

**Viorel LEFTER    Alexandrina DEACONU    Aurel MANOLESCU**  
**(coordonatori)**

**Cristian Virgil MARINAȘ    Irinel Marin    Elvira NICA**  
**Anca BOGDAN    Ramona Ștefania IGREȚ**

# **MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE**



Copyright © 2012, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin  
**Editurii Pro Universitaria**

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al  
**Editurii Pro Universitaria**

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**Managementul resurselor umane** / coord.: Viorel Lefter,  
Alexandrina Deaconu, Aurel Manolescu ; Anca Bogdan,  
Ramona Ștefania Igreț, Cristian Virgil Marinaș, ... - București :  
Pro Universitaria, 2012  
Bibliogr.  
ISBN 978-606-647-544-0

- I. Lefter, Viorel (coord.)
- II. Deaconu, Alexandrina (coord.)
- III. Manolescu, Aurel, resurse umane (coord.)
- IV. Bogdan, Anca
- V. Igreț, Ramona Ștefania
- VI. Marinaș, Cristian

65.012.4:658.3(075.8)

# Capitolul 1

---

## Introducere în managementul resurselor umane – tendințe și provocări pentru specialiștii de resurse umane

*Lucrurile nu sunt greu de făcut. Greu este să te pui în starea de a le face*

*(Constantin Brâncuși)*

### Subcapitole

1. Introducere
2. Scurt istoric al managementului resurselor umane
3. Managementul personalului versus Managementul resurselor umane
4. Activități ale managementului resurselor umane
5. Organizarea activităților de resurse umane
6. Aplicații

### Obiectivele capitolului

În urma studierii acestui capitol, veți:

- înțelege conceptul de management al resurselor umane și evoluția sa;
- putea explica principalele activități pe care trebuie să le desfășoare departamentul de resurse umane;
- înțelege rolul strategic al funcțiunii de resurse umane și modul în care specialiștii de resurse umane contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizaționale;
- cunoaște modul de organizare a activităților de resurse umane;
- putea descrie rolurile pe care specialiștii de resurse umane le pot avea în cadrul organizațiilor.

## 1. Introducere

Faptul că oamenii sunt cei care diferențiază o companie de succes de una fără succes este o certitudine. Fără o forță de muncă adecvată, o organizație nu poate funcționa la adevărată sa capacitate și nici nu poate obține performanță. Funcțiunea de resurse umane acționează în prezent ca o funcțiune de achiziție de talente, talente pe care, prin politicile și programele de resurse umane, ea trebuie să le mențină în organizație. De aceea, indiferent de domeniu, profil, mărime, produse sau servicii, companiile au site-uri cu secțiuni dedicate actualilor și potențialilor angajați unde este subliniat rolul esențial al resurselor umane în obținerea competitivității. În prezent toate organizațiile desfășoară activități de management al resurselor umane, la un nivel avansat sau rezumându-se la activități de bază, administrative și tactice. De altfel, domeniul managementului resurselor umane (MRU) s-a extins atât de mult în ultimii ani încât specialiștii afirmă că politicile de resurse umane ar trebui să fie un efort comun al specialiștilor în resurse umane și al managerilor de linie din organizații, iar implementarea lor ar trebui să fie împărțită între funcțiunea de resurse umane și managementul de linie (Porter, Bingham & Simmonds, 2008).

Succesul companiei noastre este rezultatul diversității talentelor angajaților noștri.

*Adela Jansen, BRD Group Societe Generale, [www.brd.ro](http://www.brd.ro)*

Unii spun că este important să participi. Dar noi, cei de la Henkel, konkurăm doar pentru a câștiga. Acest plus de motivație, ambiție și pasiune îi leagă pe cei aproape 48 000 de Henkelani din întreaga lume. În toate diviziile, în toate activitățile, la toate nivelurile. Succesul companiei Henkel se bazează pe oameni care sunt deschiși la noi experiențe.

*Henkel România, [www.henkel.ro](http://www.henkel.ro)*

**Ursus Breweries** înseamnă branduri puternice și o echipă de succes. Fiecare angajat este foarte important pentru noi și ne implicăm permanent în dezvoltarea sa profesională. În același timp ne dorim ca angajații noștri să aibă spirit întreprinzător și să lucreze cu pasiune și responsabilitate.

*Ursus Breweries, [www.ursus-breweries.ro](http://www.ursus-breweries.ro)*

Astfel, putem concluziona că orice persoană care ocupă o funcție managerială sau tinde către aceasta trebuie să înțeleagă mecanismele prin care resursa umană contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizaționale și modalitățile prin care oamenii pot fi motivați să determine profitabilitatea organizațiilor. Specialiștii de resurse umane trebuie să acționeze strategic și să coordoneze toate activitățile care într-un fel sau altul afectează personalul organizației.

## 2. Scurt istoric al managementului resurselor umane

Potrivit specialiștilor, punctul de pornire al practicilor coordonate de personal este dat de revoluția industrială declanșată la sfârșitul secolului al XVIII – lea și în primele decenii ale secolului al XIX-lea în Anglia și extinsa apoi în întreaga lume (Armstrong, 2001; Bratton & Gold, 2003; Price, 2004; Beardwell & Claydon, 2007). Dezvoltarea industriei a determinat și creșterea numărului și dimensiunii organizațiilor, fapt ce a atras după sine necesitatea de a avea grijă de problemele curente ale angajaților. Cele 14 principii manageriale ale lui Henri Fayol (Administration industrielle et générale, 1916) pot fi considerate a fi primele idei care au pus bazele teoriei manageriale și au condus la apariția unor practici coordonate de personal.

După cel de-al Doilea Război Mondial cererea de forță de muncă a crescut semnificativ, au apărut departamente de personal care se ocupau cu activități pur administrative precum păstrarea evidenței salariaților, planificarea concediilor, plata salariilor.

Pe parcursul evoluției societății, odată cu apariția legislației în domeniul muncii, a sindicatelor și a intensificării luptei pentru egalitatea de șanse, funcțiunea de resurse umane devine din ce în ce mai importantă, în prezent, activitățile de resurse umane având un caracter tot mai strategic. Competiția globală care există la ora actuală determină organizațiile să facă tot posibilul pentru a avea cea mai potrivită forță de muncă.

Provocările cărora trebuie să le facă față organizațiile se reflectă și în abilitățile și competențele oamenilor, care urmează un proces de învățare continuă, de tip long life learning. Lupta pentru talente se desfășoară acum la nivel internațional, angajații având așteptări din ce în ce mai mari de la angajatori, așteptări care parțial se datorează educației, dar mai ales exigențelor în ceea ce privește calitatea vieții și autopercepției de "client" al angajatorului.

De-a lungul timpului, specialiștii în domeniul managementului resurselor umane au vorbit despre existența unor etape diferite în evoluția funcțiunii de personal. Am ales să prezentăm în continuare una dintre cele mai cunoscute abordări, care cuprinde patru etape: *etapa liberală*, *etapa psihosocială*, *etapa contractelor* și *etapa de integrare*. Aceste etape reprezintă, de fapt, principalele stadii ale procesului de definitivare a conținutului managementului resurselor umane.

*La nivel internațional, specialiștii de resurse umane au înființat **asociații profesionale** care au ca scop promovarea și dezvoltarea managementului resurselor umane. Una dintre cele mai renumite la nivel internațional este **Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)**, [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) De asemenea, există comunități ale specialiștilor de RU precum: **CiteHR***

*(www.citehr.com), Society for Human Resource Management (www.shrm.org), HRM Guide (www.hrmguid.co.uk), HRClub – Asociația profesioniștilor în resurse umane din România (www.hr-club.ro). Aceste site-uri oferă informații și materiale relevante pentru orice persoană interesată de domeniul managementului resurselor umane.*

**Etapa liberală** corespunde sistemului lui Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) și se caracterizează printr-o abordare individualistă din punct de vedere economic, juridic și social. Sub aspect economic, se constată că mecanismele de piață sunt suverane. Angajatul își vinde forța de muncă pe piața muncii ca pe o marfă. Salariul diferă în raport cu intensitatea cererii de muncă venită din partea organizațiilor și a ofertei de lucru manifestată de către salariați, ajungându-se astfel la un salariu de echilibru. Din punct de vedere juridic, se utilizează contractul de muncă individual negociat între organizație și salariat. Din punct de vedere social, salariații sunt considerați ca având în mod exclusiv caracteristici fiziologice, iar motivațiile acestora sunt exclusiv de natură materială. Datorită acestor caracteristici, principala trăsătură a etapei liberale o reprezintă determinarea modului de salarizare, astfel încât salariul să fie cât mai stimulat pentru angajați.

*Frederick Winslow Taylor a fost un inginer mecanic care și-a propus îmbunătățirea eficienței industriale. El a pus bazele managementului științific fiind autorul cărții The principles of Scientific Management (1911) și a fost considerat unul dintre primii consultați în management.*

Sursa: Wikipedia – The free encyclopedia,  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)

**Etapa psihosocială** a avut ca scop elaborarea unor politici de personal prin care să se umanizeze munca, acordându-se un interes deosebit caracteristicilor psihologice ale indivizilor. Din punct de vedere temporal, etapa psihosocială a debutat în perioada dintre cele două războaie mondiale, când s-a impus datorită consecințelor politicii practicate în etapa liberală: dezvoltarea mișcărilor greviste, apatia sau ostilitatea salariaților. Principalele procedee utilizate în etapa psihosocială se referă la:

- constituirea grupurilor de lucru, astfel încât să existe o viață socială la nivelul organizației;
- studiul factorilor de ambianță, ca de exemplu: temperatura, umiditatea, iluminatul, coloritul, zgomotul;
- determinarea ritmurilor de lucru și a regimului pauzelor;
- adoptarea unui stil de conducere participativ, caracterizat prin: consultarea salariaților, creșterea autonomiei grupurilor de lucru, aplicarea sistemului de sugestii (propunerile făcute de către salariați și reținute de conducerea

organizației fiind recompensate prin acordarea de prime), evoluția rolului coordonatorului a cărui autoritate se baza preponderent pe antrenarea echipei, în locul acțiunilor de constrângere.

**Etapa contractelor** se deosebește de etapa liberalismului tradițional prin faptul că:

- acordurile încheiate la nivelul organizației au un caracter temporar, nu definitiv, consacrand un raport de forțe la un moment dat și astfel favorizând instalarea unei pauze în cadrul mișcărilor sociale;
- acordul stabilește un raport între cel care angajează (sau organizația sa profesională) și sindicat (ca forță organizată a salariaților regrupați) și nu un contract direct cu un salariat izolat.

Trăsătura definitorie a etapei contractelor o reprezintă faptul că politica de personal nu poate fi elaborată în exclusivitate de către compartimentul de personal, ci și de către conducerea organizației, în colaborare cu reprezentanții salariaților.

În prezent, etapa contractelor antrenează preocupările în domeniul resurselor umane, îndeosebi pe trei niveluri:

- la nivel organizațional, prin semnarea convențiilor colective între conducerea organizației și sindicatul salariaților;
- la nivel de domeniu sau subdomeniu economic, prin semnarea unor convenții colective între organizațiile patronale și uniunile sindicale, privind ansamblul unităților economice respective;
- la nivel interprofesional, privind încheierea unor acorduri referitoare la probleme specifice, precum: regimul de pensii, sistemul de pregătire profesională, indemnizația de șomaj etc.

**Etapa de integrare** poate fi caracterizată prin prisma eforturilor și preocupărilor făcute în scopul integrării strategiilor și politicilor de resurse umane în strategia generală a organizației. Scopul activităților de integrare este acela de orientare a eforturilor și competențelor salariaților în direcția realizării obiectivelor organizaționale. Principalele metode și tehnici manageriale, utilizate în acest scop de către organizații, au ca principal obiectiv diminuarea surselor de tensiune și amplificarea factorilor de motivare a salariaților la nivel organizațional, în vederea dezvoltării sentimentului lor de apartenență și de fidelitate față de organizație. Principala consecință a implementării unei astfel de politici de integrare eficientă apare la nivelul salariaților, deoarece aceștia sunt de acord și acceptă obiectivele stabilite de comun acord și își folosesc cunoștințele, experiența și aptitudinile în beneficiul companiei.

Ca metode, tehnici și procedee manageriale utilizate de companii în vederea integrării obiectivelor strategiei de resurse umane în strategia generală a

organizației, pot fi menționate: *managementul prin obiective, managementul participativ, acționariatul salariaților, sistemele de cointeresare a lucrătorilor, cercurile de calitate, formarea profesională și sistemul de promovare, etc.*

Putem observa faptul că, parcurgând aceste etape, funcțiunea de personal a evoluat, și-a îmbogățit conținutul și devine din ce în ce mai complexă. Astfel, identificăm:

- modificarea locului acestei funcțiuni în structura organizațiilor, ea devenind astfel o funcțiune strategică legată nemijlocit de conducerea generală a companiilor;
- apariția unor cerințe noi cu privire la specialiștii care își desfășoară activitatea în domeniul resurselor umane: gândire strategică, pregătire specializată, cunoștințe în domeniul științelor sociale, capacitate de negociere, rapiditate decizională, etc.;
- lărgirea sferei instrumentelor utilizate în domeniul resurselor umane (indicatori sociali, bilanț social, indicatori cheie de performanță, etc.);
- apariția unor schimbări în însăși denumirea funcției de coordonator al activităților de resurse umane la nivelul organizației. Șeful de personal este înlocuit de către un director sau manager de resurse umane, denumire ce reflectă diversitatea sporită a atribuțiilor specifice domeniului resurselor umane.

Pe fondul unor asemenea evoluții, s-au înregistrat o serie de schimbări în ceea ce privește concepția tradiționalistă cu privire la personal. Din sursă de costuri ce trebuie minimizată, personalul a devenit o resursă a cărei utilizare trebuie optimizată. Mai mult, oamenii sunt considerați în prezent investiții la nivel organizațional, între companii desfășurându-se un adevărat "război pentru talente".

### 3. Managementul personalului versus Managementul resurselor umane

Ca orice activitate, și activitățile îndreptate către resursele umane au suferit de-a lungul timpului diverse modificări. În limbajul specialiștilor de resurse umane a apărut această diferențiere între conceptul de management al personalului sau relațiile industriale și noul concept de management al resurselor umane. Diferența dintre cele două paradigme constă, în esență, într-o nouă abordare: managementul resurselor umane reprezintă în fapt un nou mod, modern, de a lucra cu oamenii (Bratton & Gold, 2003).

Realizarea unei abordări comparative privind modul de tratare a problemelor, între managementul resurselor umane și concepția tradiționalistă a funcțiunii de personal, permite identificarea unor elemente de referință, așa cum rezultă din tabelul 1.1.



Tabelul 1.1. Funcțiunea de personal versus funcțiunea de resurse umane

<b>Elemente de referință</b>	<b>Funcțiunea de personal (tradițională)</b>	<b>Funcțiunea de resurse umane</b>
1	2	3
Natura sarcinilor	<ul style="list-style-type: none"> <li>– administrarea personalului (angajare, salarizare, realizarea dosarelor de personal);</li> <li>– aplicarea prevederilor dreptului muncii.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– administrarea personalului;</li> <li>– activități tactice de resurse umane;</li> <li>– activități strategice de resurse umane;</li> <li>– definirea și aplicarea unei politici sociale;</li> <li>– politica relațiilor de muncă;</li> <li>– comunicare și negociere etc.</li> </ul>
Cunoștințele necesare	– juridice și administrative	<ul style="list-style-type: none"> <li>– juridice și administrative;</li> <li>– economice, psihologice, psihosociologice etc.</li> </ul>
Perspectiva privind problemele studiate	– termen scurt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– termen scurt;</li> <li>– termen mediu: de ex. elaborarea unor planuri de pregătire profesională și a unor planuri de carieră;</li> <li>– termen lung: de ex. strategia necesarului de resurse umane, planuri de dezvoltare a carierei profesionale;</li> </ul>
Pregătirea profesională a responsabilului de resurse umane	– jurist	<ul style="list-style-type: none"> <li>– absolvent de învățământ superior;</li> <li>– certificări naționale și internaționale;</li> <li>– afiliere la asociații profesionale de RU;</li> </ul>
Priorități	<ul style="list-style-type: none"> <li>– respectarea legislației;</li> <li>– calculul salariilor;</li> <li>– aplicarea metodelor și tehnicilor de organizare a muncii.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– integrarea strategiei de resurse umane în strategia generală a întreprinderii;</li> <li>– integrarea pe orizontală a politicilor de resurse umane;</li> <li>– dezvoltarea umană și socială a întreprinderii ca organizație;</li> <li>– implicarea personalului în realizarea unor proiecte organizaționale.</li> </ul>
Titularul funcției de conducere	Șef de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>– manager/director resurse umane;</li> <li>– director al relațiilor sociale;</li> <li>– director al dezvoltării umane și sociale.</li> </ul>

De altfel, unul dintre cele mai cunoscute modele comparative între managementul personalului și managementul resurselor umane este modelul lui Storey (1992), care compară cele două concepte din perspectiva a patru elemente principale: *atitudine și comportament, aspecte strategice, managementul de linie, pârghii utilizate* (Tabelul 1.2.).

Tabelul 1.2. Diferențele dintre managementul personalului (MP) și managementul resurselor umane (MRU)

<b>Dimensiunea</b>	<b>Managementul personalului (MP)</b>	<b>Managementul resurselor umane (MRU)</b>
<b>1. Atitudine și comportament</b>		
Contracte	Respectare clară a contractelor	Dorința de a acționa "dincolo de contract"
Reguli	Importanță dată stabilirii regulilor clare/mutuale	Abordare "can-do" (pot să fac); neliniște în fața "regulilor"
Ațiunile manageriale sunt ghidate de.	Proceduri/controlul consistent	Nevoile business-ului /flexibilitate/angajament
Comportamentul	Norme/obiceiuri, cutume și practică	Valori/misiune
Sarcina managementului vis-à-vis de muncă	Monitorizare	Încurajare/Suținere
Natura relațiilor	Pluralistă	Unitaristă
Conflictul	Instituționalizat	Minimalizat, gestionat rapid și eficient
Standardizarea	Înaltă	Redusă
<b>2. Aspecte strategice</b>		
Relațiile cheie	Forță de muncă – management	Business - client
Relația dintre management și forța de muncă	RU – forță de muncă	RU- client
Inițiativele	Dispersate/separate	Integrate
Planificarea strategică	Marginală	Centrală
Luarea deciziei	Lentă	Rapidă