificarea potențialului, calificărilor și intereselor individului;
- identificarea scopurilor vieții sale și a scopurilor carierei;
- dezvoltarea unui plan scris pentru îndeplinirea scopurilor individuale;
- cercetarea sau căutarea și obținerea celui mai bun început de cariera;
- comunicarea managerului sau șefului direct a planului carierei individuale;
- solicitarea consilierii carierei;
- evaluarea oportunităților interne și externe;
- solicitarea ajutorului mentorului sau sponsorului;
- promovarea propriei imagini sau recunoașterea propriilor calități.

¹²⁵ Manolescu, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București 2003, pag. 363

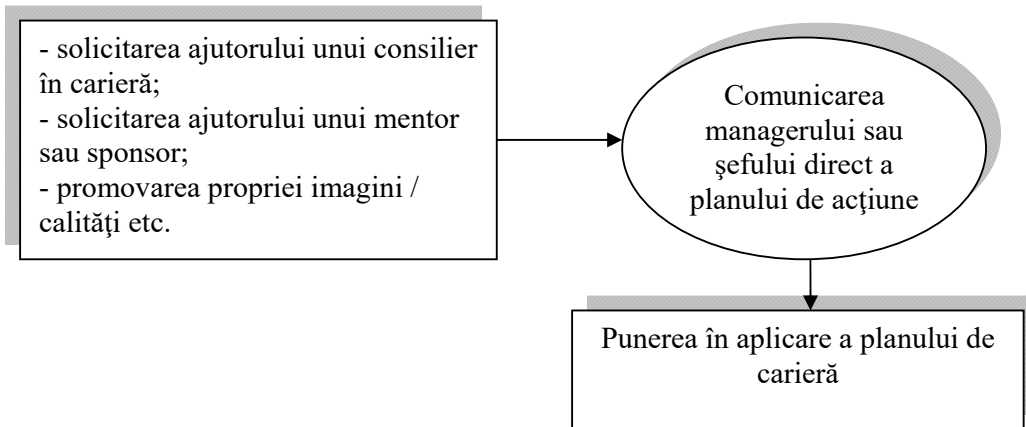


Figura nr. 6.3. – *Planificarea individuală a carierei*



În planificarea individuală a carierei, există mai multe tipuri ce pot fi identificate¹²⁶:

- planificarea voluntară se face de către angajați, prin evaluarea oportunităților interne și comunicarea către manager a dorințelor de promovare sau orientare a carierei, în vederea menținerii sau creșterii prestigiului profesional al salariatului;
- planificarea impusă – necesară, inițiată de către

angajat, pentru a evita disponibilizarea.

Modul în care acestea pot fi puse în practică presupun în primul rând o identificare clară a intereselor personale și a scopurilor urmărite în carieră, evaluarea calificărilor și a potențialului de dezvoltare și analiza oportunităților profesionale interne și externe.

Punerea în practică a planului de carieră, cu etapele corespunzătoare, este prezentată în figura de mai sus.

În dezvoltarea carierei proprii, așa cum se observă în figura nr. 6.3., actorul principal care poate realiza planul de acțiune poate fi un consilier, o persoană terță din interiorul sau exteriorul organizației (sponsor, mentor) sau individul însuși.

Pentru completarea scenariului descris mai sus ar putea fi elaborată o schemă care să evidențieze și alternativele posibile DA/NU, deoarece există cazuri (nu puține) în care propunerile privind cariera individuală nu sunt adoptate de către managerul direct. Acest punct constituie un nod de comunicare și acțiune ce se interpune între „solicitarea ajutorului” și „punerea în aplicare a planului de carieră”, putând să favorizeze semnificativ sau să defavorizeze subiectul planificării și procesul de planificare în sine.

6.6.2. *Planificarea carierei organizaționale*

O bună planificare a carierei necesită existența unui sistem corespunzător care să includă întregul personal. Nivelul organizațional la care este elaborat trebuie să conțină o rețea care interconectează planurile de carieră ale angajaților, incluzând toate aspectele legate de pozițiile și responsabilitățile pe care aceștia le au în funcțiile actuale. În organizațiile mari care pot să-și permită un departament de resurse umane, dezvoltarea carierei devine o funcție a acestui departament.

¹²⁶ Chișu, V. A. – *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de Editură Irecson, București 2001, p. 312

Potrivit literaturii de specialitate și practicii manageriale în acest domeniu al resurselor umane, planificarea carierei organizaționale implică următorii pași (Fig. 6.4):

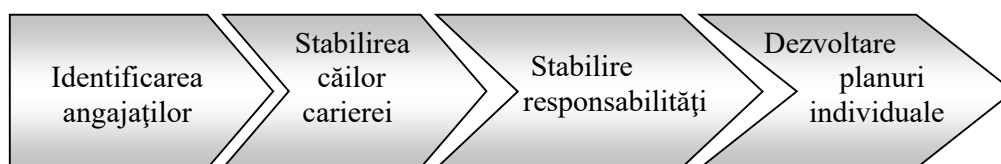


Figura nr. 6.4. – Etape în planificarea carierei organizaționale

Așa cum se observă din figura de mai sus, planificarea strategiei organizaționale debutează cu identificarea angajaților, stabilirea căilor carierei, stabilirea responsabilităților și se încheie cu dezvoltare planurilor individuale. Vom prezenta pe scurt caracteristicile acestora în cele ce urmează.



Identificarea angajaților

Practica managerială în domeniul resurselor umane demonstrează că, cuprinderea tuturor angajaților în programul de planificare a carierei organizaționale se realizează destul de greu, deoarece sunt angajați care nu doresc să ia parte la procesul respectiv. În aceste condiții, pot exista angajați ale căror șanse sau posibilități de promovare sunt reduse, ceea ce îi va determina să se orienteze către alte organizații. De asemenea, pot exista angajați ale căror interese sunt orientate, în principal, în afara locului lor de muncă, sau care sunt chiar ostili instituției în care își desfășoară activitatea.

Drept consecință a acestor lucruri subliniate anterior, organizația trebuie, în primul rând, să identifice angajații care doresc să-și cunoască capacitățile, abilitățile sau posibilitățile de dezvoltare, care acceptă instruirea necesară și încearcă să-și asume responsabilități sporite.

Stabilirea căilor carierei

Progresul logic al oamenilor între posturi este dat prin stabilirea căilor carierei în cadrul procesului de planificare a carierei organizaționale. Ideea de cale a carierei reflectă ideea de mișcare a oamenilor în cadrul organizațiilor sau în afara acestora.¹²⁷

Calea unei cariere se referă la identificarea unei succesiuni de posturi prin care indivizii doresc să treacă pentru a avansa către posturi ierarhice superioare.

Căile carierei reflectă, de asemenea, oportunitățile oferite de organizații pentru construirea unei cariere plecând de la cel mai jos nivel posibil până la cel mai înalt.

Calea unei cariere constituie modelul succesiunii de posturi care alcătuiesc cariera unui individ și implicit al organizației.

Ca o consecință a căii de urmat a unei cariere, rezultatul planificării carierei organizaționale constă în numirea sau situarea unei persoane într-un anumit post, primul dintr-un număr mai mare de posturi de urmat pentru atingerea nivelului dorit în carieră.

Căile carierei nu necesită o prezentare scrisă pentru a fi luate în considerare, totuși, pentru obiectivele managementului carierei, acestea sunt folositoare dacă sunt consemnate și clar definite într-un document formal.

Din perspectiva organizației, căile carierei reprezintă un mod important de colectare a informațiilor necesare planificării resurselor umane, deoarece această activitate are în vedere, printre altele, trecerea planificată a angajaților într-o succesiune de posturi.

Din perspectiva individului, căile carierei constau într-o succesiune de posturi pe care acesta dorește să le dețină pentru realizarea scopurilor personale și ale carierei. De asemenea, un

¹²⁷ Manolescu, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București, 1998, p. 273

individ poate urma o cale a carierei foarte bine definită sau poate avea o carieră dezorganizată prin treceri de la o organizație la alta sau chiar prin schimbarea diferitelor ocupații. Deci un individ poate avea o carieră cu o organizație sau cu mai multe.

Deși proiectarea căilor carierei nu poate realiza o armonizare deplină a nevoilor organizaționale și individuale, planificarea sistematică a carierei permite realizarea unei concordanțe corespunzătoare între acestea.

Dezvoltarea unor căi realiste ale carierei implică următorii pași:

- determinarea, ca urmare a analizei posturilor, a deprinderilor, cunoștințelor și a altor calificări sau cerințe necesare diferitelor posturi;
- identificarea posturilor similare pe baza conținutului lor, precum și a calificărilor și cunoștințelor necesare;
- gruparea posturilor similare în familii de posturi;
- identificarea direcțiilor posibile de progres logic între aceste familii de posturi care reprezintă căile carierei.

De asemenea, **bilanțul profesional individual** are un rol important în ceea ce privește cariera profesională deoarece acesta permite organizației să anticipeze evoluția carierei profesionale a unui angajat prin calitatea de instrument de management al carierei și prin diagnosticul dinamicii acesteia, care reprezintă conținutul acestui bilanț.

Bilanțul profesional este folosit de fiecare angajat pentru a-și orienta eforturile în funcție de situația concretă, în vederea realizării unei cariere prin activitatea depusă, calitățile de care dispune, pregătirea profesională viitoare etc. Stabilirea unui bilanț profesional individual este fundamentul tuturor deciziilor de orientare profesională.

Pornind de la rezultatele bilanțului profesional, se poate stabili o filieră a perspectivei profesionale pentru fiecare angajat, în care se prevede succesiunea posturilor ce trebuie ocupate, astfel încât, printr-o pregătire profesională adecvată, să-și asigure promovarea.

Stabilirea responsabilităților

Pentru realizarea unui management al carierei cât mai eficient sau pentru îndeplinirea principalelor obiective din planurile și programele de carieră este necesar să se stabilească și să se cunoască principalele responsabilități din acest domeniu de activitate.

Organizațiile, managerii, în general, sau cei de personal, în special, trebuie să înțeleagă nevoile și aspirațiile angajaților, în timp ce aceștia din urmă trebuie să aibă o imagine sau o percepere cât mai clară a oportunităților organizațiilor.

Deși toți managerii ar trebui implicați în această activitate, puțini manageri posedă pregătirea și experiența necesare pentru a sprijini prin consiliere planificarea și dezvoltarea carierei. Mai mult decât atât, deși este o activitate deosebit de importantă în ceea ce privește planificarea și dezvoltarea carierei, relația de îndrumare sau de parteneriat, prin care individul este ajutat să facă față problemelor în mod pozitiv și constructiv, poate deveni, în unele situații, destul de dăunătoare, dacă individul devine prea dependent, dacă mentorul nu manifesta suficientă flexibilitate, dacă este ușor bănuitor sau dacă chiar unele manifestări de invidie intervin în relația respectivă de parteneriat.¹²⁸

Deoarece consilierea carierei este o activitate care necesită o pregătire specială, șeful direct nu este întotdeauna persoana cea mai potrivită pentru această activitate.

De aceea, în majoritatea organizațiilor, îndeosebi în cele suficient de mari, managementul carierei este o funcție a departamentului de resurse umane în cadrul căruia trebuie să existe personal calificat care să sprijine, prin consiliere, planificarea și dezvoltarea carierei sau care să ajute angajații să evite neliniștea, nemulțumirile sau crizele de la mijlocul vieții ce pot să apară atunci când angajații respectivi constată ca stadiul dezvoltării carierei lor nu corespunde cu aspirațiile lor.

¹²⁸ Manolescu, A. – *Managementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București, 1998, p. 273 – 274

În acest sens, responsabilitățile organizațiilor, în general, și ale departamentelor de resurse umane, în special, sunt următoarele :

- evaluarea cât mai realistă a obiectivelor organizaționale;
- elaborarea unor modele, cât mai adecvate, de planificare și dezvoltare a carierei care să permită managerilor atât administrarea propriilor cariere, cât și supravegherea planificării și dezvoltării carierelor subordonaților;
- conducerea, susținerea și utilizarea cât mai eficientă a unor programe privind managementul carierei, cu atât mai mult cu cât pentru a fi eficient acesta trebuie să fie recunoscut printr-un program formal;
- organizarea unor sisteme informaționale și informatice care să permită actualizarea permanentă a tuturor informațiilor necesare în managementul carierei, precum și folosirea cât mai eficientă a acestora;
- consilierea carierei, menținerea unui dialog permanent între manageri, subordonați și dezvoltarea unor planuri organizaționale și individuale în acest domeniu;
- urmărirea și actualizarea planurilor privind carierele individuale ale angajaților;
- evaluarea eforturilor personale de dezvoltare de-a lungul carierei.

De cealaltă parte stau angajații care au și ei responsabilități, cum ar fi:

- auto-evaluarea abilităților sau a capacităților, a nevoilor sau aspirațiilor personale, precum și propriul sistem de valori;
- analiza atentă a obiectivelor sau opțiunilor privind cariera individuală;
- comunicarea nevoilor individuale de pregătire și dezvoltare;
- elaborarea și urmărirea planurilor de acțiune în domeniul carierei.

Dezvoltarea unor noi valori și cerințe în domeniul carierei a făcut ca acestea să lase o marjă din ce în ce mai mare opțiunii individuale, iar angajații să manifeste o anumită rețineră în legătură cu planificarea carierei lor de către alții. Aceasta nu înseamnă că angajații resping anumite căi ale carierei, ci doar trec prin filtrul propriei personalități pentru a alege, în cele din urmă, pe cele care li se potrivesc în mai mare măsură.

În consecință, planificarea carierei promovează o libertate de opțiune individuală în alegerea carierei din ce în ce mai mare, care se realizează prin conceperea unor sisteme deschise în cadrul cărora angajații pot opta pentru diferite posturi sau pot selecta tipul de programe de pregătire la care doresc să participe pentru realizarea obiectivelor carierei.

Astfel, deși indivizii diferă după modul cum își planifică cariera, responsabilitatea pentru aceasta aparține fiecărui individ. Găsirea unui post nu se întâmplă pur și simplu, ci indivizii trebuie să întreprindă ceva pentru obținerea postului respectiv.

6.7. Teme de control



1. Cariera individuala si cariera organizationala.
2. Influenta planificarii carierei asupra indivizilor si a firmei
3. Pasii in planificarea carierei individuale

6.8. Bibliografie selectivă



1. Mathis,R.L., – *Managementul resurselor umane*, Editura Economica, Bucuresti,2000
2. Manolescu, A. - *Managementul resurselor umane*, Editura Tehnica, București, 1998
3. Chișu,V. A. – *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de Editură Ericsson, București 2001
4. Panaite ,C. Nica, – *Managementul firmei*, Editura Condor, – Chișinău, 1994

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE 7

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE – ORGANIZARE ȘI RESPONSABILITĂȚI

Cuprinsul unității de învățare 7

Factori de influență în managementul resurselor umane

Activități și atribuții în managementul resurselor umane

Organizarea managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor. Îndatoriri și responsabilități

Managementul resurselor umane - o funcție centralizată

Managementul resurselor umane – o funcțiune descentralizată

7.1. Introducere

Una dintre problemele fundamentale ale managementului resurselor umane poate fi sintetizată de întrebarea: „cum pot fi armonizate scopurile indivizilor cu cele ale organizației?”¹²⁹. Acest lucru nu este facil, mai ales că, așa cum am afirmat în primul capitol, la prima vedere interesele acestora sunt total opuse. Organizația dorește să obțină un venit cât mai mare pe seama angajaților, angajații nu se implică total și efectiv în realizarea venitului; organizația dorește să facă economii pe seama salariilor, angajații doresc salarii cât mai mari. Complexitatea subiecților managementului resurselor umane – indivizi și organizații – face ca și domeniile implicate în definirea acestei științe să fie numeroase.

7.2. Obiectivele unității de învățare 7



- identificarea activităților specifice conducerii resurselor umane;
- înțelegerea importanței structurii organizatorice a departamentului de resurse umane;
- stabilirea locului și importanței modelelor de management a resurselor umane;
- identificarea, prin prisma costurilor și beneficiilor, a activităților din domeniul resurselor umane;

7.3. Competențe specifice



- studenții vor cunoaște activitățile specifice conducerii resurselor umane și vor înțelege factorii de influență;
- studenții vor putea identifica activitățile și atribuțiile în managementul resurselor umane;
- studenții vor cunoaște particularitățile managementului resurselor umane



Durata de parcurgere a cursului: 2 ore

¹²⁹ *Harvard Business Review*, Ianuarie 2003, pag. 114

7.4. Factori de influență în managementul resurselor umane

Managementul resurselor umane activează la granița a numeroase discipline, fiind sensibil la mutațiile care au loc în alte arii de știință și în realitatea economică, socială, politică, a pieței muncii etc. Drept urmare, informațiile de care trebuie să se țină seama sunt multiple și trebuie să releve complexitatea mediului economic.

Ca întreaga teorie economică și domeniul resurselor umane înregistrează schimbări notabile de la an la an. Modificarea piețelor, noi științe care apar, noi perspective de studiu, schimbări în centrele de interes științific – toate acestea determină modificări și în abordarea științifică. Provocări noi au apărut pe piață: mediul extern în care acționează companiile, schimbări social-demografice (o populație în schimbare determinată în principal de fenomenul de îmbătrânire a populației, de emigrare, de feminizarea forței de muncă etc.), condiții noi pe piața muncii, presiuni inflaționiste, globalizarea piețelor, managementul internațional, schimbări tehnologice, influențele guvernului: legi, reglementări și politici, impactul sporit al sindicatelor.

De asemenea, sarcinile managementului tradițional sunt diferite de sarcinile pe care le are de realizat managementul contemporan. El trebuie să acopere probleme legate de organizațiile care învață, de noi informații, de modificări determinate de mediul global.



Managementul resurselor umane a evoluat odată cu modificările survenite în domeniul practicii, încercând să răspundă activ acestora. Societatea în continuă schimbare, corporațiile adaptabile au condus la modificări diverse – conceptul însuși al managementului resurselor umane, abordarea strategică a componentelor sale, teoria capitalului intelectual și implicațiile practice ale acestuia în valoarea companiilor, contribuția resurselor umane la performanța organizațională, cunoașterea practicilor manageriale, concepte ale învățării organizaționale și principiile organizației moderne ce învață, noi dezvoltări în managementul recompenselor, în special în structura plății, schimbări în scena relațiilor industriale.

Dacă în perioada postbelică managementul de personal, în mod corect sau greșit, a fost privit ca o funcțiune administrativă ce vizează în special problemele operaționale ale recrutării și selecției, cele legate de evaluare, recompensare, politicile și practicile de pregătire - în și prin - muncă în prezent, ca răspuns la modificările descrise mai sus au survenit o serie de mutații din care amintim¹³⁰:

- o descentralizare în dezvoltarea luării deciziilor;
- modificări în structurile organizaționale (aplatizarea structurilor prin reducerea nivelelor ierarhice);
- dezvoltarea flexibilității forței de muncă;
- dezvoltarea sistemului de muncă în echipă;
- promovarea împuternicirii în defavoarea structurilor bazate pe comandă;
- auto-coordonarea activităților însoțită de responsabilitatea pentru indivizi și pentru grup;
- deschidere și fair-play în relațiile de angajare;
- punerea accentului pe dezvoltarea continuă pentru obținerea avantajului competitiv prin oameni.

¹³⁰ Armstrong, Michael – *A Handbook of Human Resource Management*, Kogan Page, London, 2001, p.26

Toate aceste modificări sunt cuprinse de termenul de „management al resurselor umane”, iar în fața sa stau o serie de provocări competitive cărora va trebui să le facă față în perioada următoare și care vor determina cu siguranță și alte mutații¹³¹:

- globalizarea (transformarea globală);
- adoptarea noilor tehnologii;
- conducerea și introducerea schimbării;
- dezvoltarea Capitalului Uman;
- răspunsuri la cerințele pieței;
- costuri suplimentare ale managementului resurselor umane.

În prezentul capitol vom descrie pe larg modul în care managementul resurselor umane, ca și alte domenii ale managementului a trebuit să facă față acestor schimbări, adaptându-și funcțiile, rolurile, atribuțiile și responsabilitățile.

7.5. Activități și atribuții în managementul resurselor umane



Prezentarea numeroaselor definiții ale managementului resurselor umane din primul capitol, relevă faptul că activitățile funcției de personal contribuie la descrierea sferei de acțiune a acestuia, la înțelegerea domeniului său de activitate.

Managementul resurselor umane „cuprinde toate activitățile orientate spre factorul uman”, este „ansamblul activităților referitoare la asigurarea utilizării optime a resurselor umane în beneficiul organizațiilor” sau „complexul de activități orientate către utilizarea eficientă a resurselor umane”¹³².

Activitățile managementului resurselor umane corespund în general ariei largi de acțiuni pe care trebuie să le realizeze pentru atingerea obiectivelor, acțiuni care acoperă etapele ciclului de angajare, descris de Huczynski și Buchanan ca fiind o „secvență de etape prin care toți angajații trec în fiecare poziție pe care o dețin, de la recrutare și selecție până la terminare, etapele ciclului de angajare definesc activitățile funcționării de personal”¹³³.

Figura următoare (Fig. nr. 7.1.) identifică principalele etape ale ciclului de angajare, care debutează cu recrutarea și descrie pașii urmați de resursele umane în cadrul organizațiilor.

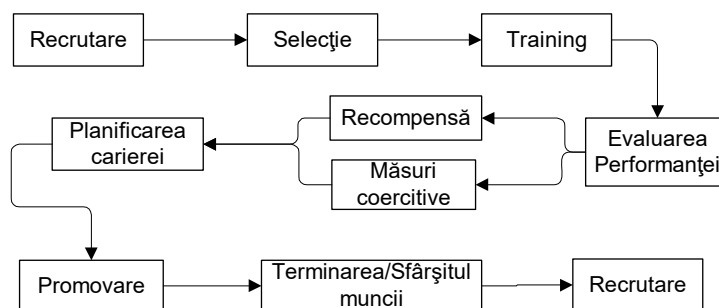


Figura 7.1. Ciclul de angajare

Adaptat după: Andrzej Huczynski, David Buchanan – „Organizational Behaviour – an introductory text”, Prentice Hall, Person Education, Halow 2001, pag. 660

Oricare ar fi munca, ocupația sau profesia toate aceste etape sau o mare parte dintre ele se regăsesc pe parcursul muncii prestate, deoarece toate organizațiile au nevoie să recruteze, să

¹³¹ Sherman, A., Bohlander, G., Snell. S. – *Managing Human Resources*, South-Western College Publishing, 1998

¹³² Aurel Manolescu - *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003, pag. 38

¹³³ Huczynski, A., Buchanan, D. – *Organizational Behaviour – an introductory text*, Prentice Hall, Person Education, Halow, 2001, p. 660

califice, să recompenseze și să motiveze angajații. Aceasta denotă că toate organizațiile au o funcțiune de personal responsabilă cu ciclul de angajare.

De altfel, aceste activități sunt de multe ori în centrul definițiilor date managementului resurselor umane, așa cum este cazul și în definiția dată de Huczynski și Buchanan: „managementul personalului reprezintă o funcțiune specializată de management, responsabilă pentru 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”¹³⁴. „Miezul“ definiției omite însă o întreagă varietate de arii în care funcția este implicată. Acestea includ comunicarea dintre angajați, negocierea colectivă, schimbările organizaționale, sănătatea și protecția muncii și o varietate de servicii de securitate socială, de protecție/bunăstare a angajaților.

Domeniile principale care au fost cuprinse în funcțiunea de personal au evoluat în funcție de contextul economic, de mersul ideilor în teoria economică. O privire de ansamblu a evoluției lor a fost realizată de Milkovich și Boudreau¹³⁵ care au prezentat modul în care funcțiile de resurse umane s-au modificat pe parcursul timpului (tabelul nr. 7.1.).

Tabelul nr. 7.1. *Modificarea în timp a responsabilităților funcției de resurse umane*

1980	1985	1990
Asigurare cu personal	Planificare	Planificare
Recompense	Recompense	Recompense
Relații de muncă	Asigurare cu personal	Managementul forței de muncă
Relațiile cu angajații	Dezvoltarea managementului	(diversitate, educație și pregătirea personalului, motivare)
Oportunități egale de angajare	Relațiile cu angajații	Dezvoltarea managementului
Dezvoltarea managementului	Managementul forței de muncă	Asigurare cu personal
Planificare	Comunicare	Relațiile cu angajații
Pregătire	Relații de muncă	Oportunități egale de angajare
		Relații de muncă

Sursa: George T. Milkovich, John W. Boudreau – Human Resource Management, Homewood, Boston 1991, p. 7

Evoluția comparativă a activităților prezentată mai sus arată că acestea s-au amplificat ca număr și conținut de-a lungul timpului. Astfel, în perioada 1929 –1930, o serie întreagă de activități ce vizau bunăstarea și securitatea angajaților și bunul mers al „relațiilor industriale” (activități de „welfare”) au fost îndeplinite de persoane care îndeplineau special acest rol și erau denumiți „lucrători de welfare”. Activitatea lor includea următoarele 6 domenii de activitate¹³⁶:

1. angajare;
2. educație și training;
3. sănătate și protecția muncii;

¹³⁴ Huczynski, A., Buchanan D. – „*Organizational Behaviour – an introductory text*”, Prentice Hall, Person Education, Harlow, 2001, p. 662

¹³⁵ Milkovich, George T., Boudreau, J.W. – *Human Resource Management*, Homewood, Boston, 1991, p. 7

¹³⁶ Huczynski, A., Buchanan, D. – *Organizational Behaviour – An Introductory Text*, Prentice Hall, Harlow 2001 pag. 663

4. administrarea salariilor;
5. consultarea angajaților și negocieri;
6. serviciile de „wellfare” pentru angajați (ex: cantină, schemele de economisire a banilor, sistemul de pensii, sfaturi legale sau personale, facilități sociale și de recreere).

Funcțiile descrise au stat la baza funcțiilor actuale ale managementului resurselor umane. Specialiștii nu au o părere unanimă privind delimitarea lor. Acest lucru poate fi ușor înțeles deoarece acestea pot diferi funcție de profilul companiei, funcție de obiectivele organizației. În ansamblu însă activitățile corespund ciclului de angajare descris la punctul anterior, cu omiteri sau cu completări ale acestora.



Activitățile care pot fi desfășurate în domeniul resurselor umane sunt legate de drumul pe care îl parcurg resursele umane de la angajarea lor și până în momentul când acestea părăsesc organizația și vizează implicarea atât a resurselor umane cât și a persoanelor implicate în conducerea acestora. Acestea din urmă trebuie să respecte o serie de principii specifice și anume¹³⁷: soluționarea problemelor în funcție de conjunctură, acțiunea la toate nivelurile de conducere, consultația pentru celelalte compartimente, abordarea adaptivă a metodelor și tehnicilor specifice.

Boudreau și Milkowich identifică și ei patru categorii mari de activități pe care le-au descris din prisma analizei-diagnostic a resurselor umane¹³⁸, analiză a cărei componente sunt descrise în figura următoare (Fig. nr. 7.2.):

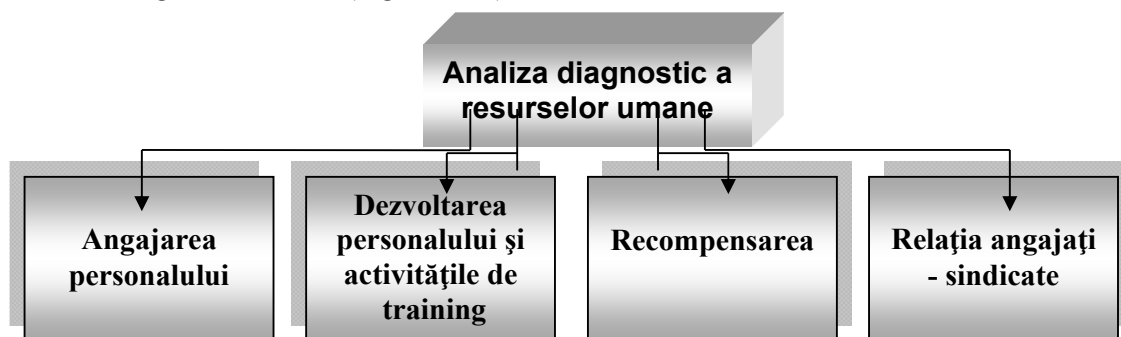


Figura nr. 7.2. – Analiza diagnostic a resurselor umane

Modelul diagnostic al resurselor umane, prezentat mai sus include analiza modului în care sunt realizate următoarele funcții: angajarea personalului, dezvoltarea personalului și activitățile de training, recompensarea și plata personalului și relația angajați / sindicate.

Acestora li se adaugă și evaluarea, funcție care schimbă mediul organizației și conduce la noi condiții, determinând reluarea procesului de la prima fază: aprecierea și evaluarea condițiilor în vederea angajării.

Laura Hall în cartea sa „Management and Organisational Behaviour”¹³⁹ descrie următoarele activități de personal:

- planificarea mâinii de lucru și angajarea;
- salariile și sistemul de recompensare a personalului;
- designul organizațional;

¹³⁷ Mathis, R.L., Panaite C. N., C. Rusu – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, București, 1997, pag. 8

¹³⁸ Milkovich, George T., John W. Boudreau – *Human Resource Management*, Homewood, Boston, 1991, p. 16

¹³⁹ Hall, L.- *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, London, 1993, p. 574

- educație, training și dezvoltare;
- relațiile angajaților;
- servicii pentru angajați, sănătate și securitate socială.

O altă structurare specifică perioadei contemporane este cea care rezultă din analiza Modelului Henneman.¹⁴⁰ Conform acestuia rezultă că dintre activitățile de bază ale managementului resurselor umane fac parte :

- activitățile de susținere (activități care se referă la individ și la motivație);
- activități de analiza posturilor și a indivizilor;
- evaluarea rezultatelor;
- planificarea resurselor umane;
- activitățile funcționale (asigurarea cu personal din exterior, dezvoltarea și asigurarea cu personal din interior, recompensele, relațiile de muncă, mediul de muncă), această ultimă categorie referindu-se la posturi, cerințe, recompense. În același model, rezultatele resurselor umane se referă la : atragere, performanță, reținere, implicare, satisfacție etc.



În Franța, în urma unei anchete realizată la nivel național au fost identificate următoarele activități ce corespund funcției de personal (rezultate citate de Jean Marie Peretti, în lucrarea sa “Ressources humaines”-1996)¹⁴¹ : administrarea curentă, gestiunea resurselor umane, formarea, dezvoltarea socială, gestiunea costurilor de personal, informarea și comunicarea, mediul și condițiile de muncă, relațiile sociale, consilierea ierarhică, gestiunea de personal și relațiile externe. Comparativ cu structurile prezentate anterior, activitățile rezumate anterior cuprind domenii care nu sunt gestionate direct de către managementul resurselor umane dar care, prin natura lor, afectează rezultatele resurselor umane. Este vorba de activitatea de informare și comunicare, de consilierea ierarhică și de relațiile externe.

O altă structurare a activităților managementului resurselor umane pe care dorim să o aducem în discuție este cea descrisă de Mathis și Nica¹⁴², care cuprinde: identificarea necesarului de resurse umane, recrutarea și selectarea personalului, angajarea, aprecierea, salarizarea, promovarea, formarea și perfecționarea și activitățile cu caracter social.

Așa cum bine se observă, multe dintre activitățile descrise de diferiți specialiști sunt comune. Deși teoria evidențiază în permanență importanța acestora, prin abordarea problemelor teoretice și examinarea unor aspecte practice ale managementului resurselor umane, multe din problemele legate de conținutul acestuia sunt încă insuficient precizate, nerezolvate sau rezolvate în mod nesatisfăcător.

Și în perioada trecută, ca și în cea contemporană, multe persoane și chiar mulți manageri cred că cea mai importantă activitate a compartimentului de personal este sistemul de recompensare al personalului, cu tot ce presupune acesta: stabilirea sistemului de recompensare a performanței, compararea cu sistemul de recompensare practicat de concurenți, asigurarea unei plăți diferențiate a angajaților funcție de performanță. Managementul resurselor umane înseamnă însă mai mult decât atât, deoarece complexitatea resurselor umane impune mult mai multe implicații.

Tabelul următor 7.2.) prezintă o parte din atribuțiile ce corespund domeniilor principale ale managementului resurselor umane.

Aceste atribuții nu reprezintă nimic altceva decât pași concreți care trebuie parcurși în cadrul acțiunii. Așa cum abordarea și gruparea acțiunilor specifice resurselor umane diferă în viziunea diferiților autori, așa se întâmplă și în ceea ce privește sfera atribuțiilor descrise.

¹⁴⁰ Nicolescu, O., ș.a. - *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, vol.2, Editura Economică, București, 2003, pag. 440

¹⁴¹ Manolescu, A., - *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003, pag.18

¹⁴² Mathis R.,Nica P.C., - *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997, pag.

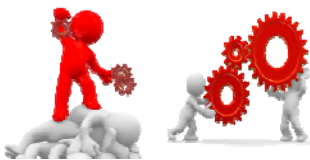
Acestea nu reprezintă nimic altceva decât responsabilități pe care trebuie să și le asume atât managerii de resurse umane cât și top-managerii și managerii de departamente, deoarece buna lor desfășurare va afecta întregul sistem de management.

Tabel nr. 7.2. *Atribuții ale departamentului de resurse umane*

<i>Domenii</i>	<i>Atribuții</i>
Recrutare, selecție, angajare	<ul style="list-style-type: none"> - stabilirea criteriilor de recrutare și selecție; - elaborarea și aplicarea testelor pentru selecție; - angajarea și repartizarea pe posturi; - negocierea contractelor individuale; - desfacerea contractului de muncă; - asigurarea integrării noilor angajați; - crearea unor condiții normale de muncă; - controlul respectării disciplinei muncii; - evidența personalului.
Motivare, salarizare	<ul style="list-style-type: none"> - stabilirea criteriilor și metodelor de evaluare; - evaluarea performanțelor fiecărui angajat, - studierea, experimentarea și aplicarea unor forme adecvate de salarizare; - conceperea de stimulente nefinanciare; - asigurarea unor corelații între creșterea producției, a productivității muncii, a fondului de salarii și a salariului individual
3. Calificare și perfecționare profesională	<ul style="list-style-type: none"> - stabilirea nevoilor de pregătire și de perfecționare a pregătirii profesionale; - elaborarea programelor de pregătire și de perfecționare, precum și urmărirea aplicării lor; - organizarea cursurilor de pregătire și de perfecționare; - asigurarea condițiilor pentru participarea salariaților; - evaluarea acțiunilor de pregătire și perfecționare.
4. Promovarea personalului	<ul style="list-style-type: none"> - elaborarea criteriilor de promovare; - folosirea unor metode evaluate de promovare; - elaborarea unui plan de promovare; - organizarea concursurilor de promovare.
5. Stabilirea necesarului de personal	<ul style="list-style-type: none"> - elaborarea criteriilor de stabilire a necesarului de personal; - normarea muncii; - dimensionarea formațiilor de lucru; - analiza și descrierea posturilor, elaborarea fișelor posturilor; - proiectarea structurii organizatorice și repartizarea posturilor în cadrul ei; - Elaborarea planului de muncă și salarii.
6. Strategia și politicile de personal	<ul style="list-style-type: none"> - crearea unei bănci de date în domeniu; - elaborarea strategiei și politicii de personal; - întocmirea programului de asigurare pe termen lung a personalului pe categorii și profesii, cu precizarea surselor de recrutare și stimulare; - elaborarea programului de îmbunătățire a condițiilor de muncă.
7. Asigurarea unor condiții bune de muncă	<ul style="list-style-type: none"> - elaborarea contractului colectiv de muncă; - negocierea și urmărirea realizării prevederilor acestuia; - identificarea posibilităților de îmbunătățire a protecției și igienei muncii; - organizarea și prestarea unor servicii social-culturale.

Sursa: Mathis, R.L., Nica, P.C. – Managementul resurselor umane, Editura Economică, București 1997, pag.17

7.6. Organizarea managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor. Îndatoriri și responsabilități



Tema organizării managementului resurselor umane se referă la modul în care activitățile sale sunt puse în practică, la atribuțiile pe care și le asumă factorii de decizie implicați și la tipurile de specialiști care contribuie la o gestionare inteligentă a resurselor umane pentru atingerea obiectivelor firmei. Sarcini cum ar fi – selectarea personalului, menținerea evidenței personalului și a competențelor acestora și – mai ales – recompensarea personalului - erau de la sine înțeles percepute ca fiind exclusiv atribuții ale unui astfel de compartiment. În prezent însă o serie de realități au răsturnat aceste „axiome” – deoarece managementul resurselor umane nu mai este atribuția exclusivă a compartimentului de personal, ci și a managerilor diferitelor compartimente. Responsabilitatea pentru managementul resurselor umane este împărțită între managerii eșaloanelor superioare și inferioare, între specialiștii în probleme de personal și managerii diferitelor compartimente.

Prin organizarea internă se stabilesc domeniile de acțiune, atribuțiile și responsabilitățile pentru fiecare persoană și grup de muncă. Toate organizațiile au o funcțiune de personal responsabilă cu ciclul de angajare, care poate fi concretizată într-un *compartiment de personal* sau care poate fi îndeplinită de *alte persoane*, cu alte atribuții în cadrul companiei (în funcție de mărimea firmei).

Mărimea firmei nu este singurul criteriu care trebuie luat în considerare în organizarea activității de gestionare a resurselor umane. Alți factori importanți sunt: istoricul organizației și practicile locale și geografice, domeniul de activitate și structura profesională a angajaților, rolul și importanța acordată activității de gestionare a resurselor umane, gradul de sindicalizare etc.¹⁴³

Atunci când responsabilitățile se concentrează majoritar la nivelul departamentului de personal și al angajaților acestora, se poate spune că este vorba despre o organizare centralizată a managementului resurselor umane, iar în caz contrar de o organizare descentralizată. Diferențele dintre cele două tipuri de organizare sunt prezentate în tabelul următor (Tabelul 7.3.):

Tabel nr. 7.3. Diferențe în organizarea funcției de personal

Managementul realizat de departamentul de personal	Managementul resurselor umane realizat la diferite niveluri ale conducerii
Orientat către forța de muncă	Orientat către resurse
Are în vedere mai ales problemele legate de angajați și de administrarea acestora	Are în vedere necesitățile pe care le au managerii în privința asigurării resurselor umane
Nu se identifică doar cu interesele conducerii; are un rol și în înțelegerea problemelor colectivului; își asumă roluri de mediere între cele două părți	Este o activitate generală de management, așadar se identifică cu interesele manageriale. Planifică, controlează, monitorizează
Departamentul manifestă loialitate față de profesiune; ca urmare, se consideră oarecum independent în cadrul organizației fiind un serviciu specializat de personal	Departamentul nu poate fi tratat separat de organizație; membrii săi sunt în primul rând manageri și abia apoi profesioniști de resurse umane

Sursa: Adaptat după Hall, L., Torrington, D. – *Personnel Management: A New Approach*, Prentice Hall, London, 1991, p. 15-19

¹⁴³ Chișu, V.A. – *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de Editură Irecson, București, 2001, pag. 49

Aspectele de mai sus corespund unor tipuri diferite de percepere și organizarea a managementului resurselor umane: pe de o parte managementul de personal – centrat pe selectarea, pregătirea și remunerarea personalului și pe de altă parte managementul resurselor umane, ca și concept nou de gestiune a resurselor umane, centrat pe dezvoltarea oamenilor pentru satisfacerea nevoilor organizației, dar și a așteptărilor individuale.

Preponderența anumitor responsabilități variază de la o organizație la alta, așa cum titlul sau statutul managerului de personal este diferit de la o unitate la alta. În organizațiile mai mici funcția de personal poate fi îndeplinită de un singur specialist, sau poate fi externalizată, prin apelarea la firme de consultanță. În organizațiile mai mari, activitățile de personal pot fi divizate între doi sau mai mulți specialiști, fiind astfel posibil să fie în firmă un specialist în training, unul în recrutare și selecție etc. În acest sens, Michael Armstrong afirmă că nu există un număr standard pentru specialiștii de resurse umane care să fie raportat la numărul de angajați. „Poate fi o persoană la 80 de angajați sau o persoană la 1000 de angajați. Acest raport este afectat de către numeroși factori și poate fi decis empiric prin analiza serviciilor de resurse umane care sunt cerute, solicitate. Abia apoi se poate hotărî dacă este nevoie de personal angajat cu normă întreagă sau de personal part-time, sau de consiliere din partea unei agenții externe.”¹⁴⁴

În funcție de tipul de organizare a funcțiunii de resurse umane la nivelul organizațiilor putem identifica două tipuri diferite de organizare: una centralizată, care corespunde primei coloane din tabelul 7.3 în care responsabilitățile revin în mare măsură unui compartiment de personal specializat și una descentralizată, corespunzătoare celei de-a doua coloane, în care responsabilitățile sunt distribuite la diferite niveluri ale organizației și diferiților factori de decizie din cadrul ei. În continuare vom prezenta o serie de caracteristici individuale ale acestor moduri de organizare.

7.6.1. Managementul resurselor umane - o funcție centralizată



Organizarea internă a managementului resurselor umane diferă de la o firmă la alta, funcție de raționamentele proprii ale acestora și de modul în care înțelege să își conducă resursele umane în interesul comun al organizației și al resurselor înșiși. Atunci când se vorbește despre organizarea funcției de personal trebuie să se facă diferența între organizarea „biroului de personal” și a „funcției de personal”.

Spre exemplu, organizațiile mici nu justifică un manager de personal sau un compartiment separat de personal. Dar cu toate acestea este nevoie de a avea o funcțiune de personal eficientă, chiar dacă ar fi responsabilitatea administratorului, a patronului sau a managerului. Chiar și în cele mai mici organizații sau în organizațiile în care nu a fost stabilit un responsabil cu resursele umane trebuie să se desfășoare recrutarea și selecția resurselor umane, trebuie să fie pregătite, motivate și recompensate.

În cadrul companiilor mici și mijlocii, în care nu există un departament specializat de resurse umane, sau specialiști în domeniu este uneori cazul să se apeleze la specialiști externi.

Acestea sunt întâlnite sub diferite forme, fiind organizate ca servicii sau birouri, în funcție de volumul activității care trebuie desfășurată și de complexitatea sarcinilor ce trebuie îndeplinite. Spre deosebire de acestea, în marile companii, unde este alocat mai mult timp problemelor organizației și managementului de personal este nevoie mai mare de specialiști care sunt delegați cu responsabilități full-time pentru a aviza top managementul în legătură cu problemele de personal. În acest caz, este necesară organizarea unor compartimente de specialitate.

¹⁴⁴ Armstrong, M. – *A Handbook of Human Resource Management*, Kogan Page, London, 2001, p. 72

În concepția lui Mathis (Mathis, Nica, ș.a.)¹⁴⁵ un astfel de departament de specialitate poate desfășura activități în următoarele domenii:

- *personal*, incluzând recrutarea, selecția, încadrarea și promovarea, gestionarea cărților de muncă, evidența salariaților;
- *învățământ*, cuprinzând pregătirea personalului, specializarea și perfecționarea acestuia;
- *salarizare*, stabilirea drepturilor salariale, motivare și promovare;
- *normarea muncii*, elaborarea și revizuirea normelor de muncă legale, evaluarea performanțelor;
- *analiza muncii*, la nivel individual și pe ansamblul firmei.



În concepția lui Mathis, Nica ș.a. principalele responsabilități sunt în domeniul recrutării și angajării personalului, în elaborarea programelor de calificare și de perfecționare în conformitate cu obiectivele întreprinderii, în elaborarea planurilor de stimulare prin salarizare, a sistemelor de stimulare nefinanciară și, deloc de neglijat, în integrarea rapidă a noilor angajați, elaborarea programelor de carieră.

Datorită numeroșilor specialiști implicați trebuie să se realizeze periodic o analiză a principalelor domenii de responsabilități pe care le are specialistul în domeniul resurselor umane al organizației. Prin utilizarea experienței profesionale trebuie să se descrie aria și natura funcțiilor specialiștilor în managementul resurselor umane.

O altă descriere a atribuțiilor ce revin unei funcții centralizate a resurselor umane (prin departamentul corespunzător) este realizată de Viorica Ana Chișu și implică 3 domenii de acțiune: tehnic, politic și cultural¹⁴⁶:

a. Tehnic

Managerului de resurse umane îi revine sarcina de:

- a organiza resursele umane din perspectiva creșterii performanței și îmbunătățirii calității;
- a furniza instrumentele de gestionare a schimbărilor tehnologice, structurale și de dezvoltare.

b. Politic

Managerul de resurse umane trebuie:

- să distribuie puterea în așa fel încât întregul personal să fie responsabilizat;
- să identifice și dezvolte lideri și experți din rândul membrilor organizației;
- să gestioneze politicile de ștafetă în domeniul recrutării, promovării etc;
- să conceapă și să administreze sistemele de recompensă coerent și echitabil.

c. Cultural

Managerului de resurse umane îi revine misiunea de a concepe și dezvolta cadrul de guvernare a activității personalului prin intermediul unui set de valori, norme, regulamente menite să determine un anumit comportament și să creeze un climat organizațional favorabil dezvoltării continue.

Pentru a se obține rezultate notabile este necesar ca activităților privind managementul resurselor umane să li se acorde o maximă importanță iar șeful acestui departament să fie subordonat managerului general. Responsabilitatea funcțională pentru rezultatele activității de management a resurselor umane se stabilește de către managerul general, în aceeași manieră în care sunt definite și celelalte activități importante ale întreprinderii.

¹⁴⁵ Mathis, R.L., Panaite C.N. ș.a. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997, pag.17

¹⁴⁶ V. A. Chișu – *Manualul specialistului de resurse umane*, Casa de Editură Irecson, București, 2001, pag. 47

Managerii de vârf au datoria de a cunoaște activitățile specifice ale resurselor umane, stimulând cooperarea eficientă dintre compartimentele firmei și departamentul de resurse umane.

Sistemul modern de management presupune ca gestionarea resurselor umane să nu mai revină cu prisosință doar compartimentului de personal, ci diferitelor nivele de conducere: top-managementului, managerilor de compartimente și managerului de resurse umane, făcând din funcția de resurse umane o funcție descentralizată.

7.6.2. Managementul resurselor umane – o funcțiune descentralizată



Managementul resurselor umane este privit acum, în general, ca o activitate mult mai cuprinzătoare decât cea a vechilor departamente de personal. În concordanță cu tendința generală de împuternicire, în sensul descentralizării puterii în organizație, managerilor li se pretinde acum să devină experți în managementul resurselor umane și să știe cum să utilizeze – cu cât mai multă eficacitate – facilitățile existente. În acest sens, David Guest afirma: „pentru ca managementul resurselor umane să poată fi luat în serios, managerii de personal trebuie să-l cedeze și celorlalți”. În mod paradoxal, acest demers pare să ducă la conștientizarea importanței aspectelor legate de personal și la folosirea mai bună a managerilor de resurse umane.¹⁴⁷

În organizațiile în care sunt angajați profesioniști, acest lucru implică responsabilități crescute în managementul personalului pentru toate categoriile de manageri și un rol mai specializat pentru profesioniști. Această tendință de descentralizare a responsabilității se face prin propagarea ei către linia întâi. În afară de propagarea către managementul de top, Huczynski comentează că funcția de personal ar trebui transferată managerilor de departamente, economisind salarii și costurile de birou¹⁴⁸. Această descentralizare a responsabilităților nu atinge cu nimic importanța funcțiunii de resurse umane, care rămâne centrală. Aceeași idee se distinge și din lucrările altor specialiști care subliniază că în prezent funcția de personal este o responsabilitate împărțită. (Laura Hall, Michael Armstrong, Buchanan, Guest ș.a.).

Cu toate că, conform părerilor expuse mai sus, funcția de personal este o parte a generalității managementului¹⁴⁹, acest lucru nu exclude în totalitate existența managerului de personal. Poziția acestuia se păstrează în cadrul organizației. Doar locul său și atribuțiile au suferit schimbări. Ca entitate separată, operează în temenii unei „relații funcționale”, funcționează ca un consilier specializat în materie de personal și în domeniul implementării politicilor de personal în toate departamentele organizației. Acesta este rolul actual al managerului de personal – de a furniza, de a asigura specialiști avizați și servicii pentru managerii de linie și de a-i sprijini în performanța funcției lor.

În ceea ce privește responsabilitatea îndeplinirii activităților resurselor umane, colectivul de autori ai cărții *Managementul Resurselor Umane* (Nica, Mathis ș.a.) a fost foarte exact, numind aproape toate nivele de autoritate dintr-o organizație care ar trebui să se implice în managementul resurselor umane¹⁵⁰:

- executiv (vicepreședintele cu resursele umane, directorul de personal);
- funcțional (șeful departamentului de salarizare);
- specialiști (salariații care se ocupă cu analiza muncii);
- de birou (funcționarii din cadrul departamentului, secretarele etc.).

¹⁴⁷ Guest, D. – *Personnel and HRM: can you tell the difference?*, Personnel Management, 1989

¹⁴⁸ Huczynski, Andrzej, Buchanan, D. – *Organizational Behaviour – An Introductory Text*, Prentice Hall, Harlow, 2001, p.70

¹⁴⁹ Hall, L.- *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, London, 1993, p. 577

¹⁵⁰ Mathis, R.L., Panaite C.N. ș.a. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997, pag.7

În figura următoare (fig. nr. 7.3.) prezentăm nivelele de autoritate la care se regăsesc responsabilități legate de managementul resurselor umane și modul în care acestea trebuie duse la îndeplinire.

Vom descrie de asemenea în ce măsura top managementul trebuie să se implice în gestionarea resurselor umane și care sunt acțiunile îndeplinite de managerii de compartiment și cele îndeplinite de managerii de resurse umane.

Figura de mai jos arată că există unitate de comandă și o linie clară a autorității, ca și o subordonare directă a relațiilor dintre managerii de departamente și angajații lor.

Managerii de top - trebuie să stabilească în termeni clari cu managerul de personal cadrul în care acționează politicile de personal¹⁵¹. Colaborarea la nivelul organizației în ceea ce privește funcția de personal devine efectivă (mai efectivă) atunci când top managementul, care are responsabilitate ultimativă asupra funcției de personal, ia parte activ la păstrarea relațiilor armonioase de muncă din cadrul departamentelor.

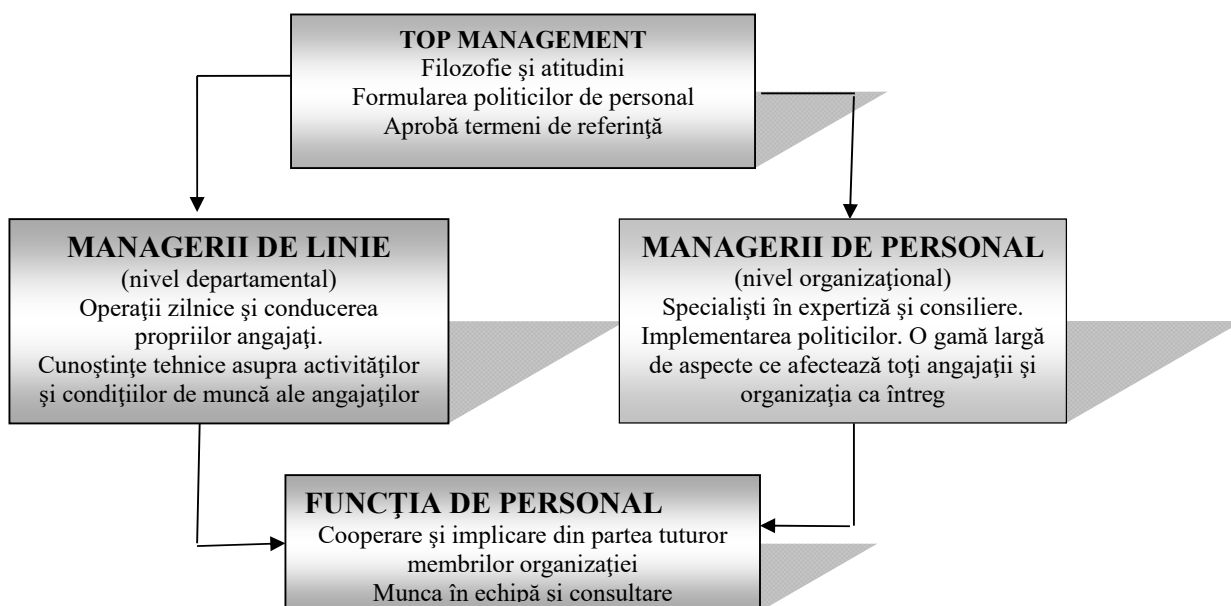


Figura nr. 7.3. Distribuția responsabilităților în cadrul funcțiunii de personal
Sursa: Laurie Hall, (*Management and Organisational Behaviour*, ediția a treia, Pitman Publishing,, London 1993 pag. 578

Într-o organizație, managerii de nivel superior sunt cei care răspund de elaborarea politicii și strategiilor de resurse umane în colaborare cu managerii de personal, strategii și politici pe care trebuie să le transpună în practică cei din eșalonul mediu și inferior.

Dacă în trecut conducerea era făcută prin trasarea de sarcini și obiective, în prezent cuvântul de ordine este delegarea autorității, investirea cu putere. Toate acestea pentru a grăbi puterea de reacție a companiei la schimbările din mediu, pentru a avea resurse umane care să poată face față schimbărilor permanente din exteriorul companiei. Managerii trebuie să înțeleagă cât mai bine desfășurarea rapidă a evenimentelor din mediul extern și să le răspundă cu promptitudine, organizând resursele cât mai flexibil, în așa fel încât să facem față provocărilor viitoare.

Managerii de departament (de linie) – sunt responsabili de realizarea producției pentru funcțiile operaționale direct legate de scopul și de obiectivele organizației. Managerii de departamente sunt responsabili pentru modul în care conduc compartimentul propriu, sunt

¹⁵¹Hall, L. - *Management and Organisational Behaviour*, ediția a treia, Pitman Publishing, London, 1993, Laurie Hall, pag. 574

responsabili pentru propriii lor subordonați și raportează direct managementului superior rezultatul activităților din cadrul propriului departament. Una dintre datoriile sale este să se ocupe și de resursele umane pe care le atrage și păstrează pentru a-și îndeplini sarcinile. El trebuie să păstreze un echilibru între preocuparea pe care trebuie să o aibă pentru cerințele sarcinii (în sensul asigurării factorilor umani pentru îndeplinirea ei) și grija pentru subalterni ca pentru niște oameni reali, cu sentimente și trăiri omenești.

De cele mai multe ori managerii de compartimente vor fi preocupați mai mult, cel puțin inițial, de aspectele operaționale legate de activitățile de personal din propriul lor departament. De exemplu: alocarea îndatoririlor și sarcinilor, probleme disciplinare minore, standarde ale performanței în muncă, siguranța, trainingul on-the-job; comunicare și informare și revendicarea din partea angajaților. Dintre obligațiile lor face parte însă și „starea de bine a stafului propriu”.

Chiar dacă la început ignoră aspectele legate de resursele umane, în timp efectele acestei atitudini vor fi simțite. Rezultatele compartimentului vor fi afectate de întârzierea angajaților, de insatisfacția la muncă, de pregătirea insuficientă a angajaților, de morala redusă, de oboseala colectivului, sau de planificarea proastă a sarcinilor de muncă și a responsabilităților.

De cele mai multe ori managerii de departament sunt specialiști în propriul domeniu de activitate, fără a avea cunoștințe în domeniul resurselor umane¹⁵². Pentru a avea succes în managementul acestora, este nevoie de o serie de competențe. O parte dintre ele le pot întruni managerii din companie, dar se pot întâlni și situații care îi depășesc și pe aceștia. În asemenea cazuri, este bine să se apeleze la aptitudinile experților, fie din interiorul, fie din afara întreprinderii.

Managerii de personal

Teoria de specialitate atribuie debutul implicării altor nivele de conducere în administrarea resurselor umane anului 1963¹⁵³. În aceeași perioadă a fost recunoscut rolul funcțiunii de personal în tratarea schimbărilor organizatorice și economice. Cu toate acestea, specialiștii de personal în marea majoritate a organizațiilor nu dețin funcția de directori și în mod rar au fost membrii ai echipei de conducere (numită în organizațiile internaționale *senior management team*). Tony Watson a afirmat în 1977 că rolul lucrătorilor de personal a fost unul ambiguu și a determinat o lipsă de credibilitate. Karen Legge a susținut în anul 1978 că managerilor de personal le lipsește puterea și influența să implementeze inițiativele lor. Acest mod de a privi a început să se schimbe, încet, de-a lungul anilor 1980. Acest lucru a fost posibil doar prin colaborarea factorilor descriși în figura 3.4.



După Armstrong¹⁵⁴ profesioniștii de resurse umane îndeplinesc următoarele funcții:

- partener de afaceri;
- furnizează strategii de personal;
- aplică și adaptează tehnici ale managementului de personal și le dezvoltă pentru a se potrivi la nevoile organizațiilor și ale oamenilor care lucrează în cadrul

lor;

- identifică tehnici pentru aplicarea managementului schimbării;

Activitățile pe care le desfășoară aceștia sunt cu siguranță deosebit de complexe și de numeroase. Pe baza acestora se pot enunța o serie de roluri ale managerilor de personal:

- a. *Rolul de ghidare* – practicienii în managementul resurselor umane oferă ghidare în management. Astfel, managerul de resurse umane pot fi: partener de afaceri, strateg, intervenționist, inovator, consultant intern, monitor;

¹⁵² Sursa: Hall, Laura, *Management and Organisational Behaviour*, ediția a treia, Pitman Publishing, London, 1993, p.574.

¹⁵³ Hall, Laura - *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, London, 1993, p. 577

¹⁵⁴ Armstrong, M. - *A Handbook of Human Resource Management*, Kogan Page, London, 2001, p. 87

- b. *Furnizor de servicii* – activitatea de bază desfășurată de managerii de resurse umane pentru toți clienții interni care pot fi senior-managerii, managerii de departamente, leaderii de echipe, angajații.
- c. *Consiliere* – consiliere în designul postului, realizarea listelor de selecție, identificarea celor mai bune metode de pregătire a personalului. Consilierea vizează probleme care apar pe parcursul muncii – stressul, incompatibilitatea cu colegii sau cu managerii de departamente, alienarea psihică, nerespectarea echității sexuale sau minoritare etc.

Pe lângă aceste roluri identificate de Armstrong, o serie de alți specialiști au descris atribuțiile pe care le poate îndeplini managerul de resurse umane: Tyson și Fell (1986), Karen Legge (1978), John Storey (1992), Paul Reilly (2000).

Modificări în poziționarea funcției specializate de resurse umane

Modificările se referă în special la tendințele de „externalizare” a managementului resurselor umane. Departamentul de resurse umane poate funcționa ca o *agenție „in-house”* în care funcțiile comune sunt percepute ca un „cost centrat” al tuturor departamentelor. O altă formă este a *departamentului care oferă consultanță internă*, departamentul de resurse umane vânzând efectiv serviciile sale clienților interni (alte departamente), care, dacă nu sunt mulțumiți se pot adresa oricând altor agenții externe companiei (firme de consultanță sau consultanți particulari).

Această agenție „in-house” poate fi dezvoltată în continuare prin transformarea ei într-o unitate independentă de gen „afacere în cadrul altei afaceri”, care poate presta servicii de consultanță pentru alte organizații, situație schematizată în figura nr. 7.5. Nu este exclusă nici consultanța din partea unor firme externe specializate în managementul resurselor umane.

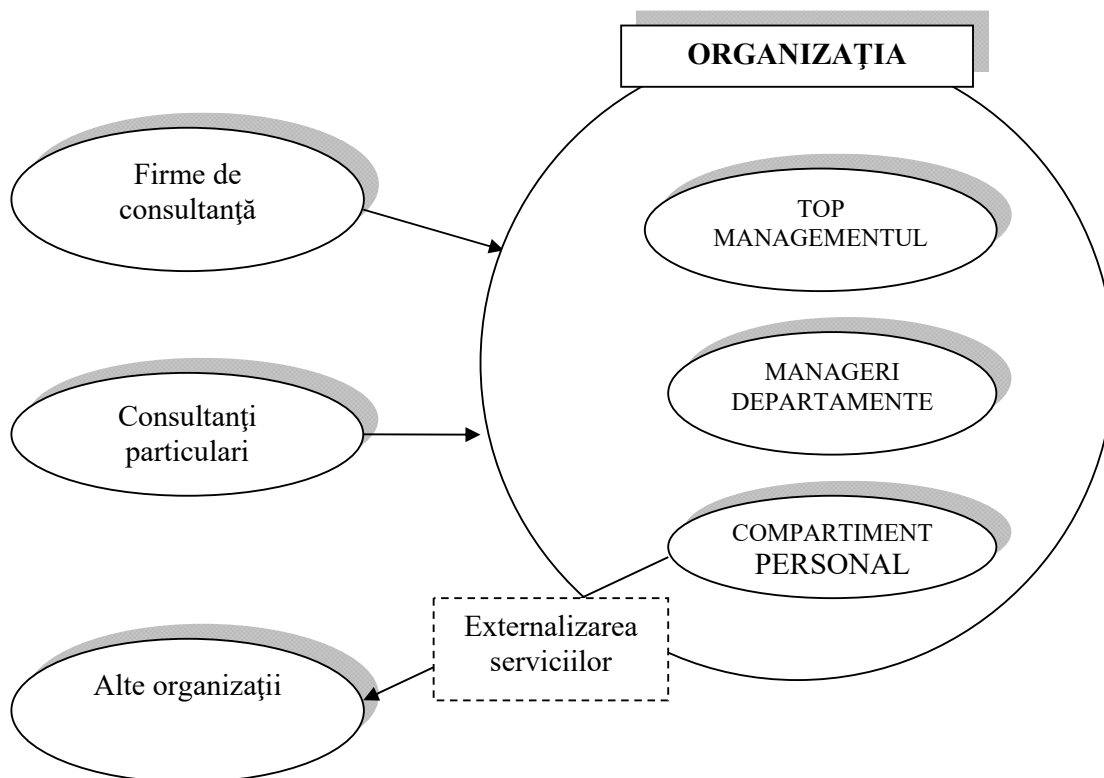


Figura nr. 7.5. - *Funcția de personal – distribuția internă și externă a responsabilităților*

Aceste tipuri de plasare a funcției de personal schimbă imaginea clasică în care era perceput suportul în cadrul funcției de personal, acesta provenind în prezent de la diferite structuri din interiorul sau exteriorul organizației.

Simpla analiză a companiilor românești indică lipsa unor specialiști interni în managementul resurselor umane (în special în companiile mici). Din acest motiv situațiile prezentate în schema de mai sus sunt destul de des întâlnite, apelarea la consultanța externă fiind o practică întâlnită.

Analizând firmele de consultanță și training care oferă astfel de servicii, am constatat că programele vizează în special domeniul instruirii resurselor umane, procedeele de selecție din companii, motivarea și evaluarea resurselor umane.

7.7. Teme de control



1. Descrierea funcțiilor indeplinite de profesioniștii de Resurse Umane
2. Modificările preconizate în activitatea de MRU în perioada următoare

7.8. Bibliografie selectivă



1. Armstrong, Michael – *A Handbook of Human Resource Management*, Kogan Page, London, 2001
2. Aurel Manolescu - *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003
3. Chișu, V.A. – *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de Editură Irecson, București, 2001
4. Guest, D. – *Personnel and HRM: can you tell the difference?*, Personnel Management, 1989
5. Hall, Laura, *Management and Organisational Behaviour*, ediția a treia, Pitman Publishing, London, 1993
6. *Harvard Business Review*, Ianuarie 2003
7. Huczynski, A., Buchanan, D. – *Organizational Behaviour – an introductory text*, Prentice Hall, Person Education, Halow, 2001
8. Mathis, R.L., Panaite C. N., C. Rusu – *Managementul Resurselor Umane*, Editura Economică, București, 1997
9. Milkovich, George T., Boudreau, J.W. – *Human Resource Management*, Homewood, Boston, 1991
10. Nicolescu, O., ș.a. - *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, vol.2, Editura Economică, București, 2003
11. Sherman, A., Bohlander, G., Snell. S. – *Managing Human Resources*, South-Western College Publishing, 1998

TESTE DE AUTOEVALUARE



1. Care din urmatoarele caracteristici ale resurselor umane pot fi considerate drept factori potentatori ai progresului:
 - a) **potentialul de crestere si dezvoltare al resurselor umane este remarcabil**
 - b) **resursele umane au capacitatea de a amplifica considerabil efectul utilizarii celorlalte resurse**
 - c) sunt adeseori refractare la schimbare
 - d) dificil de gestionat starea acestora influenteaza politicile de resurse umane
 - e) **starea acestora influenteaza politicile de resurse umane**
2. Care din urmatoarele caracteristici ale resurselor umane pot fi considerate drept factori care incetinesc progresul organizatiei:
 - a) **dificil de gestionat**
 - b) **sunt influentate de mentalitati, obiceiuri, de comportamentul altor persoane**
 - c) potentialul de crestere si dezvoltare al resurselor umane este remarcabil
 - d) resursele umane au capacitatea de a amplifica considerabil efectul utilizarii celorlalte resurse
 - e) **deciziile in domeniul resurselor umane sunt mai dificil de luat**
3. In contextul evolutiv al managementului resurselor umane, anii 1960 reflecta:
 - a) rolul operational
 - b) **rolul managerial**
 - c) rolul strategic
4. Rolul strategic al managementului, specific perioadei anilor 1990, presupune:
 - a) administrarea procedurilor de angajare
 - b) furnizeaza informatii sumare privind personalul
 - c) **identificarea nevoilor**
 - d) **participa la luarea deciziilor**
 - e) **dialog continuu cu strategia manageriala**
5. Intre anii 1990-2000, activitatile in domeniul resurselor umane se refereau la:
 - a) imbogatirea continutului functiei; integrarea sarcinii in munca in echipa
 - b) **planificarea strategica a resurselor umane, respectarea drepturilor angajatilor, pregatirea profesionala, ajutoare si stimulente flexibile etc**
 - c) tehnici participative de management (conducerea prin obiective)
 - d) planuri pentru sanatate, ajutoare stimulente
6. Perceptia manageriala a angajatilor in perioada 1980-1990 s-a caracterizat prin:
 - a) angajatii au nevoie de protectie economica
 - b) angajatii au nevoie de a fi implicati in luarea deciziilor de organizare si de conducere
 - c) angajatii au nevoie sa munceasca atat cat se pretinde si se potriveste abilitatilor lor
 - d) **angajatii isi pierd functiile ca urmare a reducerii activitatii economice, competitiei internationale si a schimbarilor tehnologice**
7. Care dintre urmatoarele sunt principalele caracteristici ale strategiilor:
 - a) **au un puternic caracter antreprenorial**
 - b) nu trebuie sa mentina organizatia activa in cazul schimbarii conditiilor de mediu
 - c) **permite ca actiunile sa fie intreprinse la un moment dat, care se doreste a fi cel oportun**
 - d) **in conditii de criza acestea trebuie reformulate si radical schimbate**
8. Asemeni strategiilor organizationale de crestere, strategiile corespondente in managementul resurselor umane cuprind:
 - a) strategii de mentinere a angajatilor in limitele impuse de strategia firmei

- b) **strategii de recrutare si de selectie a personalului**
 - c) **strategii de motivare**
 - d) **elaborarea si aplicarea unor politici adecvate de salarizare si recompensare a personalului**
9. Selectați dintre următoarele etape pe cele care corespund etapelor planificărilor resurselor umane:
- a) Monitorizarea numărului de angajați existenți
 - b) **Monitorizarea nevoii de angajați**
 - c) **Monitorizarea disponibilităților viitoare de resurse umane**
 - d) **Crearea unor planuri care să ducă la potrivirea cererii cu oferta**
10. Care dintre următoarele afirmații este falsă?
- a) **selecția precede recrutarea**
 - b) recrutarea precede selecția
11. Principalul obiectiv al selecției personalului este:
- a) **de a obține resursele care să permită o îndeplinire a obiectivelor individuale și organizaționale**
 - b) de a obține pe acei angajați care se află cel mai aproape de standardele dorite
12. Noțiunile care afectează motivația individuală sunt:
- a) interesele, trebuințele și atitudinile
 - b) **interesele, atitudinile și nevoile**
 - c) nevoile, atitudinile și satisfacția
13. Ordonăți nevoile din piramida lui Maslow: (e,b,a)
- a) **nevoile de apartenență (de asociere)**
 - b) **nevoile de siguranță și protecție**
 - c) nevoile de stima
 - d) nevoile de autoperfecționare
 - e) **nevoile fiziologice**
14. Selectați definițiile care au fost enunțate de specialiștii de resurse umane:
- a) **cariera este succesiunea de funcții, în ordinea crescătoare a prestigiului, prin care trece angajatul în mod ordonat, după o regulă previzibilă**
 - b) cariera constă dintr-o succesiune de poziții într-o ierarhie
15. Cariera individuală se dezvoltă prin:
- a) interacțiunile dintre dorința de realizare profesională și capacitatea companiei de a transpune această dorință în practică
 - b) **interacțiunile dintre aptitudinile existente, dorința de realizarea profesională și experiența în muncă pe care o furnizează organizația**
16. Care sunt aspectele care trebuie avute în vedere în dezvoltarea carierei din punct de vedere al organizației:
- a) **stabilitatea și loialitatea angajatului**
 - b) **micșorarea impactului pe care-l va produce șocul viitorului**
 - c) calitatea prestației interne a angajatului în firmă
 - d) **motivarea performanței**
17. Managementul resurselor umane poate fi:
- a) **o funcție centralizată**
 - b) **o funcție descentralizată**
18. Selectați dintre următoarele componente pe cele la care se regăsesc responsabilități legate de managementul resurselor umane:
- a) **Top managementul**
 - b) **Managerii de compartiment**
 - c) **Managerii de personal**
19. După Armstrong, profesioniștii de resurse umane îndeplinesc următoarele funcții:
- a) **partener de afaceri**

- b) furnizori de strategii de personal**
 - c) identifică tehnici pentru managementul schimbării**
 - d) adaptează tehnici ale managementului de personal la nevoile organizației**
20. Selectați dintre rolurile următoare pe cele care revin managerilor de resurse umane:
- a) rolul de ghidare**
 - b) furnizor de servicii**
 - c) consiliere**

Răspunsurile corecte sunt cele îngroșate.

BIBLIOGRAFIE

1. ADKIN, Elaine – *Resurse umane* (Ghid propus de „The Economist Books“), Editura Nemira, București, 1999
2. ADUMITRĂCESEI, I. D., Niculescu, N., G. – *Piața forței de muncă*, Editura Tehnică, Chișinău, 1995
3. ANDERSON, Arthur – *Yield Management in small and medium-sized enterprises*, Luxembourg, 2000
4. ANEXCIUC, V. – *Introducere în istoria economică a României (epoca modernă și contemporană)*, Partea I, Editura Fundației „România de mâine”, București, 1999
5. ANSOFF, Igor – *Strategie du developpement de l’entreprise*, Les Edition de d’organisation, Paris, 1989
6. ARMSTRONG, Michael – *A Handbook of Human Resource Management*, Kogan Page, London, 2001
7. BAHR, Nicholas – *Piețele forței de muncă și politici sociale în Europa Centrală și de Est*, București 1994
8. BALOGH, M., HOSU, I., POP, D. Ș.a. – *Dezvoltare regională*, Fundația Civitas pentru Societatea Civilă, București, 2002
9. BECKER, S. Gary – *Capitalul Uman*, Editura All, București, 1999
10. BRUGGER, Ernst A. – *Problemes regionaux en Suisse*, Presses Polytechniques Romandes, Lausanne, 1985
11. BRUSTER, Chris – *New Challenges for European Human Resource Management*, Oxford, 1999
12. BUCUR, Ion – *Echilibrul economic și ocuparea resurselor în România*, Editura Bucura Mond, 1997
13. BUEHNER, R. – *Personal Management*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg, 1994
14. BURCIU, A. – *Management*, Editura Universității Ștefan cel Mare, Suceava, 1998
15. BURCIU, A. – *MBO și ciclul afacerilor*, Editura Economică, București, 1999
16. BURLOIU, P. – *Economia muncii*, Editura Lumina Lex, București, 1993
17. BURLOIU, P. – *Managementul resurselor umane*, Editura Lumina Lex, 1997,
18. CERTO., Samuel C. – *Managementul Modern*, Editura Teora, București, 2002
19. CHANDLER, A. – *The Visible Hand*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1977
20. CHIȘU, V.a. – *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de Editură Irecson, București, 2001
21. CIOBANU, I. – *Management Strategic*, Editura Policrom, Iași, 1998
22. CIOBANU, V. – *Les Principautes Roumaines et la politique européenne (1699-1815)*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1984
23. COLE, A. – *Managementul personalului*, Editura Codecs, București, 2001
24. CONSTANTIN, Daniela Luminita – *Elemente de analiză și previziune regională și urbană*, Editura Oscar Print, București, 1988
25. CONSTANTINESCU, N. N. – *Probleme ale tranziției la economia de piață în România*, Editura Fundației „România de mâine”, București, 1997
26. DRUCKER, Peter - *Societatea postcapitalistă*, Editura Image, București, 1999
27. EDVISON, L., Malone, M. – *Intellectual Capital*, Harper Business, New York, 1997
28. FOBRUN, Charles J. – *Strategic Human Resources Management*, London, 1984
29. FISHER, George, Brugges, Ernst – *Problemes reginaux en Suisse*, Presses Polytechnique Romandes, Lausanne, 1985
30. FISHER, C., SHAW., J.B. – *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Co, Boston, 1999
31. HALL, Laura – *Personnel Management* – a New Approach, second edition, Pretice Hall Int, Cambridge, 1991

32. HOLLEY, William H., Jennings Kenneth M. Jennings – *Personnel / Human Resource Management Contributions*, New York, 1983
33. HUCZYNSKI, Andrzej, Buchanan, D. – *Organizational Behaviour – An Introductory Text*, Prentice Hall, Harlow ,2001
34. IACOBESCU, M. – *Istoria Bucovinei*, Vol I (1774-1862), Editura Academiei Române, București, 1993
35. ICHIM, R. – *Istoria pădurilor și silviculturii din Bucovina*, EC, București, 1988
36. IRIMESCU, G. – *Din istoria mineritului în Bucovina (1782-1914)* în Suceava, Anuarul Muzeului Județean”, VIII/1981
37. LEFTER, V., MANOLESCU, A. – *Managementul resurselor umane- Studii de caz, probleme, teste*, Editura Economică, București, 1999
38. LUKACS, Edith- *Introducere în anagementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București, 2000
39. MANOLESCU, Aurel – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București 2003
40. MANOLESCU, Aurel – *Managementul resurselor umane*, Editura Rai, București, 1998
41. MARCU, M., MÂNECĂ, C. – *Dicționar de neologisme*, Editura Economiei, București, 1987
42. MATEI, Lucica – *Managementul Dezvoltării Locale*, Editura Economică, București, 1999
43. MATHIS, L., JAKSON, J.H. – *Personel Human Resource Management*, West Publishing Company, New York, 1994
44. MATHIS, R., NICA, P, RUSU, C. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Editura Economică, București, 1997
45. MCGRATH, Susan – *Human Resource and Industrial Spaces – a perspective on globalization and localization*, London 2000
46. MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. – *Human Resource Management*, Homewood, Boston, 1991
47. MISCHLER, E. – *Ämter Statistischen Landesamt, Mitteilungen des Statistischen Landesamt des Herzogtums Bukowina*, Eckhardt, 1802-1913
48. MITCHELL, J. B, ZAIDI, Mohamed - *The economics of human resources management*, Basil Blackwell Ltd, Oxford, 1990
49. MOLDOVAN-SCHOLZ, Maria – *Managementul resurselor umane*, Editura Economica, Bucuresti, 2000
50. MOȘTEANU, Roxana Narcisa – *Finanțarea dezvoltării regionale în România*, Editura Economică, București, 2003
51. MOULAERT, Frank, WILSON, Patricia – *Regional analysis and the new international division of labor*, Nijhoff Publishing, Boston, 2000
52. MULLINS, Laura – *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, London, 1993
53. NEDELICU, V. – *Management Industrial*, Editura Național, București, 2000
54. NETTA, Ghe. – *Expansiunea economică a Austriei și exploatarea ei orientale*, Editura Cartea Românească, București, 1931
55. NICA, Panaite C.- *Mangementul Firmei*, Editura Condor, Chișinău, 1994
56. NICOLESCU, Ovidiu, VERBONCU, Ion – *Management și eficiență*, Editura Nora, București, 1994
57. NICOLESCU, Ovidiu, VERBONCU, Ioan – *Management comparat*, Editura Economică , București, 1998
58. NICOLESCU, Ovidiu, VERBONCU, Ioan ș.a. – *Abordări moderne în managementul și economia organizației* , volumul 1, 2, 3 și 4, Editura Economică , București, 2003
59. OINAS, P. – *Human Resources and Industrial Spaces – A perspective on Globalization and Localization*
60. ONCIUL, D. – *Zur Geschichte der Bukowina*, Czernowitz ,1887
61. PAVELESCU, F. – *Progresul tehnologic și ocuparea forței de muncă*, București, 1997

62. PERȚ, Steliana - *Evaluarea capitalului uman-coordonate strategice ale evoluției pieței muncii în România*, Editura ILRI, 1997
63. POE, Richard – *Al treilea val. Noua eră în Network Marketing*, Ed. Amaltea, București, 1995
64. POLEK, J. – *Die Armenien in der Bukowina*, Czernowitz, 1906
65. POLEK, J. – *Die Bukowina zu Anfang der Jahres 1783*, Czernowitz, 1784
66. PRELIPCEAN, Gabriela – *Restructurare și dezvoltare regională*, Editura Economică, București, 2001
67. PRODAN, Adriana – *Managementul de succes – motivație și comportament*, Editura Polirom, Iași, 1999
68. PUȘCAȘU, Violeta – *Dezvoltarea Regională*, Editura Economică, București, 2000
69. ROTARU, A., PRODAN, A.– *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris, Iași, 1998
70. RACHMAN, David – *Business Today*, Random House, New York, 1985
71. RYAN, Chris – *Tourism Management*, Oxford 1984
72. SANDU, P. – *Management pentru întreprinzători*, Editura Economică, București, 1997
73. SASU, C. – *Marketing*, Editura Universității „Al.I.Cuza” Iași, 1995.
74. SHERMAN, A., BOHLANDER, G., SNELL. S. – *Managing Human Resources*, South-Western College Publishing, 1998
75. STOREY, J – *Human Resource Management: A critical Text*, Editura Routledge, Londra, 1995,
76. STĂNCIOIU, I. – *Management – Elemente fundamentale*, Editura Teora, București, 1998
77. SVEIBY, Karl Erick – *Wissenskapital-das unentdeckte Vermögen*, Frankfurt, 2001
78. TACU, Al. – *Dezvoltarea umană*, în Anuarul Institutului de Cercetări, Iași , nr.6 / 1997
79. TACU, Al. – *Indicele dezvoltării umane – criteriu important al diferențierii unităților teritoriale*, în “Anuarul Institutului de Cercetări Economice Gh. Zane”, tomul 6, Iași, 1997
80. TOFLER, Alvin – *Previziuni și premise*, Editura Antet, București, 1999
81. TUTREA, M., DUMITRAȘCU, D. – *Management*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 1999
82. VERBONCU, I., POPA, I. – *Diagnosticarea firmei – teorie și aplicație*, Editura Tehnică, București, 2001

REVISTE

1. Revista *Probleme economice*, Editată de Centrul de Informare și Documentare Economică, Institutul Național de Cercetări Economice, București, Colecția 1999, 2000, 2001, 2002, 2003
2. Revista *Capital* – Colecția 1999, 2000, 2002, 2003, 2004
3. Revista *Raporturi de Muncă*, Editor Tribuna Economică, București, anii 2000, 2001, 2002, 2003
4. Revista *Tribuna Economică*, București, anii 2000, 2001, 2002, 2003, 2004
5. Revista *Harvard Business Review*, anii 2000, 2001, 2002, 2003 și 2004
6. Revista *Studii și cercetări economice*, Colecția Biblioteca Economică 2002
7. *** - *Ghidul agențiilor de dezvoltare regională*, Grupul de consultanță Ramboll, București 1998
8. *** - „*Monitorizarea și Implementarea Planului Național de Acțiune pentru Ocupare*” SOCIETATEA GERMANĂ PENTRU COOPERARE TEHNICĂ (GTZ – GmbH) – implementat de Ministerul Muncii – Strategia Europeană pentru ocupare revizuită, 2003-2005, Editura Economică, București 2003