

**Mihai VĂRZARU**

**Anca VĂRZARU**

**Sorin TUDOR**

# **MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE**

**Manual universitar pentru studenții de la  
învățământul la distanță**

Referenți științifici: Prof.univ.dr. Ion CRIVEANU  
Conf.univ.dr. habil. Claudiu BOCEAN

Copyright 2016 Editura Universitaria  
Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria

*Contribuția autorilor:*  
*prof. univ. dr. Mihai VĂRZARU: UI 1,2,5,8*  
*lect. univ. dr. Anca VĂRZARU: UI 6,7*  
*lect. univ. dr. Sorin TUDOR: UI 3,4*

---

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**VĂRZARU, MIHAI**

**Managementul resurselor umane : manual universitar pentru studenții  
învățământului la distanță / Mihai Vărzaru, Anca Vărzaru, Sorin Tudor. - Craiova :**  
Universitaria, 2016

Conține bibliografie

ISBN 978-606-14-1006-4

- I. Tudor, Sorin
- II. Vărzaru, Anca

005.95/.96

## INTRODUCERE

Suportul teoretic **Managementul resurselor umane** își propune să evidențieze nucleul de bază al funcțiunii de resurse umane și să ofere studenților o sursă utilă de formare, în vederea asimilării cunoștințelor și a competențelor necesare conducerii și gestionării corecte a capitalului uman în cadrul unei organizații. Lucrarea este concepută ca un ansamblu logic de informații și de cunoștințe, scopul său final fiind dezvoltarea capacității studenților de a înțelege și de a rezolva problemele principale specifice resurselor umane.

### Obiectivele cursului



După finalizarea cursului, cursanții vor fi capabili să:

- analizeze situația existentă privind resursele umane ale întreprinderii;
- înțeleagă și să gestioneze activitățile de bază ale funcțiunii de resurse umane;
- să fundamenteze și propună proiecte de dezvoltare a activităților specifice resurselor umane;
- **să se implice în procesul de elaborare a strategiilor sociale la nivel organizațional.**

### Competențe conferite



- Înțelegerea conceptelor și utilizarea cunoștințelor asimilate în planificarea, organizarea, coordonarea și controlul activității resurselor umane;
- Cunoașterea activităților și a instrumentarului necesar gestionării corespunzătoare a recrutării, selecției, integrării, salarizării, formării continue, evaluării și carierei personalului;
- Cunoașterea și gestionarea mediului social pentru atragerea de resurse umane competente și pentru cultivarea unor relații pozitive cu partenerii specifici la nivel local și național;
- Asimilarea și utilizarea de cunoștințe și instrumente ale mediului legislativ al muncii, pentru a conferi legitimitate și confort relațiilor organizației cu resursele umane proprii și cu alți actori sociali.

### Cerințe preliminare



Este necesară actualizarea cunoștințelor de bază privind resursele umane și organizarea de la disciplinele **Economia întreprinderii** și **Management**, precum și a altor cunoștințe privind resursele umane acumulate pe parcursul studiilor anterioare.

### Resurse și mijloace de lucru



Parcursul unităților de învățare nu necesită existența unor mijloace speciale (computer sau software). Metoda utilizată inițial este cea a studiului individual, combinată apoi cu

metodele folosite în timpul activităților tutoriale (dezbateri, lucrări practice, studii de caz etc.).

### **Timp alocat**



Durata medie de studiu individual a cursului 24 ore cu 2-4 ore/unitatea de învățare în funcție de acoperirea teoretică a unității și a testelor de autoevaluare. Activitățile tutoriale reprezintă 8 ore, iar elaborarea teme control 16 ore.

### **Structura cursului**



Cursul este structurat pe 8 unități de învățare, pentru fiecare fiind indicat timpul alocat studiului individual. Fiecare unitate de învățare este structurată astfel: titlul unității de învățare, cuprins, obiectivele unității de învățare, conținutul unității (sinteze teoretice, exemple), Teste de evaluare la fiecare unitate de învățare, rezumat, bibliografia unității de învățare. Sunt propuse două teme de control, plasate în cadrul cursului acolo unde cunoștințele acumulate până în momentul respectiv permit rezolvarea acestora.

### **Evaluarea studenților**



Nota finală este alcătuită din 30% temele de control și 70% rezultatul la examenul programat în sesiune

## Unitatea de învățare 1

# MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ȘI STRATEGIA ÎNTREPRINDERII

### *Cuprinsul unității de învățare*

- 1.1. Definirea și conținutul managementului resurselor umane
- 1.2. Test de evaluare
- 1.3. Organizarea funcțiunii de resurse umane
- 1.4. Test de evaluare
- 1.5. Managementul resurselor umane și strategia întreprinderii
- 1.6. Test de evaluare
- 1.7. Strategia și mixul resurselor umane
- 1.8. Test de evaluare
- 1.9. Rezumat
- 1.10. Bibliografie
- 1.11. Test evaluare

*Durata medie de parcurgere a unității de învățare: 4 ore*

### *Obiectivele temei*

Unitatea de învățare oferă, într-o primă parte, posibilitatea de a cunoaște și delimita conceptele de funcțiune, de management, de gestiune și de structură organizatorică a resurselor umane la nivelul unei entități economice. Se continuă apoi cu prezentarea ansamblului de activități specifice funcțiunii de resurse umane și a modalităților sale de organizare în contexte diferite, care țin de dimensiunea organizației, de natura și complexitatea obiectului de activitate, de importanța acordată de către conducere acestei funcțiuni etc. Cea de-a doua parte a unității de învățare urmărește cunoașterea caracteristicilor managementului strategic al resurselor umane, a legăturilor dintre strategia întreprinderii și strategia de resurse umane, a unor instrumente de operaționalizare a politicii sociale.

## **1.1. DEFINIREA ȘI CONȚINUTUL MANGEMENTULUI RESURSELOR UMANE**

### **1.1.1. DEFINIȚIE**

Un colectiv internațional de specialiști<sup>1</sup> consideră că managementul resurselor umane „constă în măsuri (politice, procedurale etc.) și activități (planificare, recrutare, formare etc.) implicând resursele umane și vizând o eficacitate și o performanță optimale din partea indivizilor și a organizației”.

---

<sup>1</sup> Sekiou L., et allie, Gestion des ressources humaines, Edition De Boeck Université, Québec, 2001, p. 5.

Acest management abordează individual persoanele și le consideră în primul rând o resursă, și apoi un cost. El acordă o prioritate necesară partajului funcțiunii pentru o mai bună coordonare a resurselor. Acest partaj se referă la susținerea multora din activitățile funcțiunii în compartimente din întreaga organizație, care sunt consiliate de către structura oficială a funcțiunii de resurse umane.

O altă definiție consideră managementul resurselor umane drept „ansamblul activităților ce influențează comportamentul persoanelor în procesul de identificare a cerințelor strategice ale întreprinderii și de satisfacere a lor”<sup>2</sup>.

Procesul de îmbogățire a funcțiunii și de schimbare a statutului său au determinat, în același timp, o deplasare a instrumentarului și a activităților sale la nivelul tuturor compartimentelor organizației, pentru a asigura realizarea unui adevărat parteneriat cu personalul și a fi cât mai aproape de realitate. Departamentul de resurse umane concentrează îndeosebi probleme ce relevă strategicul și conducerea pe termen lung, care țin de alegerea instrumentarului și de metodologie și delegă o mare parte a gestiunii celorlalte compartimente ale organizației.

Noul stadiu de dezvoltare a funcțiunii și noul său statut organizațional acceptă cu greu o disociere a managementului și a gestiunii resurselor umane. Managementul insistă asupra finalităților și pune accentul pe orientarea strategică sau sociopolitică a organizațiilor, în timp ce gestiunea presupune că scopurile și obiectivele sunt stabilite, optimizând acțiunea angajată pentru a le realiza. Managementul implică o ierarhizare a acțiunii, privilegiind aspectele umane și sociopolitice în raport cu dimensiunile tehnică și instrumentală. În sensul strict gestiunea utilizează practici științifice în vederea îndeplinirii obiectivelor deja stabilite, având un caracter mai mult normativ sau prescriptiv și sprijinindu-se pe baze juridice, procedurale și financiare, în timp ce managementul participă la alegerea și la modificarea scopurilor organizaționale, fiind mai adaptiv prin faptul că ține cont de variabile contextuale și influențează viața organizației acționând asupra unor stări de fapt (prin organizare, anticipare și control) și asupra personalului (prin mobilizare, coordonare și restricții). Managementul reprezintă o versiune deschisă a gestiunii, căreia îi amplifică dimensiunile strategice și negociatoare.

La nivelul conducerii întreprinderii, funcțiunea de resurse umane, care include ansamblul activităților legate de managementul și gestiunea factorului uman, indiferent de locul în care acestea se desfășoară, are o dublă finalitate<sup>3</sup>:

- a) asigură integrarea obiectivelor sociale în obiective de ordin general, prin corelarea cerințelor dezvoltării umane și sociale cu restricțiile de ordin economic;
- b) coordonează și asigură managementul propriu-zisă a resurselor umane.

Obiectivele asociate celor două finalități influențează activitățile funcțiunii și ele trebuie identificate pentru a sprijini gestionarii să ducă la îndeplinire scopurile organizației. Astfel, un obiectiv care urmărește echitate în materie de locuri de muncă va afecta activitățile de bază ale funcțiunii, cum ar fi recrutarea, formarea, aprecierea, remunerarea etc. Aceleași obiective constituie și standarde care servesc la aprecierea succesului responsabililor implicați în managementul resurselor umane ale întreprinderii. Toate aceste obiective corespund celor cinci direcții de acțiune ale structurii de resurse umane din organizație:

**1. Atragerea de resurse umane.** Recrutarea și angajarea personalului este o preocupare majoră, legată de planificarea adecvată a forței de muncă. Pe această

---

<sup>2</sup> Schuler R.S., *Strategic Human Resource Management Linking the People With the Strategic Needs of the Business*, Organizational Dynamics, vol. 21, summer 1992, p. 18.

<sup>3</sup> Levionnois M., *Marketing interne et management des homes*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987

cale se asigură atragerea către organizație a unui număr suficient de persoane, care să posede abilitățile și experiența necesare.

**2. Conservarea.** Rațiuni de ordin cultural, dar și motivațional, determină păstrarea personalului angajat în întreprindere, iar în acest sens întocmirea planului de mobilitate internă, utilizarea instrumentarului specific gestiunii carierelor și promovarea se dovedesc la fel de importante ca și recrutarea și angajarea.

**3. Dezvoltarea.** Menținerea și/sau creșterea nivelului de eficiență în condițiile conservării personalului nu pot fi concepute fără o formare continuă de calitate. Toate țările industrializate afectează sume importante acțiunilor de formare. În Japonia s-a ajuns la o medie de 10% din fondul de salarii, în timp ce în Franța procentajul este mai scăzut (3%), ca și în Canada (2%). Schimbarea opticii în ceea ce privește formarea continuă și urmărirea mai consecventă a rezultatelor sale au determinat creșterea bugetelor pe care întreprinderile le alocă acestei importante acțiuni de creștere a competențelor individuale și colective.

**4. Motivarea și satisfacția.** Într-un mediu în care comportamentul autoritar și restrictiv al conducătorilor se lovește de rezistența personalului, motivarea și satisfacția rămân cele mai importante mijloace de implicare, de participare a acestuia la îndeplinirea obiectivelor întreprinderii. Cele două concepte au surse multiple, ca de exemplu remunerarea, evaluarea performanței salariaților, analiza locurilor de muncă și îmbunătățirea conținutului lor, îmbunătățirea climatului de muncă etc.

**5. Creșterea eficacității.** Îndeplinirea în bune condițiuni a grupelor de obiective de mai sus determină creșterea eficacității salariaților și a organizației. Această eficacitate depinde de recrutarea și conservarea unui personal de calitate, de atingerea unui înalt nivel de performanță și de realizarea unor produse de calitate, de controlul costurilor muncii, al ajustărilor interne și externe, a absenteismului și a calității vieții în întreprindere. Aceasta din urmă oferă salariaților oportunitatea de a obține satisfacție, de a respecta legile și reglementările care favorizează echitatea locurilor de muncă și siguranța mediului.

### 1.1.2. CONȚINUTUL FUNCȚIUNII ȘI AL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

Parcursul dinamic al funcțiunii de resurse umane în ultimele decenii ale secolului XX a determinat îmbogățirea conținutului său și a structurilor sale organizatorice. Managementul resurselor umane acoperă administrarea propriuzisă a personalului, organizarea muncii și structurarea întreprinderilor și a relațiilor profesionale. O interesantă structură a conținutului său este oferită de L. Sekiou în aceeași lucrare de referință<sup>4</sup> în domeniul resurselor umane, conform căreia ansamblul activităților sale poate fi divizat în:

- a) activități de bază;
- b) activități mobilizatoare;
- c) activități de echilibru;
- d) activități de reechilibrare.

**Activitățile de bază** sunt grupate în jurul a cinci tipuri principale, respectiv:

- inventarul actual al resurselor umane și previziunea lor în funcție de cerințele organizației (planificarea efectivelor);
- locul de muncă și sarcinile sale, adică analiza locurilor de muncă și evaluarea lor;
- managementul remunerării, sau remunerarea directă și avantajele sociale;
- atragerea resurselor umane, adică recrutarea și selecția lor;

---

<sup>4</sup>Sekiou L., et alie, *Op. cit.*, p. 13-20.

- dezvoltarea resurselor umane, sau evaluarea performanțelor, formarea și managementul carierelor.

Ansamblul acestor activități, descrierea lor și câteva din aspectele lor specifice sunt incluse în tabelul I.1.

Grupul **activităților mobilizatoare** are ca principal obiectiv implicarea directă a salariaților și a conducerii în funcționarea cea mai bună posibilă a organizațiilor lor. În cadrul său sunt incluse activități de leadership, satisfacție și motivație, parteneriat salariat-patron, comunicare, cultura muncii, raporturi colective de muncă, contracte de muncă și sănătate și securitatea muncii (tabelul I.2).

În grupul **activităților de echilibrare** sunt incluse managementul echității, managementul locurilor de muncă, managementul stresului și a timpului, adică subiecte care fac obiectul unor studii de specialitate, a unor controverse apărute în mediul de muncă. Aceste aspecte constituie punctul de plecare al reflexiilor tuturor partenerilor de pe piața muncii.

Prin **activitățile de reechilibrare** se răspunde fenomenelor care solicită o intervenție delicată, dar fermă din partea conducerii, cu scopul de a restabili echilibrul perturbat prin comportamentul salariaților, cum ar fi, pe de o parte, disciplina în muncă, iar pe de altă parte absenteismul, rotația personalului și conflictele în cadrul întreprinderii (tabelul I.3.).

Extinderea progresivă a sferei gestiunii resurselor umane din cadrul întreprinderilor și a organizațiilor publice a determinat lărgirea nomenclatorului său de activități, care astăzi cuprinde:

- administrarea personalului;
- managementul locurilor de muncă;
- managementul competențelor;
- managementul remunerațiilor și urmărirea costului salarial global;
- dezvoltarea socială;
- informare și comunicare;
- ameliorarea condițiilor de muncă, ergonomie, timp de muncă;
- managementul relațiilor sociale;
- consilierea conducerii pe linie de gestiune a personalului;
- relațiile cu mediul întreprinderii.

**Administrarea personalului** este activitatea prin care funcțiunea a început să existe și să fie percepută în interiorul organizației. În cadrul său sunt susținute acțiuni care vizează:

- înregistrarea, urmărirea și controlul datelor individuale și colective ale personalului întreprinderii, adică întocmirea și evidența dosarelor, a fișierelor, a mișcărilor de personal, întocmirea statisticilor legate de efective etc.;
- întocmirea și evidența în documentele și registrele impuse prin reglementări în vigoare;
- relațiile cu serviciile administrative de ocupare a muncii, de inspecție a muncii, a serviciilor de informare sau de documentare externe;
- dezvoltarea unor instrumente informatice ale funcțiunii;
- administrarea remunerațiilor, adică fixarea, armonizarea, urmărirea salariilor individuale, a primelor, realizarea unor statistici salariale, eventual plata lor;
- calculul cheltuielilor sociale, care se referă la asigurările sociale, la alte cote care au acest caracter;
- calculul și repartitia avantajelor sociale specifice întreprinderii, managementul activităților de asistență a personalului.



Tabelul I.1

## Activități de bază ale gestiunii resurselor umane

NR. CRT.	ACTIVITATE	DESCRIERE	ASPECTE SPECIFICE
1	Planificarea efectivelor	Se culeg date despre resursele umane disponibile, se determină ecartul între efectivele dorite și cele disponibile, se pun în practică planuri de acțiune	<ul style="list-style-type: none"> <li>• este influențată de mulți factori variabile (directe, indirecte etc.)</li> <li>• se realizează în mai multe faze, de la analiza mediului intern și extern până la controlul planurilor de acțiune puse în practică și reajustarea lor.</li> </ul>
2	Analiza locurilor de muncă	Presupune culegerea de informații pentru a descrie locurile de muncă și exigențele lor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se realizează prin culegerea și analiza informației asupra locului de muncă</li> <li>• permite obținerea de descrieri ale posturilor însoțite de specificațiile lor</li> </ul>
3	Evaluarea locurilor de muncă	Constă în compararea exigențelor pentru diferitele locuri de muncă și realizarea unei clasări a acestora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• impune o pregătire minuțioasă (alegerea sistemului, a evaluatorilor etc.)</li> <li>• implică un proces lung (stabilirea familiilor de muncă, determinarea factorilor de comparație etc.)</li> </ul>
4	Remunerarea directă	Parte a retribuției globale pe care o primește salariatul pentru randamentul său în întreprindere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• este urmarea logică a descrierii și evaluării locurilor de muncă</li> <li>• este stabilită plecând de la mai multe criterii</li> <li>• permite dezvoltarea noțiunii de structură salarială</li> </ul>
5	Avantajele sociale	Parte a retribuției globale pe care salariatul nu o primește direct	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se impune distincția între regimul public și cel privat</li> <li>• implică un impact financiar uneori foarte greu de susținut</li> </ul>
6	Recrutarea	Demersul de căutare a indivizilor competenți, care pot deveni membri ai organizației	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pune în practică un proces influențat de diferiți factori</li> <li>• implică toate problemele ce derivă din oferta de locuri de muncă</li> <li>• impune utilizarea tehnicilor de recrutare: CV, scrisoare de prezentare etc.</li> <li>• permite să se facă distincția între recrutarea internă și cea externă și problemele lor</li> </ul>
7	Selecția	Alegerea candidatului care răspunde cel mai bine exigențelor postului de ocupat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• solicită o pregătire a patronului și a candidatului</li> <li>• se efectuează cu o varietate de tehnici: întâlniri, teste, centre de evaluare</li> <li>• implică un proces ce conduce la angajarea unui candidat</li> </ul>
8	Evaluarea performanței	Presupune determinarea performanței salariatului pe o anumită perioadă de timp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presupune o formare adecvată a evaluatorilor</li> <li>• vizează o mare eficacitate, deoarece de aceasta depinde formarea</li> <li>• implică utilizarea unei metode</li> </ul>

			și stabilirea unui proces
9	Formarea	Furnizează cunoștințe și abilități necesare pentru ca individul să se adapteze mai bine muncii sale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presupune o identificare precisă a cerințelor</li> <li>• stabilește programe de formare și de integrare</li> <li>• are la bază suportți tehnici și formarea formatorilor</li> </ul>
10	Managementul carierelor	Oferă salariatului oportunitatea de a se dezvolta într-o manieră progresivă în cadrul unui plan de carieră personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presupune responsabilizarea patronului în dezvoltarea salariaților</li> <li>• incită salariatul să ia cunoștință despre avantajele și limitele gestiunii carierelor</li> <li>• favorizează demersurile de construire a carierelor individualizate</li> </ul>

Sursa: Sekiou L et alie, *Op.cit.*, p. 16.

Toate aceste sarcini solicită un mare volum de muncă, accentuat astăzi de diversificarea categoriilor de personal și de consecințele gestiunii timpului de muncă. De aceea informatizarea sa se dovedește unica soluție viabilă pentru o gestionare rapidă și eficace, așa cum o dovedește și cum trebuie percepută de către propriul personal.

Tabelul I.2

#### Activități mobilizatoare ale gestiunii resurselor umane

NR. CRT.	ACTIVITATE	DESCRIERE	ASPECTE SPECIFICE
1	Leadership, satisfacție și motivație	Factori care se corelează și influențează performanțele salariaților	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorarea diferitelor stiluri de leadership</li> <li>• Explorarea diferitelor teorii și tehnici de motivare</li> <li>• Percepții multiple asupra satisfacției și influenței sale asupra randamentului</li> </ul>
2	Parteneriat salariați-patron (PSP)	Cale de integrare a salariaților în viața organizației	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentarea parteneriatului sub multiplele sale forme</li> <li>• Implementarea parteneriatului cu multiplele sale cerințe preliminare</li> <li>• Multe obstacole de depășit (organizaționale, manageriale, situaționale etc.)</li> </ul>
3	Comunicare	Răspuns al organizației la cerințele de informare a salariaților	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existența unor forme multiple la diferite niveluri</li> <li>• Utilizarea mai intensă grație a unor suportți moderni</li> <li>• Depășirea unor obstacole (rumoare, dezinformare, interpretări, prejudecăți etc.)</li> </ul>
4	Cultura muncii	Luare în calcul a diversității culturale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesitatea de a dezvolta o cultură comună a eficacității</li> <li>• Necesitatea de a dezvolta o gestiune a resurselor umane internațională</li> </ul>
5	Raporturi colective de	Ansamblu al relațiilor care stabilesc raporturile dintre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Înființarea de asociații, atât din partea salariaților, cât și a</li> </ul>