

**ABORDĂRI ALE MANAGEMENTULUI  
RESURSELOR UMANE ÎN PRACTICA  
ORGANIZAȚIEI**



**GHEORGIȚA CĂPRĂRESCU  
DANIELA GEORGIANA STANCU  
DANIEL LAURENȚIU ȘTEFAN  
GEORGIANA ARON**

**ABORDĂRI ALE MANAGEMENTULUI  
RESURSELOR UMANE ÎN PRACTICA  
ORGANIZAȚIEI**



**EDITURA UNIVERSITARĂ  
București**

Colecția ȘTIINȚE ECONOMICE

Redactor: Gheorghe Iovan  
Tehnoredactor: Ameluța Vișan  
Coperta: Angelica Mălăescu

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**Abordări ale Managementului Resurselor Umane în practica organizației** / Gheorghîța Căprărescu, Daniela Georgiana Stancu, Daniel Laurențiu Ștefan, Georgiana Aron. - Ed. a 2-a, rev. și adăug. - București : Editura Universitară, 2013  
ISBN 978-606-591-755-2

I. Căprărescu, Gheorghîța  
II. Stancu, Daniela Georgiana  
III. Ștefan, Daniel Laurențiu  
IV. Aron, Georgiana

65.012.4:658.3

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786065917552

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2013  
Editura Universitară  
Director: Vasile Muscalu  
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București  
Tel.: 021 – 315.32.47 / 319.67.27  
www.editurauniversitara.ro  
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 / 319.67.27 / 0744 EDITOR / 07217 CARTE  
comenzi@editurauniversitara.ro  
O.P. 15, C.P. 35, București  
www.editurauniversitara.ro

## CUVÂNT ÎNAINTE

Lucrarea „Abordări ale Managementului Resurselor Umane în practica organizației” se adresează studenților economiști și masteranzilor interesați de abordarea strategică și multidisciplinară a domeniului complex reprezentat de resursele umane.

Autorii au conceput această lucrare, în primul rând, ca pe un instrument cu rol de facilitare a asimilării cunoștințelor de specialitate. În acest scop, conținutul manualului de „MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE” a fost sintetizat, evidențiind esența conceptelor, principiilor, instrumentelor utilizate în multiplele activități ale proceselor specifice. Această primă destinație a lucrării servește nu numai ca suport al activităților de seminar, ci și ca instrument de lucru în vederea pregătirii pentru examen. În corelație cu materialul de bază, dar și cu sintezele elaborate, autorii au conceput întrebări și baterii de teste destinate verificării gradului de asimilare a cunoștințelor conținute de fiecare capitol în parte. Lucrarea conține, pentru majoritatea capitolelor, studii de caz care ilustrează cu informații și date apropiate de realitate fără însă a o reda cu deplină fidelitate – activități care cer soluții, creativitate, inițiativă fundamentate, însă, pe o bună cunoaștere a aspectelor teoretice.

În ansamblu, lucrarea își propune nu numai o sintetizare și verificare a gradului de înțelegere și stăpânire a cunoștințelor de specialitate din domeniul resurselor umane, ci și identificarea și dezvoltarea unor abilități pe care practica managementului, în general, a managementului resurselor umane, în special, le solicită pentru a ajunge la profesionalism.

În speranța că lucrarea va acoperi exigențele unui public pretențios, autorii așteaptă cu interes sugestiile tuturor persoanelor interesate de domeniu, sugestii care ar putea să conducă la perfecționarea actualului elaborat.

Autorii



## Cuprins

<b>Cuvânt înainte</b> .....	5
<b>Capitolul 1. Concepte fundamentale ale resurselor umane</b> .....	9
1.1. Diversele concepții privind resursele umane .....	9
1.2. Definirea resurselor umane .....	10
1.3. Caracteristici ale resurselor umane .....	10
<b>Capitolul 2. Cadrul conceptual al Managementului Resurselor Umane</b> .....	13
2.1. Definirea Managementului Resurselor Umane .....	14
2.2. Scopurile și obiectivele specifice managementului resurselor umane .....	15
2.3. Conținutul managementului resurselor umane .....	16
<b>Capitolul 3. Evoluția conceptului de Management al Resurselor Umane</b> .....	19
3.1. Etapa administrării personalului .....	19
3.2. Etapa managementului personalului .....	20
3.3. Etapa antreprenorială a Managementului Resurselor Umane .....	21
3.4. Etapa postantreprenorială a Managementului Resurselor Umane .....	21
3.5. Etapa Managementului Strategic al Resurselor Umane .....	21
<b>Capitolul 4. Tendințe ale Managementului Resurselor Umane în condițiile globalizării piețelor</b> .....	24
4.1. Globalizarea și impactul ei asupra managementului internațional al resurselor umane. ....	24
4.2. Evaluare și diagnostic privind managementul resurselor umane .....	25
4.3. Calcularea randamentului investițiilor în resurse umane (Return On Investment - ROI) .....	26
4.4. Modele ale managementului strategic al resurselor umane în contextul globalizării .....	26
<b>Capitolul 5. Planificarea strategică a resurselor umane</b> .....	30
5.1. Definirea, importanța și particularitățile planificării strategice a Resurselor Umane .....	30
5.2. Etapele planificării strategice a resurselor umane .....	31
5.3. Metode și tehnici utilizate în planificarea strategică a resurselor umane .....	33
Studiu de caz: „Previziunea necesarului de resurse umane în agenția de turism - D&G Travel” .....	34
<b>Capitolul 6. Organizarea resurselor umane</b> .....	38
6.1. Analiza și definirea postului .....	38
6.2. Proiectarea postului .....	40

---

6.3. Reproiectarea postului .....	41
6.4. Evaluarea posturilor .....	41
Studiu de caz: Evaluarea posturilor pe baza punctajului .....	43
<b>Capitolul 7. Recrutarea, selecția și inserția profesională .....</b>	<b>51</b>
7.1. Recrutarea resurselor umane: definire, premise, conținut .....	51
7.2. Selecția resurselor umane: definire, criterii, metode .....	54
7.3. Inserția profesională .....	56
Studiu de caz: Interview de selecție .....	57
<b>Capitolul 8. Formarea și dezvoltarea profesională a personalului .....</b>	<b>61</b>
8.1. Cadrul conceptual al formării .....	61
8.2. Metodologia formării profesionale .....	62
8.3. Dezvoltarea profesională a personalului .....	63
Studiu de caz: Un soft admirabil cu efecte inprevizibile .....	64
<b>Capitolul 9. Managementul carierei .....</b>	<b>68</b>
9.1. Conceptul de carieră .....	68
9.2. Tipuri de cariere. Ancorele carierale .....	70
9.3. Managementul carierei .....	71
Studiu de caz: „Paza bună trece primejdia rea” .....	73
<b>Capitolul 10. Motivația resurselor umane .....</b>	<b>77</b>
10.1. Definiția și caracteristicile conceptului de motivare .....	77
10.2. Principalele tipuri ale motivației personalului .....	77
10.3. Principalele teorii motivaționale .....	78
Studiu de caz: „Mai sus sau afară” .....	79
<b>Capitolul 11. Managementul competențelor profesionale .....</b>	<b>83</b>
11.1. Competența profesională: accepțiuni și definiții .....	83
11.2. Factorii competenței profesionale .....	84
11.3. Tipuri de competențe profesionale .....	85
<b>Capitolul 12. Managementul recompenselor .....</b>	<b>89</b>
12.1. Definiția și componentele sistemului de recompense .....	89
12.2. Salariul: componenta fundamentală a sistemului de recompense .....	90
12.3. Factori de influență și principii ale sistemului de recompense .....	91
Studiu de caz: La ce bun... ..	94
Anexa 1. Fișă post „Recepționar” .....	99
Anexa 2. Fișă post „Director Recepție” .....	101
Anexa 3. CV – Modelul European .....	107
Anexa 4. Model „Scrisoare de intenție” .....	109
Anexa 5. Model de plan al carierei .....	110
Anexa 6. Codul Muncii 2013 .....	112
<b>Bibliografie .....</b>	<b>186</b>



## Capitolul 1

### Conceptele fundamentale ale resurselor umane

#### 1.1. Diversele concepții privind resursele umane

Sunt evidențiate prin evoluția conceptelor privind locul și rolul omului în organizație:

Concepte	Explicații
<i>Forța de muncă</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• factor primar, originar de producție</li><li>• factor activ și determinant</li><li>• în viziunea tayloristă este conceput ca „mâna de lucru” – capacitatea de a produce utilități</li></ul>
<i>Personal</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• concept global care desemnează totalitatea oamenilor angajați într-o organizație</li></ul>
<i>Capitalul intelectual</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• acumulările și fluxurile de cunoștințe de care dispune o organizație</li></ul>
<i>Capitalul uman</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• factorul uman din organizație</li><li>• conferă organizației identitatea</li><li>• concept promovat de specialistul american T.W.Schultz încă din 1961</li></ul>
<i>Capitalul social</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• expresia vieții sociale care ia naștere în orice organizație</li></ul>
<i>Capitalul organizațional</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• competențe aflate în posesia organizației, structurate și stocate în baze de date, manuale, reguli, proceduri</li><li>• competențe asupra cărora organizația deține dreptul de proprietate intelectuală</li></ul>

## 1.2. Definirea resurselor umane

*Resursele umane sunt rezultatul interacțiunilor dintre actorii organizației – manageri și executanți – care poartă amprenta culturală, socială și economică a colectivității respective.*

## 1.3. Caracteristici ale resurselor umane

Comparativ cu alte categorii de resurse, resursa umană prezintă următoarele caracteristici:

<b>Caracteristici</b>	<b>Explicații</b>
<i>Resursă limitată cantitativ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prin limitele sporului demografic</li> <li>• ineputabilă din punct de vedere calitativ</li> </ul>
<i>Resursă rară</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• importanța strategică</li> <li>• recunoscută doar în abordările recente ale managementului centrat pe competențe</li> </ul>
<i>Resursă regenerabilă</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ca urmare a proceselor educaționale, de învățare organizațională, este capabilă să se reproducă, pe scară nelimitată</li> </ul>
<i>Resursă creatoare</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abilitatea umană de a produce, inova, schimba mediul natural, social, economic</li> </ul>
<i>Singura resursă creatoare de valoare adăugată</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• în lipsa căruia natura rămâne nevalorizată iar capitalul, ca factor derivat, nu poate fi creat</li> </ul>
<i>Resursă cu cel mai înalt grad de perisabilitate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deoarece aptitudinile nefolosite se pierd ușor sau se demodează din cauza noilor tehnici</li> </ul>
<i>Resursă care se poate autobloca</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• introducând noi factori de risc și multiplicându-i</li> <li>• omul poate include și multiplica stări de criza a căror deblocare solicită utilizarea unor factori psihologici</li> </ul>





## **Capitolul 2**

### **Cadrul conceptual al Managementului Resurselor Umane**

În ansamblu, conceptul de MRU poate fi privit ca o filozofie care orientează acțiunile organizației în legătură cu modul în care ar trebui tratați angajații în interesul organizației. Astfel, se face distincție între variantele practicate în viața organizațională.

<b>Variante ale Managementului Resurselor Umane</b>	<b>Explicații</b>
<i>Varianta tehnicistă</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• construită pe o abordare material – utilitaristă;</li><li>• pune accent pe aspecte cantitative, de gestionare a efectivului uman într-un mod rațional;</li><li>• se concentrează asupra modalităților de a-i dirija pe oameni astfel încât să producă valoare adăugată, sporind avantajul competitiv al firmei;</li><li>• punctul de plecare îl reprezintă tradiția capitalistă în care lucrătorul este privit ca o marfă.</li></ul>
<i>Varianta umanistă</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• își are rădăcinile în școala relațiilor umane;</li><li>• accentul este pus pe latura calitativă și psihologică;</li><li>• oamenii sunt considerați active valoroase, sursă de avantaj competitiv;</li><li>• cultura organizațională este considerată un instrument cheie în implementarea unei atitudini schimbate în raport cu resursa umană.</li></ul>

## 2.1. Definirea Managementului Resurselor Umane

Conceptul de MRU este utilizat în practică în trei accepțiuni:

<b>Accepțiuni ale managementului resurselor umane</b>	<b>Explicații</b>
<i>Disciplină științifică</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• studiază procesele de planificare, recrutare și utilizare optimă a resurselor umane în beneficiul organizației, al fiecărui individ și al comunității, în ansamblu</li> </ul>
<i>Departament specializat</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pe plan organizațional, Managementul Resurselor Umane se derulează în unul sau mai multe compartimente funcționale – în funcție de mărimea organizației dar și de importanța acordată resurselor umane, subordonate unui manager specializat sau managerului general al firmei</li> </ul>
<i>Proces</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ansamblul activităților prin care se asigură numărul, structura și evoluția resurselor umane, utilizarea lor eficientă, potrivit obiectivelor individuale și organizaționale.</li> </ul>

MRU prezintă următoarele trăsături:

<i>Trăsături</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abordează resursele umane într-o manieră strategică;</li> <li>• asigură o viziune cuprinzătoare și coerentă prin intermediul politicilor de resurse umane;</li> <li>• promovează ideea de asumare a unui angajament individual față de misiunea și valorile organizației;</li> <li>• angajații sunt considerați „capitalul uman al organizației”;</li> <li>• resursele umane pot deveni sursa a avantajului competitiv;</li> <li>• relațiile cu angajații sunt abordate într-o manieră unitară și nu pluralistă;</li> </ul>
------------------	--

## 2.2. Scopurile și obiectivele specifice Managementului Resurselor Umane

*Țelul final al Managementului Resurselor Umane constă în a garanta că organizația va obține succesul urmărit, exprimat prin indicatorii de performanță, prin intermediul oamenilor.*

Ca disciplină distinctă, MRU urmărește o serie de obiective proprii specifice:

<b>Obiective specifice</b>	<b>Explicații</b>
<i>Asigurarea și dezvoltarea resurselor umane</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prima justificare a managementului resurselor umane este de a garanta că organizația va dispune și păstra forța de muncă necesară realizării obiectivelor asumate</li> </ul>
<i>Valorizarea angajaților</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>proiectarea și aplicarea politicilor și programelor prin care fiecare persoană este prețuită și recompensată pentru realizările, competențele obținute</li> </ul>
<i>Crearea unui climat de muncă favorizant muncii în echipă, creativității, angajamentului asumat</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>crearea și menținerea unor relații armonioase între management și angajați, utilizarea unor metode de management care să pună în valoare angajații și să recunoască contribuția lor la succesul organizației</li> </ul>
<i>Folosirea eficientă a resurselor umane</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aprecierea extinsă a eficienței utilizării resurselor umane, prin: cota de piață, calitatea produselor și serviciilor, recuperarea investițiilor, imaginea firmei, etc.</li> </ul>
<i>Promovarea și menținerea echității</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>obiectiv necesar dar destul de dificil de realizat în practică, deoarece este afectat de percepția individuală iar echitatea este interpretabilă din diverse unghiuri de vedere</li> </ul>
<i>Stabilirea echilibrului dintre eficiență și echitate</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>deși promovarea constantă a echității stabilește în organizație un climat favorabil creșterii productivității muncii și, deci, eficienței, reciproca nu este valabilă</li> </ul>

### 2.3. Conținutul Managementului Resurselor Umane

Substanța procesuală a MRU este dată de următoarele mari categorii de activități:

<b>Categoriile de activități</b>	<b>Explicații</b>
<i>Planificarea resurselor umane</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• arată modul în care acționează organizația pentru a-și asigura resursele în concordanță cu obiectivele strategice</li> </ul>
<i>Organizarea personalului</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proiectarea și analiza postului, recrutarea și selecția personalului</li> </ul>
<i>Instruirea și dezvoltarea personalului</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• orientarea și instruirea personalului în funcție de nevoile organizației și de gradul de motivație al personalului</li> </ul>
<i>Managementul recompensei</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizarea sistemului de recompense și sancțiuni, proiectarea sistemului salarial</li> </ul>
<i>Menținerea, comunicarea și informarea</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• siguranța și sănătatea personalului, comunicarea interpersonală, evidența numărului personalului</li> </ul>
<i>Relațiile cu angajații</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relațiile colective de muncă: organizarea sindicatului, elaborarea și negocierea contractelor colective de muncă, rezolvarea conflictelor individuale</li> </ul>







## Capitolul 3

### Evoluția conceptului de Management al Resurselor Umane

Gestiunea resursei umane trebuie să țină seama de o serie de **caracteristici ale omului:**

- ✓ o anumită inerție la schimbare;
- ✓ manevrabilitate mai redusă în comparație cu restul factorilor de producție;
- ✓ trăiește și muncește în mijlocul unor grupuri.
- ✓ deciziile din domeniul resurselor umane trebuie adaptate la persoana la care se referă;

#### 3.1. Etapa administrării personalului

Este o primă abordare sistematică atât pe plan practic cât și teoretic. Din punct de vedere cronologic pot fi identificate mai multe viziuni și practici privind RU în această etapă de debut.

<b>Viziuni și practici privind resursa umană</b>	<b>Conținut</b>
<i>Reformatorii sociali</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• etapa timpurie;</li><li>• corespunde perioadei în care întreprinzătorul tradițional este proprietarul și conducătorul;</li><li>• angajații îi sunt subordonați direct și deplin;</li><li>• patronul are grijă de angajații săi pe care-i tratează în stilul paternalist.</li></ul>
<i>Bunăstarea socială</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• specifică perioadei de dezvoltare a producției de creștere a productivității muncii, promovată de școala clasică a managementului;</li><li>• amplificarea diviziunii muncii a condus la apariția „funcționarilor capitalului” care preiau</li></ul>

	<p>organizarea diverselor activități;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• apar funcționarii a căror activitate era dedicată nu numai procurării mâinii de lucru ci și îmbunătățirii condițiilor de muncă;</li> <li>• devine evidentă necesitatea unor nuclee organizatorice destinate special rezolvării problemelor personalului.</li> </ul>
<i>Administrarea personalului</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apare în perioada interbelică;</li> <li>• evidențiază o serie de noi cerințe privind asigurarea forței de muncă ca urmare a creșterii dimensiunii organizațiilor;</li> <li>• activitățile referitoare la personal și-au sporit importanța și s-au diversificat oferind conducerii un suport administrativ prin recrutare, selecție, pregătirea de bază, etc;</li> <li>• obiectivele urmărite în această perioadă în mai mult de utilizarea eficientă a forței de muncă, accentul fiind pus pe firmă ca agent economic.</li> </ul>

### 3.2. Etapa managementului personalului

Această etapă este marcată de o efervescentă în planul RU, atât ca teorie cât și ca practică.

<b>Conținut</b>	<b>Explicații</b>
<i>Emergența managementului personalului</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• specifică perioadei următoare celui de-al doilea război mondial până la sfârșitul anilor 50;</li> <li>• lipsa acută a forței de muncă în condițiile unei cereri crescute, a consolidat poziția sindicatelor;</li> <li>• extinderea activităților prin asigurarea unor servicii specifice funcțiunii de personal;</li> <li>• acordarea consultanței în relațiile de muncă;</li> <li>• activitățile se concentrau asupra gestiunii evidențelor acordurilor, revendicărilor salariale, operând mai ales la nivel tactic.</li> </ul>
<i>Maturitatea managementului personalului</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aparține deceniilor 6 și 7 ale secolului XX;</li> <li>• firma este văzută ca un organism economico-social cu obiective clare;</li> <li>• preocupările privind managementul strategic se</li> </ul>