

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE IN ADMINISTRATIA PUBLICA

DEFINIREA CONCEPTULUI DE RESURSE UMANE

1.1. Rolul și particularitățile resurselor umane în cadrul organizației

Managementul resurselor umane poate fi conceput ca un proces ciclic, astfel, putem spune că acesta "începe" și se "sfârșește" pentru a "reincepe" cu fiecare dintre componentele sale¹. Este o responsabilitate a tuturor celor care conduc oameni, în calitate de manageri implicați în executarea politicilor și strategiilor organizațiilor privind capitalul uman².

Răspândirea mare a managementului resurselor umane se explică prin eforturile depuse de specialiști de a rezolva unele necesități acute și prin specificitatea obiectivelor urmărite³.

Aplicarea cu succes a managementului resurselor umane presupune existența unui sistem de evaluare a performanțelor, de stimulare a angajaților și de recompensare a rezultatelor⁴.

Dintre definițiile date managementului resurselor umane și publicate în literatura de specialitate din țara noastră amintim:

- cuprinde toate activitățile orientate spre factorul uman, având drept obiective: conceperea, proiectarea, utilizarea optimă, întreținerea și dezvoltarea socio-umană;
- ansamblul activităților referitoare la asigurarea utilizării optime a resurselor umane, în beneficiul organizației, al fiecărui individ și al comunității, în general;
- complexul de activități orientate către utilizarea eficientă a "capitalului uman", în scopul utilizării obiectivelor organizaționale, simultan cu asigurarea condițiilor ce garantează satisfacerea nevoilor angajaților;

¹Georgeta Pânișoara, Ion-Ovidiu Pânișoară, *Managementul resurselor umane*, Ed. Polirom, Ediția a-II-a, București, 2000, p.32

²Lucia Matei, *Managementul Public*, Ed. Economică, București, 2001, pag. 247

³Aurel Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1995, p.25

⁴Robert L. Mathis, Panait C. Nica, Costache Rusu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, 1997, p.4

- ansamblul deciziilor care afectează relațiile dintre principalii parteneri sociali-patronul și angajații-menite să asigure sporirea productivității și a eficienței activității economice;
- reprezintă un complex de măsuri concepute interdisciplinar cu privire la recrutarea personalului, selecția, încadrarea, utilizarea prin organizarea ergonomică a muncii, stimularea materială și morală, până în momentul încetării contractului de muncă.

Resursele umane reprezintă una din cele mai importante investiții ale unei organizații. Resursele umane sunt primele resurse strategice ale organizației, sunt unice în ceea ce privește potențialul lor de creștere și dezvoltare, precum și capacitatea lor de a-și cunoaște și învinge propriile limite⁵.

Prin urmare ,parcurgând și analizând diferitele definiții prezentate, se poate aprecia că, în prezent, nu există o definiție oficială unanim acceptată a managementului resurselor umane și care să întrunească consensul specialiștilor în domeniu⁶.

Tocmai de aceea, din cadrul resurselor organizației, resursa umană deține un loc aparte, fapt ce a dus la concentrarea atenției teoreticienilor și practicienilor managementului asupra acesteia. Astfel, s-a conturat și dezvoltat conceptul de management al resurselor umane⁷.

Privind organizațiile și modul în care acestea se comportă, ajungem la concluzia că există ceva ce dă viață și o anumită culoare tuturor acțiunilor pe care le inițiază, având scopuri bine precizate și orientare spre performanță⁸.

Resursele umane ale organizației sunt constituite din salariați, care lucrează efectiv și care prin activitatea lor asigură realizarea obiectivelor acesteia, punând în valoare celelalte resurse și străduindu-se să le utilizeze rațional. Rolul deosebit pe care îl dețin resursele umane se explică astfel:

- Prin activitatea lor nu numai că asigură atragerea și folosirea tuturor celorlalți factori de producție, dar permit în același timp, ameliorarea, producerea și reproducerea acestora, asigurând astfel condițiile progresului economic și social;

⁵ Aurel Manolescu , *Managementul resurselor umane* , Ed. R.A.I., București, 1998, pp.11-15

⁶ Aurel Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, Ediția a-IV-a, București, 2003, p.38-39

⁷ Ticu Constantin, Ana Stoica-Constantin, *Managementul resurselor umane*, Ed. Institutul European, Iași, 2002, p.168

⁸ Panaite Nica , Aurelian Iftimescu, *Management*, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2004, p.65

- 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 neînlocuit⁹.

Cum resursa umană este o resursă specială, cu caracteristici deosebite, care diferențiază indivizii între ei și generează anumite atitudini și comportamente ale acestora, era firesc ca specialiștii pe probleme de management să acorde, din ce în ce mai mult, o atenție sporită tuturor problemelor pe care le ridică în organizație acest element. Astfel, din managementul general s-a desprins o știință specială, și anume managementul resurselor umane. Acesta este constituit din ansamblul activităților promovate de conducerea organizației de la toate nivelurile privind asigurarea utilizării optime a resurselor umane¹⁰.

Problema managementului resurselor umane s-a îmbogățit continuu, astfel că au apărut numeroase definiții, unele mai sintetice, altele mai largi. Toate pun accent pe obiectivele și activitățile specific managementului resurselor umane, chiar dacă se întâlnesc maniere specifice din partea specialiștilor de prezentare a lor¹¹.

Astfel, se are în vedere determinarea necesarului de personal, atragerea, selecția, angajarea, pregătirea și evaluarea angajaților, motivarea și recompensarea și acordarea diferitelor avantaje, stabilirea programului de lucru, pregătirea și organizarea dialogului sindicat-patron etc. Sfera largă a activităților managementului resurselor umane este semnificativă în stadiul actual de dezvoltare a organizațiilor, chiar dacă la nivelul uneia sau alteia din organizații, în anumite momente ale vieții acesteia, accentul se pune doar pe câteva din aceste activități. În special, se insistă pe problemele asigurării necesarului de personal și a salarizării acestuia, a evaluării și promovării lui¹².

Din managementul general s-a desprins o știință specială, și anume managementul resurselor umane. Acesta este constituit din ansamblul activităților promovate de conducerea organizației de la toate nivelurile privind asigurarea utilizării optime a resurselor umane.¹³

Rolul primordial al resurselor umane la scara întregii societăți se regăsește și la nivelul organizației, fapt recunoscut și argumentat de numeroși oameni de știință din diferite țări și de

⁹ Aurel Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București, 2003, pag. 20

¹⁰ Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed. Holding Reporter, București, 1995, p.108

¹¹ Viorel Cornescu, Cătălina Bonciu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Trei, București, 2000, p.12

¹² Ticu Constantin, Ana Stoica-Constantin, *Managementul resurselor umane*, Ed. Institutul European, Iași, 2002, p.168

¹³ Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed. Holding Reporter, București, 1995, p.108

practică managerială a firmelor competitive pe plan național. Principalele elemente care o demonstrează sunt următoarele:

- Forța de muncă este singura creatoare de valoare de întrebuințare. În fapt, firma reprezintă celula economică de bază a societății în care se creează de către oameni produse și servicii indispensabile extinderii și dezvoltării populației;
- Resursa umană este singura creatoare, nu numai sub aspect economic, ci și sub aspect spiritual și științific. Generarea de noi idei concretizate în produse, tehnologii, metode de conducere, soluții organizatorice noi este apanajul exclusiv al omului.
- Eficacitatea și eficiența utilizării resurselor financiare, material și informaționale depind într-o măsură hotărâtoare de resursele umane. Practica activității economice relevă nu puține situații când întreprinderi, înzestrate la fel tehnic-financiar și informațional sau la niveluri foarte apropiate, obțin performanțe economice sensibil diferite¹⁴.

Unii specialiști abordează resursa umană drept capital uman al organizației. Argumentele principale pe care se bazează sunt următoarele: abilitățile și cunoștințele forței de muncă reprezintă capital întrucât ele amplifică productivitatea organizației resurselor firmei, începând cu cele umane; resursele umane ale firmei încorporează investiții ale acesteia, ca și celelalte forme de capital din firmă; pe piața resurselor umane salariații organizației au valoare și li se atribuie un preț datorită cererii existente din partea altor firme. În consecință, managementul organizației este necesar să trateze resursele umane nu numai ca o resursă a sa, dar și ca un capital care să-i valorifice valențele sale¹⁵.

Accentuarea rolului resurselor umane nu semnifică o subevaluare a resurselor umane, financiare și informaționale. Conceperea sistemică a firmei implică abordarea resurselor umane în strânsa interdependență cu celelalte resurse, pornind de la obiectivele fundamentale la a căror realizare concurează împreună, de la conexiunile de esență ce există între ele. Suprasolicitarea resurselor umane în detrimentul celorlalte afectează echilibrul dinamic al organizației ce condiționează funcționarea și dezvoltarea sa profitabilă¹⁶.

¹⁴ Aurel Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2001, p.34

¹⁵ Ibidem

¹⁶ Georgeta Pânișoară, *Managementul resurselor umane*, Ediția a III-a, Ed.Pairon, p.112

România se înscrie în rândul țărilor în care preocupările teoretice și pragmatice privind managementul firmelor au debutat foarte timpuriu. Fundamentul acestei afirmații îl reprezintă unele realizări obținute pe acest plan încă din perioada premergătoare primului război mondial¹⁷.

După 1966, ca urmare a numeroaselor întreprinderi în care s-a concretizat marele efort investițional efectuat, necesitatea unui management riguros mai ales la nivel microeconomic s-a resimțit puternic. Sub presiunea necesităților practicii și în contextul unei anumite deschideri de scurtă durată a României spre Occident, se întreprind mai multe acțiuni pe planul practicii, cercetării științifice și învățământului în domeniul conducerii și organizării¹⁸.

În economia de piață factorul uman se realizează, pe de o parte, ca focar al dezvoltării economico-sociale, iar pe de altă parte, ca beneficiar al acestui proces. Printre cauzele care au generat acest dublu rol al omului în această etapă menționăm:

- a) transformarea calitativă a muncii, în sensul eliminării muncilor grele și creșterii solicitării omului la activitățile creatoare, interesate și placute, capabile să asigure satisfacții în procesul muncii;
- b) apariția interesului general al tuturor categoriilor socio-profesionale pentru valorificarea rațională a resurselor și pentru obținerea unei eficiențe economice ce permit iesirea poziției de factor de producție și completarea ei cu aceea de deținător de acțiuni;
- c) apariția unei abundențe de bunuri și servicii capabile să satisfacă nevoile populației¹⁹.

1.2. Conținutul managementului resurselor umane

Conținutul managementului resurselor umane este dat de multitudinea și diversitatea activităților care trebuie desfășurate, corelate și armonizate în domeniul resurselor umane, activități care sunt mai mult sau mai puțin legate între ele și care au un impact deosebit asupra rezultatelor obținute²⁰. Totalitatea aptitudinilor fizice și intelectuale utilizate în procesul de producție și prestări de servicii necesare existenței reprezintă resursele umane²¹.

Managementul resurselor umane prezintă rolul și poziția resurselor umane în cadrul unui sistem determinat de relații, a unui mecanism de funcționare cu cele două laturi, economică și socială²².

¹⁷Aurel Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București, 2001, p.472

¹⁸Nica Panaite, Adriana Prodan, Adrian Iftimescu, *Management*, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2001, p.65

¹⁹ Ion Petrescu, Ioan Cindrea, *Teorie și practică în managementul resurselor umane*, Ed. Lux Libris, Brașov 1990 pp.44- 45

²⁰ Aurel Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, Ediția a-IV-a, București, 2003, p.39

²¹Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed. Holding Reporter, București, 1995, p.17

²²Ticu Constantin, Ana Stoica-Constantin, *Managementul resurselor umane*, Ed. Institutul European, Iași, 2002, p.168

Raționalitatea, activitatea îndreptată spre un anumit scop, cu desfășurarea activităților în funcție de specific și condiții, grad de tehnicitate și profesionalism, combativitate și exigența sunt caracteristici ale resurselor umane²³.

Între factorii de producție – munca, capitalul, pământul, informația, capacitatea managerială – ca resurse ale societății folosite în procesul de producție a bunurilor și serviciilor, resursele umane sunt primordiale pentru atingerea obiectivelor oricărei organizații și în consecință, trebuie să se bucure de o atenție cu totul deosebită²⁴.

Importanța apreciabilă pe care o are conducerea personalului în cadrul oricărei organizații i-a determinat pe unii specialiști de autoritate să o includă sub denumirea staffing, în rândul funcțiilor manageriale, ei bazându-se pe două argumente esențiale:

- în desfășurarea activităților funcției de personal a organizației fiecare conducător în cadrul acesteia, indiferent de poziția sa ierarhică, este puternic implicat cel puțin în ce privește personalul din subordine²⁵;
- activitățile de personal sunt strâns legate de funcția managerială de organizare, făcând astfel conexiunea între o funcție a organizației și o funcție a managerului organizației²⁶.

Caracteristicile resurselor umane ale organizației

- a. Resursele umane constituie principala resursă actuală și de perspectivă a organizației, cea care îi determină hotărâtor potențialul de acțiune;
- b. Resursele umane au un potențial de creștere și dezvoltare practic nelimitat; ele sunt rare, valoroase, dificil de asigurat și de înlocuit;
- c. Calitatea resurselor umane ale organizației determină calitatea activității acesteia, succesul ei, nivelul de competitivitate pe care îl are;
- d. Resursele umane presupun investiții continue din partea organizației, care se dovedesc în timp cele mai rentabile.

În acest sens, J. Naisbitt și R. Aburdene afirmă: “în noua societate informațională, capitalul uman a înlocuit capitalul financiar ca resursă strategică”.

- e. Resursele umane presupun decizii manageriale printre cele mai dificile, pentru că în luarea acestor decizii trebuie să se țină seama de factori psihologici – individuali,

²³Nica Panaite, Adriana Prodan, Adrian Ifțimescu, *Management*, Ed.Sedcom Libris, Iași, 2001, p.65

²⁴Aurel Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed.Economică, București, 2001, p.320

²⁵Nica Panaite, Prodan Adriana, Adrian Ifțimescu, *Management*, Ed.Sedcom Libris, Iași, 2001, p.66

²⁶Ibidem

- sociologici – organizaționali și situaționali specifici. În domeniul resurselor umane managerii se confruntă frecvent cu dileme decizionale, în care se confruntă argumente de ordin psihologic și moral cu argumente economice.
- f. Potențialul apreciabil pe care îl prezintă resursele umane ale organizației trebuie cunoscut în detaliu, evaluat corect, cultivat și stimulat prin mijloace adecvate. Orice individ reprezintă o entitate biologică al cărei potențial intelectual și fizic real se dezvăluie cu dificultate.
 - g. Resursele umane prezintă o adaptibilitate la situații diverse, foarte variabile de la un individ la altul, precum și o relativă inerție la schimbări.
Schimbările din cadrul și din exteriorul organizației afectează ierarhiile, pozițiile individuale sau colective, conținutul muncii, tehnologiile de lucru, climatul organizațional etc. și induc, în mod firesc, rezistența celor afectați. Această rezistență are rădăcini adânci, care țin de natura umană, de conservatorismul acesteia și de reactivitatea ei la tot ce înseamnă schimbare a distribuției puterii în cadrul organizației, a comportamentelor consacrate, a culturii firmei, într-un cuvânt la tot ce înseamnă discontinuitate față de ordinea existentă a lucrurilor.
 - h. Resursele umane sunt marcate profund de factorul timp, în sensul că procesele de învățare, de dobândire a experienței, de schimbare a mentalităților și comportamentelor reclamă perioade mai lungi sau mai scurte. Factorul timp diferențiază, de asemenea, sensibilitatea valorilor economice și cele sociale împărtășite de generațiile tinere și de cele mai vârstnice de pe piața muncii.
 - i. Resursele umane au tendința de socializare, de organizare și desfășurare a activității în grup, ceea ce face să se dezvolte relații care determină comportamentele individuale și cele organizaționale.
 - j. Eficacitatea utilizării resurselor umane determină eficacitatea utilizării celorlalte resurse ale organizației.
 - k. Managementul resurselor umane (**M.R.U.**) conferă specificitatea cea mai marcantă a managementului general al unei organizații²⁷.

Potrivit lui M.P. Follet, *“managementul reprezintă arta de a determina realizarea unor lucruri cu ajutorul oamenilor”*.

²⁷ Nica Panaite, Adriana Prodan, Adrian Iftimescu, *Management*, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2001, p.232

Întrucât indivizii prezintă trăsături distincte, irepetabile, conducerea acestora la nivel individual, de grup sau organizațional se confruntă cu probleme specifice, unice²⁸.

1.3. Evoluția managementului resurselor umane

În prima jumătate a secolului al XX-lea, profesori celebri, cum au fost Lorenz von Stein, Charles-Jean Bonnin și Alecsandre-François Vivien, Henrz Fayol și Frederic Taylor de la mari universități din Viena și Paris și mai târziu, către jumătatea secolului trecut, din SUA și Marea Britanie, au dezvoltat știința managementului și știința administrației, care au determinat apariția mai târziu, în câteva țări europene și în SUA, a managementului public.

În acest context, ca răspuns la modelul tradițional al administrației, promovat de Max Weber, a apărut și s-a dezvoltat *managementul public, un nou domeniu al științei managementului, cu obiective clar determinate, cu principii și legități generale și specifice bine definite*²⁹.

Unul din elementele cele mai frapante ce rezultă din abordarea evolutivă a domeniului managementului îl reprezintă discrepanța dintre istoria îndeplungată a activității de management și vârsta tânără – în timp istoric – a științei managementului³⁰.

Practic, activitatea de management în forma sa embrionară a apărut odată cu constituirea primelor colectivități umane, în comuna primitivă. Matriarhatul, ulterior ginta sau tribul constituiau forme ale organizării sociale caracterizate prin elemente specifice de management referitoare la desemnarea conducătorilor, sarcinile, competențele și responsabilitățile acestora, mijloacele utilizate pentru a conduce, modalitățile de organizare a grupului. Felul în care se adoptă hotărârile privind viața colectivității. Evoluția societății a marcat concomitent și schimbări importante în ceea ce privește conținutul activităților de management implicate, precizarea modalităților de adoptare și aplicare a deciziilor și încheind cu utilizarea anumitor elemente de control³¹.

Deși, activități organizate în grup există de mii de ani, și în consecință managementul ca practică are o experiență milenară, știința managementului este de dată mult mai recentă, chiar dacă unele elemente teoretice pot fi semnalate încă din antichitate³².

Primele forme incipiente ale științei managementului cuprindeau o serie de reguli, metode, principii și procedură sintetizate pe baza intuiției și experienței, pentru a fi puse la

²⁸ Aurel Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed.Economică, București, 2001, p.320

²⁹ Armenia Andronicescu, *Noutăți în managementul public*, Ed. Universitară București 2004, p.14

³⁰ Georgeta Pânișoară, *Managementul resurselor umane*, Ediția a III-a, Ed.Pairon, p.117

³¹ Ticu Constantin, Ana Stoica-Constantin, *Managementul resurselor umane*, Ed.Institutul European, Iași, 2002, p.168

³² Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed.Holding Reporter, București, 1995, p.421

dispoziția șefilor de state și de alte formațiuni social-istorice în vederea exercitării în condiții cât mai bune a sarcinilor ce le reveneau³³.

Bazele tehnicii și tehnologiilor contemporane s-au pus în epoca evului Mediu. În anul 900 s-au formulat cerințe privind managerul, iar în 1436 în Venetia se calculau cheltuielile, se folosea banda rulantă și se făcea conducerea personalului³⁴.

În 1500 sir Thomas More face analiza neajunsurilor managementului, iar în 152, Niccolo Machiavelli a precizat calitățile unui conducător, înțelegând principiul acordului maselor și a finalității. În 1820 James Mill face analiza și studiază fenomenul comunicării în activitatea umană, iar în 1871 V.S.Jevaus prezintă primele studii privind motivația³⁵.

Frederick W. Taylor a susținut că birocrația manipulează funcționarul public. El a fost susținătorul aplicării raționalismului în muncă, pornind de la ideea că “activitatea umană poate fi măsurată, analizată și controlată prin tehnici analoge celor folosite cu succes pentru obiectivele fizice”³⁶.

Întregul sistem de inginerie a muncii a fost creat de inginerul American F.Taylor. Primele cercetări în domeniul studiului muncii și al organizării muncii cu folosirea ultimelor realizări ale științei și tehnicii se leagă de numele lui Taylor³⁷.

Mai târziu taylorismul a servit ca bază pentru sistemele contemporane de inginerie a muncii. În întreprinderile din țările dezvoltate, principiile lui Taylor au fost studiate, analizate, dezvoltate și incluse în managementul actual. Ca rezultat al cercetărilor de 30 de ani, Taylor a formulat următoarele principii al managementului:

1. Procesele de producție trebuie să se împartă în operații, procedee, mișcări;
2. Muncitorii trebuie să fie instruiți, să se facă instructaj minuțios, să se proiecteze metoda de muncă până la cele mai mici detalii;
3. Studiul proceselor de muncă se face cu folosirea unor metode specifice – cronometrarea, fotografierea zilei de muncă, fotocronometrarea, observații instantanee;
4. Muncitorului trebuie să i se dea o sarcină de muncă concretă;
5. Trebuie să se prevadă utilizarea complete a zilei de muncă, asigurarea continuității activității, existente unui document al organizării muncii;

³³Nica Panaite, Adriana Prodan, Adrian Ifțimescu, *Management*, Ed.Sedcom Libris, Iași, 2001, p.232

³⁴Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed.Holding Reporter, București, 1995, p.117

³⁵Ibidem

³⁶Manole Cristina, *Managementul resurselor umane în administrația publică*, Ed. ASE, București, 2006, p.57

³⁷Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed.Holding Reporter, București, 1995, p.118

6. Muncitorii trebuie să fie numai executanți, ei fiind obligați să îndeplinească activitatea ce li s-a încredințat în limitele stabilite și în condițiile degrevării complete de funcții legate de conceperea și pregătirea activității³⁸.

Principiul stimulării economice a constat în introducerea sistemului de plată în acord. Muncitorii care au îndeplinit și depozit norma s-au plătit după tarife majorate, iar cei care au îndeplinit norma s-au plătit după tarife scăzute sau au fost penalizați³⁹.

Relațiile umane au început să se studieze în instituțiile de învățământ superior și în centrele de pregătire a managerilor. De asemenea, întreprinderi mari au început să creeze servicii speciale, de management al personalului. Metodele școlii s-au bazat pe premise că se poate mări randamentul muncitorilor în limite absolute, satisfăcând nu numai necesitățile materiale, dar și pe cele sociale: nevoia de manifestare a spiritului creator, autoexprimarea, apartenența la un anumit grup, respectul membrilor grupului⁴⁰.

Climatul social-psihologic favorabil în procesul de muncă a depins de stilul și metodele de lucru și de personalitatea managerului⁴¹.

Școala relațiilor umane este etapa cea mai amplă și productivă din punct de vedere al concepțiilor elaborate, în dezvoltarea cercetării factorului uman. Ideile acestei școli au cucerit mințile întregii lumi a afacerilor. Ele au produs creșterea fără precedent a productivității muncii și înlăturarea tuturor contradicțiilor sociale cu ajutorul metodelor, ce nu necesită nici transformări socio-economice, nici investiții mari de capital⁴².

Metodele de management se dezvoltă. Ele s-au schimbat în ultimii 20 de ani mai mult decât în 150 de ani. A avut o revoluție a mijloacelor tehnice. Ca urmare a tuturor acestor tendințe disciplinele de comportament formează o nouă disciplină – managementul personalului sau managementul resurselor umane⁴³.

În ultimele decenii, evoluția managementului este marcată de școală sistemică care se dorește o sinteză a precedentelor școlii, fiind cea mai tânără și cea mai complexă. Este important de subliniat ca și în cadrul școlii sistemice, pivotul în jurul căruia gravitează toate abordările îl constituie resursele umane⁴⁴.

³⁸ Ticu Constantin, Ana Stoica Constantin, *Managementul resurselor umane*, Ed. Institutul European, Iași, 2002, p.168

³⁹ Nica Panaite, Adriana Prodan, Adrian Iftimescu, *Management*, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2001, p.233

⁴⁰ Tiberiu Zorlentan, Eugen Burdus, Gheorghita Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed. Holding Reporter, București, 1995, p.117

⁴¹ Georgeta Panișoară, *Managementul resurselor umane*, Ediția a III-a, Ed. Pairon, pag.76

⁴² Aurel Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București, 2001, p.320

⁴³ Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed. Holding Reporter, București, 1995, p.119

⁴⁴ Ibidem

RECRUTAREA ȘI SELECȚIA RESURSELOR UMANE

2.1. Necesitatea activității de recrutare a personalului

După cum menționează numeroși specialiști în domeniul resurselor umane, ca de exemplu, Jack J. Halloran și David J. Cherrington pentru a-și asigura succesul sau chiar pentru a supraviețui, organizațiile în general și firmele în special trebuie să soluționeze în mod corespunzător și următoarele probleme:

- identificarea calificărilor sau a aptitudinilor și alegerea sau selecția candidaților care corespund cel mai bine cerințelor posturilor noi sau vacante;
- identificarea și atragerea candidaților competitivi folosind cele mai adecvate metode, surse sau medii de recrutare;
- recrutarea legislației în domeniul referitor la oportunitățile egale de angajare și corectarea practicilor discriminatorii anterioare sau a unor dezechilibre existente⁴⁵.
- Atragerea și asigurarea, pentru organizații, a unui număr de salariați corespunzător nevoilor acestora;
- Preocuparea ca toate posturile de muncă să fie ocupate cu salariați pregătiți profesional, în concordanță cu cerințele posturilor de muncă;
- Pregătirea și perfecționarea profesională a salariaților;
- Asigurarea salarizării fiecărui lucrător corespunzător prevederilor legale, urmărirea motivării tuturor salariaților;
- Asigurarea mobilității salariaților în cadrul organizației, prin crearea condițiilor de evaluare și promovarea acestora;

⁴⁵ Aurel Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București, 2003, p. 265

- Urmărirea integrării socio-profesionale a salariaților și crearea unui climat de muncă propice performanței;
- Stimularea potențialului creativ al salariaților, prin utilizarea unor procedee adecvate;
- Asigurarea unor condiții sociale și culturale în cadrul organizației care să permită dezvoltarea personalității fiecărui salariat⁴⁶.

Desigur, aceste probleme ale managementului cu privire la resursele umane presupun și crearea unor structuri în cadrul organizației care să se ocupe cu rezolvarea lor. Este vorba de compartimentele de muncă în care lucrează specialiști în domeniul resurselor umane. Care au menirea de a rezolva unitar, la nivel de organizație sau de compartimente de muncă, toate problemele legate de această resursă. Aceste compartimente au atribuții privind: angajarea salariaților; repartizarea pe locuri de muncă; instruirea salariaților; normarea muncii; organizarea ergonomică a muncii; salarizarea muncii; asigurarea unor condiții sociale și de sănătate normale⁴⁷.

Calitățile, cunoștințele, aptitudinile, respectiv deprinderile și comportamentele se recomandă să constituie elementul hotărâtor în ceea ce privește selecția și încadrarea personalului, deoarece, în fapt, pe acestea se bazează în mod decisiv eficacitatea îndeplinirii obiectivelor de toate gradele din cadrul organizațiilor. În întreprinderile unde diplomele, vechimea și postul anterior sunt doar premise pentru declanșarea procesului de selecție, calitățile, cunoștințele și aptitudinile reprezintă, realmente, fundamentul deciziilor de selecție și încadrare.

În cea mai mare măsură se întâlnește această situație pentru muncitorii și specialiștii din organizațiile din țările dezvoltate. Pentru celelalte categorii de personal, deciziile de selecție și încadrare se bazează adesea pe luarea în considerare a calităților, cunoștințelor, împreună cu unul sau mai multe din celelalte elemente menționate⁴⁸.

2.2. Recrutarea resurselor umane – concept

Un element esențial al politicii resurselor umane dintr-o întreprindere îl constituie demersul recrutării, acesta putând să influențeze în direcții contrare starea potențialului sau uman. Prin

⁴⁷ Tiberiu Zorlentan, Eugen Burdus, Gheorghita Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed. Holding Reporter, București, 1995, p.125

⁴⁸ Nica Panait, Adriana Proda, Adrian Iftimescu, *Management*, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2001, p.233

intermediul recrutării poate fi întinerită forța de muncă dintr-o întreprindere, sau poate fi ameliorat nivelul mediu de competență profesională⁴⁹.

Recrutarea unei persoane trebuie să fie considerată de către întreprindere ca o greșală a unui organ, la care trebuie supravegheate și eliminate toate cauzele fenomenului de respingere⁵⁰.

Imaginea întreprinderii pe piața forței de muncă depinde de condițiile de muncă pe care le oferă dar, mai ales, de comunicația pe care o transmite mediului său, îndeosebi prin politica sa comercială. Pentru întreprinderile puternice o campanie publicitară reușită este adesea urmată de o creștere sensibilă a numărului de candidați pentru angajare⁵¹.

Adaptarea muncii la om este problema specialiștilor în ergonomie și a psihologilor care își desfășoară activitatea în mediul industrial. Realizarea unei bune recrutări rezultă, deci din faptul că ea poate permite suprimarea sau reducerea unor deficiențe ulterioare de după angajarea unui salariat⁵².

Recrutarea personalului reprezintă procesul de recrutare, de căutare, de localizare, de identificare și de atragere a candidaților potențiali, din care urmează să fie aleși candidați capabili care, în cele din urmă, prezintă caracteristicile profesionale necesare sau care corespund cel mai bine cerințelor posturilor vacante actuale și viitoare.

Recrutarea personalului urmează un mod logic planificării resurselor umane, deoarece are drept scop identificarea și atragerea candidaților competitivi pentru completarea necesarului net sau a nevoilor suplimentare de personal⁵³. Recrutarea resurselor umane este procesul managerial de menținere și dezvoltare a celor mai adecvate surse interne și externe necesare asigurării cu personal competitiv în vederea realizării obiectivelor organizaționale⁵⁴.

Reușita recrutării personalului depinde în mare măsură de definirea precisă și de înțelegerea cerințelor postului ce urmează să fie ocupat. Analiza postului, proces ce are ca rezultat întocmirea fișei postului, servește ca punct de pornire în recrutarea și selectarea personalului. Angajatorul are în vedere descrierea postului (sarcini, atribuții și responsabilități aferente postului) și specificația postului (un rezumat al celor mai importante cunoștințe, aptitudini și calități personale de care trebuie să dispună un candidat pentru a putea îndeplini sarcinile aferente postului la un standard acceptabil de performanță). Practic, pe baza fișei

⁴⁹ Constantin Roșca, Doru Cîrnu, *Managementul resurselor umane*, Ed. CERTI, Craiova, 1999, p.85

⁵⁰ Constantin Roșca, Doru Cîrnu, *Managementul resurselor umane*, Ed. CERTI, Craiova, 1999, p.85

⁵¹ Ibidem, p.86

⁵² Ibidem, p.86

⁵³ Aurel Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, Ediția a-IV-a, București, 2003, p.269

⁵⁴ Ibidem, p.266

postului se creează portretul candidatului ideal. Chiar dacă această persoană nu există în realitate, ea va reprezenta un standard în raport cu care vor fi comparați toți candidații. Pe de altă parte, fișa postului oferă și candidatului informații despre postul vacant, astfel încât acesta să-și poată forma o imagine despre ceea ce i se cere și i se oferă⁵⁵.

Sursele de recrutare

O etapă deosebit de importantă a procesului de selecție a personalului o reprezintă identificarea resurselor de recrutare, care pot fi interne sau externe, însă majoritatea organizațiilor folosesc în general ambele surse de recrutare. Deoarece organizațiile au posibilitatea să ocupe posturile vacante atât din surse interne, cât și externe s-a ajuns la ceea ce literatura de specialitate denumește recrutare internă și recrutare externă⁵⁶.

Factorii interni și externi ai recrutării

Recrutarea personalului fiind o activitate complexă, este afectată de o serie de constrângeri, de factori externi și interni:

- Condițiile și schimbările de pe piața muncii, pentru că modificările în timp ale acesteia influențează procesul de recrutare al personalului. Politicile de recrutare și deciziile pe care le aplică organizația sunt afectate de unele schimbări în situația pieței cum ar fi: tendințele demografice, intrarea pe piața de muncii a forței de muncă feminine sau de vârstă înaintată.
- Atracția zonei sau a localității, precum și facilitățile locale (exemplu – locuința, transportul, magazine, etc.)
- Cadrul legislativ sau juridic (legi, decrete) adecvat domeniului Resurselor Umane ce reglementează diferi aspecte ale procesului de asigurare de personal.
- Sindicatele au un rol activ în procesul de asigurare cu personal, dar care, prin prevederile contractelor colective de pot influența negativ procesul de recrutare;
- Reputația organizației care este destul de complexă, putând fi pozitivă sau negativă, care poate atrage sau respinge potențialii candidați
- Preferințele potențialilor candidați, pentru anumite domenii de activitate , pentru anumite posturi, pentru un anumit regim de muncă și odihnă, preferințe care la rândul lor pot fi influențate de o serie de factori ca: atitudinile și aptitudinile dezvoltate, experiența profesională, influențele familiei, prietenilor, etc.

⁵⁵Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed. Holding Reporter, București, 1995, pag. 175

⁵⁶ Aurel Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, Ediția a-IV-a, București, 2003, p. 282

- Obiectivele organizaționale reflectate în obiectivele din domeniul Resurselor Umane și în practicile manageriale din domeniul respectiv care afectează atât procesul de recrutare cât și potențialii candidați;
- Situația economico – financiară a organizației, pentru că recrutarea personalului antrenează unele resurse și presupune anumite cheltuieli aferente procesului.
- Alți factori ce pot să facă ca în activitatea de recrutare să apară unele dificultăți pot fi:
 - Necesitatea de a identifica și de a atrage o parte din potențialii candidați în mod confidențial și fără publicitate;
 - Existența unor posturi mai speciale sau foarte complexe pentru care potențialii candidați sunt greu de găsit sau localizat, identificat și atras. De obicei, pentru asemenea posturi, timpul necesar ocupării este mai mare.

În situațiile în care organizațiile anticipează prezența unor dificultăți în procesul de recrutare al personalului este necesar realizarea unei analize complexe și complete a tuturor factorilor care, vor atrage sau, după caz, vor respinge potențialii candidați competitivi.

Recrutarea internă

Când unitatea are la dispoziție angajați capabili, o sursă utilă de recrutare este constituită din proprii angajați. În acest sens, în unitate trebuie să existe un sistem de evaluare a performanțelor „corect și obiectiv” precum și un „inventar” (o bază de date) privind calitățile, aptitudinile, experiența și capacitatea fiecărui angajat. Recrutarea din interior prezintă atât avantaje cât și dezavantaje, așa cum se observă în figura de mai jos⁵⁷.

Surse interne	
Avantaje	Dezavantaje
-contribuie la creșterea moralului celor promovați sau transferați; -crește motivația pentru performanțe mai bune și satisfacția profesională a angajaților; -se realizează o investiție în	-posibilitatea apariției principiului lui Peter (angajații sunt promovați până când ating nivelul de incompetență, adică un nivel la care devin necorespunzători din punct de vedere al potențialului lor);

⁵⁷ Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed. Holding Reporter, București, 1995, p.184

resursele umane ale unitatii; -reduce fluctuația de personal oferind oportunități de promovare; -angajații interni sunt deja familiarizați cu colectivul și specificul unitatii; -reduce șansa de a greși în luarea deciziei de angajare, fiind persoane cărora li se cunosc capacitățile, aptitudinile și abilitățile; -costuri mai reduse de recrutare.	-poate duce la tensionarea atmosferei de lucru, la apariția unor probleme psihice și morale a celor nepromovați; -conpetiția intensă pentru promovare, poate duce la conflicte de interese, adevărate lupte interne; -reproducerea internă a forței de muncă; -pot să apară alte posturi vacante ce trebuie ocupate.
---	---

Avantaje și dezavantaje ale surselor interne de recrutare

Recrutarea externă

În general se apelează la surse externe de personal atunci când se înregistrează o dezvoltare rapidă a afacerii sau când unitatea nu poate asigura din interior un candidat potrivit pentru un anumit post. Strategia de recrutare din exterior începe prin definirea nivelului la care se va desfășura aceasta: local, regional sau național; atât cât permit resursele unitatii, nivelul ales trebuie să fie cel mai înalt posibil. Avantajele și dezavantajele apelării la sursele externe de recrutare sunt prezentate în figură⁵⁸.

Surse externe	
Avantaje	Dezavantaje

⁵⁸ Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed.Holding Reporter, București, 1995, p.185

<p>-oferă mai multe opțiuni pentru alegerea candidatului potrivit;</p> <p>-angajații veniți din afară pot aduce idei și abordări noi, un suflu înnoitor în unitate;</p> <p>-pentru anumite posturi, costurile angajării unei persoane din exterior sunt mai mici decât cele necesare instruirii și pregătirii unor angajați interni pentru ocuparea posturilor respective.</p>	<p>-risc destul de mare de a greși, prin selectarea unei persoane care nu este potrivită postului;</p> <p>-de cele mai multe ori, costurile de recrutare și selecție sunt mari;</p> <p>-poate afecta moralul personalului unitatei;</p> <p>-integrarea efectivă în unitate a noilor angajați poate genera cheltuieli (timp și bani).</p>
--	--

Avantaje și dezavantaje ale surselor externe de recrutare

Având în vedere avantajele și dezavantajele surselor interne și externe de recrutare putem afirma că nu se poate vorbi despre „cea mai bună sursă de recrutare”, în general. Fiecare unitate trebuie să încerce să identifice cea mai potrivită sursă de recrutare, în funcție de natura posturilor vacante precum și de localizarea, mărimea și bugetul sursei respective⁵⁹.

Recrutarea salariaților urmărește atragerea de către organizație a resurselor de muncă neocupate existente pe piața muncii, în vederea acoperirii necesarului de personal stabilit în prealabil.

Recrutarea salariaților se poate realiza prin mai multe modalități: de la unitățile de învățământ, cu ajutorul unor firme specializate în acest gen de activitate, direct de către organizație, utilizându-se diverse procedee, sau prin apel la organisme, agențiile, oficiile specializate în domeniul muncii și protecției sociale, inclusiv la centrele de consultanță și de stocare a informațiilor în domeniu⁶⁰.

Recrutarea salariaților nu este numai o simplă operație administrativă de atragere pur și simplu a resurselor de muncă disponibile, ci presupune, sau mai bine zis, necesită derularea unor activități ce vizează realizarea concordanței dintre capacitățile de muncă individuale ale persoanelor recrutate și cerințele diferitelor profesii sau locuri de muncă din organizație.

⁵⁹ Nica Panaite, Adriana Prodan, Adrian Iftimescu, *Management*, Ed.Sedcom Libris, Iași, 2001, pag.233

⁶⁰ Nica Panaite, Adriana Prodan, Adrian Iftimescu, *Management*, Ed.Sedcom Libris, Iași, 2001, p.260

Aceste activități se referă la orientarea profesională, selecția, încadrarea, repartizarea celor angajați, toate conducând în final la angajarea și integrarea în activitate⁶¹.

Orientarea profesională este o acțiune complexă de îndrumare a persoanei tinere sau adulte către o profesiune sau grup de profesioniști, în conformitate cu aptitudinile și aspirațiile sale. Prin intermediul acestei acțiuni se asigură realizarea concordanței dintre capacitatea de muncă a fiecărui individ și cerințele profesiei sau locului de muncă vizat. Cu alte cuvinte, așa cum subliniază specialiștii, orientarea profesională are drept scop să găsească pentru fiecare individ ocupația cea mai potrivită cu aptitudinile pe care el le posedă. Pentru aceasta este necesar a se cunoaște următoarele:

- ❖ Diversitatea caracteristicilor fiziologice și psihice ale persoanelor care trebuie orientate: starea sănătății, aptitudini, interese, aspirații, procesele intelectuale, aspecte temperamentale, voliționale și caracteriale;
- ❖ Numărul profesiunilor posibile pentru fiecare individ, precum și posturile de muncă accesibile individului după realizarea calificării;
- ❖ Variabilitatea șanselor oferite individului de condițiile economice, culturale și sociale ale mediului în care trăiește⁶².

Rolul primordial în orientarea profesională trebuie să-l dețină școala, prin specialiștii de care dispune. Orientarea profesională ca acțiune nu trebuie considerată încheiată odată cu alegerea profesiei. Pentru foarte mulți indivizi se opune problema alegerii unei alte profesii.

Iată de ce organizațiile, în condițiile de azi, trebuie să se preocupe de a asigura o orientare profesională continuă a personalului salariat, continuitate care să permită asigurarea mobilității profesionale și să faciliteze adaptabilitatea individului la schimbările frecvente care intervin⁶³.

Selecția profesională este “concepută ca o activitate de alegere a celor mai buni indivizi în funcție de cerințele unei anumite profesii, sensul acțiunii fiind de la profesiune spre individ și nu profesii pentru individ ca în orientarea profesională...”⁶⁴. Cu alte cuvinte, selecția profesională presupune alegerea, dintr-un anumit număr de candidați, a celor apti sau a celor mai buni pentru o anumită profesiune⁶⁵.

⁶¹ Georgeta Pânișoară, *Managementul resurselor umane*, Ediția a III-a, Ed.Pairon, p.117

⁶² Nica Panait, Adriana Prodan, Adrian Iftimescu, *Management*, Ed.Sedcom Libris, Iași, 2001, p.237

⁶³ Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed.Holding Reporter, București, 1995, p.120

⁶⁴ Mielu Zlate, *Psihologia socială și organizațională industrială*, Ed.Politică, București, 1975, pag.256

⁶⁵ Ticu Constantin, Ana Stoica Constantin, *Managementul resurselor umane*, Ed.Institutul European, Iași, 2002, pag.167

Personalul organizațiilor este reprezentat de acele persoane cu care au încheiat contracte de muncă, fiind salarizate conform legislației în vigoare. Personalul salariat al organizației este constituit din diferite categorii de lucrători, având vârste, calificări, specializări, poziții ierarhice diferite. Salariatii organizației colaborează între ei, după anumite reguli, la realizarea tuturor activităților specifice acestora, având rolul de a utiliza cu maximă eficiență celelalte resurse de care dispune organizația, de a asigura îndeplinirea ritmică și integrală a obiectivelor stabilite, folosirea integrală a oportunităților de care dispune, modernizarea tehnicii costurilor, ridicarea calității⁶⁶.

Problemele principale ale managementului organizației în legătură cu resursele umane sunt, în mare, următoarele:

- Atragerea și asigurarea, pentru organizații, a unui număr de salariați corespunzător nevoilor acestora;
- Preocuparea ca toate posturile de muncă să fie ocupate cu salariați pregătiți profesional, în concordanță cu cerințele posturilor de muncă;
- Pregătirea și perfecționarea profesională a salariaților;
- Asigurarea salarizării fiecărui lucrător corespunzător prevederilor legale, urmărirea motivării tuturor salariaților;
- Asigurarea mobilității salariaților în cadrul organizației, prin crearea condițiilor de evaluare și promovare a acestora⁶⁷;
- Urmărirea integrării socio-profesionale a salariaților și crearea unui climat de muncă propice performanței;
- Stimularea potențialului creativ al salariaților, prin utilizarea unor procedee adecvate;
- Asigurarea unor condiții sociale și culturale în cadrul organizației care să permită dezvoltarea personalității fiecărui salariat⁶⁸.

Aceste obiective ale managementului cu privire la resursele umane presupun și crearea unor structuri în cadrul organizației care să se ocupe cu rezolvarea lor. Este vorba de compartimente de muncă în care lucrează specialist în domeniul resurselor umane, care au menirea de a rezolva unitar, la nivel de organizație sau de compartimente de muncă, toate problemele legate de această resursă. Aceste compartimente au atribuții privind: angajarea

⁶⁶Nica Panaite, Adriana Prodan, Adrian Ifțimescu, *Management*, vol.I-III, Ed.Sedcom Libris, Iași, 2001, pag.239

⁶⁷Nica Panaite, Adriana Prodan, Adrian Ifțimescu *Managementul*, Ed.Sedcom Libris, Iași, 2001, p.236

⁶⁸ Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed.Holding Reporter, București, 1995, p.118

salariaților, repartizarea pe locuri de muncă, instruirea salariaților, normarea muncii, organizarea ergonomică a muncii, salarizarea muncii, asigurarea unor condiții sociale și de sănătate normale⁶⁹.

Asigurarea organizației cu resursele de muncă necesare presupune desfășurarea de către managementul acestora a unor acțiuni complexe care au drept scop final recrutarea, angajarea și repartizarea salariaților pe posturile de muncă existente în unitate. Desigur, prima etapă vizează stabilirea corectă a necesarului de salariați pe categorii de salariați, corespunzător numărului de posturi existente, volumului de activitate prevăzut a se desfășura și specificul organizației⁷⁰.

2.3. Fazele procesului de recrutare

În procesul de recrutare a personalului se pot distinge trei faze principale:

- evaluarea postului, care necesită parcurgerea, în ordine, două etape distincte, definirea postului și definirea profilului candidatului;
- campania de angajări, care presupune patru etape succesive: identificarea surselor de recrutare, folosirea mijloacelor de recrutare, campania de recrutare și selecția candidaților;
- gestiunea intrărilor, care constă din alegerea și apoi angajarea personalului ce a trecut de etapa de selecție, precum și din integrarea pe post a personalului angajat⁷¹.

Pentru desfășurarea unei activități eficiente a organizației, cele mai importante sunt resursele umane. Importanța managementului resurselor umane (sau de personal, cum se mai numește adesea) a crescut spectaculos în ultimele decenii⁷².

Pentru a putea planifica resursele umane trebuie să se stabilească necesarul de personal prin luarea în considerare a raportului dintre cerere și ofertă. Această planificare a resurselor umane este importantă și se impune mai ales în cazul planificării pe termen mediu și lung (de până la 10 ani). De aceea tot mai multe organizații dau o mare importanță planificării resurselor umane⁷³.

La selecția de personal, managerii ei urmăresc nu achiziționarea unor mărfuri însuflețite, cum ar fi o mașină sau un computer, ei urmăresc să angajeze ființe umane, care își urmăresc

⁶⁹Aurel Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed.Economică, București, 2001, p..220

⁷⁰Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed.Holding Reporter, București, 1995, p.235

⁷¹Constantin Roșca, Doru Cîrnu, *Managementul resurselor umane*, Ed.CERTI, Craiova, 1999, p.89

⁷²Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed.Holding Reporter, București, 1995, p.122

⁷³Ibidem, p.123

propriile scopuri, așa cum managerii și le urmăresc pe ale lor. De obicei, oamenii nu caută, pur și simplu o slujbă, ci caută slujba care să li se potrivească⁷⁴.

Dacă un post este ales greșit, atunci se poate produce un dezastru, atât pentru angajat cât și pentru manager și organizație. De aceea, în cursul procesului de recrutare, organizația (reprezentată de manager) și candidatul, încearcă să determine în ce măsură le pot fi satisfăcute interesele lor distincte prin atribuirea respectivului post. Posibililor candidați trebuie să li se ofere o idee cât mai completă despre post, cu toate dificultățile lor, astfel încât să se poată decide dacă îl doresc sau nu.

Problema care se pune la recrutare, este de a asigura o corelare cât mai bună între aptitudinile individuale și cerințele postului respectiv⁷⁵.

Recrutarea și selecția sunt procese costisitoare, dar greșelile în angajarea oamenilor pot fi și mai costisitoare. Desigur, este necesară o anumită pregătire, dar ea va fi răsplătită. Pentru a găsi persoane potrivite pentru un post, trebuie să avem o idee exactă despre persoana respectivă și despre aptitudinile și calitățile pe care le pretinde⁷⁶.

2.4. Selecția personalului – concept

Selecția personalului reprezintă una din activitățile de bază ale managementului resurselor umane care, de regulă, se efectuează în cadrul compartimentului de personal, de care constituie responsabilitatea managerilor de pe diferite niveluri ierarhice⁷⁷.

Selecția și încadrarea personalului reprezintă componente majore ale funcțiunii de personal, ce se desfășoară cu participarea managementului organizației sau se efectuează nemijlocit de către aceasta. Pentru accelerarea integrării în noua colectivitate, luarea în considerare a aspectelor psihosociologice implicate este esențială⁷⁸.

Prin selecționarea personalului înțelegem ansamblul proceselor prin care se aleg persoanele ce întrunesc calitățile, cunoștințele, deprinderile, aptitudinile și comportamentele necesare realizării obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților circumscrise anumitor posturi⁷⁹.

⁷⁴ Ibidem, p.179

⁷⁵ Nica Panaite, Adriana Prodan, Adrian Ifțimescu, *Management*, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2001, p.238

⁷⁶ Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, Ediția a-IV-a, București, 2003, p.287

⁷⁷ Ibidem, p.287

⁷⁸ Ibidem, p.290

⁷⁹ Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed. Holding Reporter, București, 1995, p.234

Din examinarea practicii mondiale și autohtone a managementului resurselor umane rezultă că, în esență, selecționarea și încadrarea personalului se bazează pe patru elemente, ce reprezintă fie numai premise pentru selecționarea și încadrarea personalului, fie numai criteriu de selecție, fie ambele. Aceste elemente sunt:

1. Studii atestate de certificate sau diplomă;
2. Vechimea în muncă;
3. Postul deținut anterior;
4. Calitățile, cunoștințele, deprinderile, aptitudinile și comportamentele persoanelor în cauză⁸⁰.

Calitățile, cunoștințele, deprinderile, aptitudinile și comportamentele se recomandă să constituie elementul hotărâtor în ceea ce privește selecția și încadrarea personalului, deoarece, în fapt, pe acestea se bazează în mod decisiv eficacitatea îndeplinirii obiectivelor de toate gradele din cadrul organizațiilor. În întreprinderile unde diplomele, vechimea și postul anterior sunt doar premise pentru declanșarea procesului de selecție, calitățile, cunoștințele și aptitudinile reprezintă realmente, fundamentul deciziilor de selecție și încadrare⁸¹.

Selecția profesională este “concepută ca o activitate de alegere a celor mai buni indivizi în funcție de cerințele unei anumite profesii, sensul acțiunii fiind de la profesie spre individ și nu profesie pentru individ ca în orientarea profesională...”⁸². Cu alte cuvinte, selecția profesională presupune alegerea, dintr-un anumit număr de candidați, a celor apti sau a celor mai buni pentru a anumită profesie.

Activitatea de selecție profesională se derulează în cadrul organizațiilor, fiind orientate în două direcții:

- a) Selecția profesională în vederea recrutării sau încadrării de personal salariat;
- b) Selecția în vederea promovării în muncă.

Selecția profesională presupune o confruntare între particularitățile postului de muncă avut în vedere și caracteristicile individuale ale persoanelor care solicită postul de muncă respectiv. Pentru a se realiza o selecție riguroasă, bazată pe criterii științifice, s-au elaborat

⁸⁰Idem

⁸¹Ticu Constantin, , Ana Stoica Constantin, *Managementul resurselor umane*, Ed.Institutul European, Iași, 2002, p.167

profesiograme, sau monografiile profesionale în vederea stabilirii caracteristicilor locurilor de muncă și metode de psihodiagnoză profesională⁸³.

Realizarea selecției profesionale presupune parcurgerea unor etape bine conturate. Acestea sunt următoarele:

- Studiarea profesiunilor sau a posturilor de muncă, în vederea stabilirii exigențelor acestora în ceea ce privește oamenii necesari pentru exercitarea lor;
- Cunoscându-se cerințele profesiunilor față de cazul, a probelor experimentale sau a testelor necesare selecției profesionale;
- “validarea instrumentelor”, a testelor psihologice propuse pentru diagnosticarea nivelului atins de fiecare candidat în exigențele pentru care candidează;
- Examenul propriu-zis de selecție profesională, cu anunțarea celor admiși.

În practica se utilizează mai multe tipuri de selecție, și anume⁸⁴:

- Selecția filtraj, prin intermediul căreia se rețin, dintr-un număr oarecare de candidate, aceia care au trecut probele de selecție.
- Selecția în vederea orientării, îndrumării și formării profesionale, care presupune admiterea – pe baza anumitor criterii – a unui număr mare de solicitanți pentru a fi încadrați în organizație, urmând apoi orientarea acestora spre acele profesii sau locuri de muncă pentru care au aptitudini.
- Selecția-clasament, utilizează nu numai în direcția stabilirii concordanței dintre oameni și profesii, ci și pentru clasificarea celor acceptați⁸⁵.

Dintre metodele utilizate în selecția personalului muncitor amintim pe cele mai importante și mai frecvent utilizate:

- Studiul C.V.-ului candidatului, care oferă informații privind: vârsta, sexul, studiile, calificarea, ruta profesională, starea actuală a sănătății, aprecieri privind activitatea depusă anterior;
- Interviu biografic, care vine să completeze și să adâncească imaginea despre individ;
- Testele psihologice;
- Probele de examinare scrisă sau orală.

Se mai pot utiliza și alte metode, cum ar fi: discuțiile în grup, angajarea temporară, etc⁸⁶

⁸³Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed. Holding Reporter, București, 1995, p.118

⁸⁴ Mielu Zlate, op.cit, p.347

⁸⁵ Mielu Zlate, *Psihologia socială și organizațională industrială*, Ed.Politică, București, 1975, p.23

2.5. Responsabilități în domeniul selecției de personal

În condițiile efectuării selecției, în principal pe baza calităților, cunoștințelor, deprinderilor, aptitudinilor și comportamentelor, se utilizează un ansamblu de metode și tehnici de selecție. Cu ajutorul acestora se încearcă a se diagnostica potențialul personalului pentru a vedea dacă este în măsură să realizeze în mod eficient obiectivele, sarcinile, competențele și responsabilitățile ce-i revin în cadrul organizației⁸⁷.

Pentru selecționarea muncitorilor, componenții principali ai personalului de execuție din majoritatea firmelor, se utilizează cu prioritate testele și probele practice. Cu ajutorul testelor se determină, folosind o aparatură de specialitate, calitățile, aptitudinile și deprinderile psihomotorii de bază ale personalului – timp de reacție, îndemânare senzorială, acuitate vizuală și cromatică; intelectuale – memoria formelor, atenția distributivă. Spre exemplu, pentru măsurarea memoriei voluntare se poate folosi aparatul “Tachitoscop”⁸⁸.

Proba practică este modalitatea clasică de selecție. Persoana care solicită ocuparea respectivului post, după ce a făcut dovada formală a pregătirii sale prin diplomă, efectuează o anumită perioadă de testare sau proba practică, de la câteva minute la câteva zile, în funcție de complexitatea și natura sarcinilor circumscrise postului respectiv⁸⁹.

În selecționarea personalului de specialitate accentul cade îndeosebi asupra identificării cunoștințelor necesare. Modalitatea cel mai frecvent utilizată în acest scop este susținerea de probe de examinare, a cunoștințelor posedate în domeniul respectiv⁹⁰.

În mod firesc, un arsenal sensibil mai bogat de metode și tehnici se întrebuițează în cazul personalului managerial, corespunzător complexității cerințelor față de acesta și implicațiilor majore pe care munca sa le are asupra stabilirii și realizării obiectivelor organizației.

Testarea cunoștințelor manageriale și de specialitate se poate efectua prin intermediul discuțiilor, al lucrărilor scrise pe un anumit subiect, chestionarelor de cunoștințe alcătuite din întrebări axate asupra aspectelor considerate absolute necesare în realizarea viitoare munci⁹¹.

2.6. Etapele procesului de selecție

⁸⁶Ibidem, p.234

⁸⁷ Idem

⁸⁸ Manolescu, Aurel, *Managementul resurselor umane*, Ed.Economică, București, 2001, p.320

⁸⁹ Nica Panaite, Adriana Prodan, Adrian Iftimescu, *Management*, Ed.Sedcom Libris, Iași, 2001, p.235

⁹⁰Ticu Constantin, Ana Stoica-Constantin, *Managementul resurselor umane*, Ed.Institutul European, Iași, 2002, p.167

⁹¹ Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed.Holding Reporter, București, 1995, p.320

Selecția este activitatea managementului resurselor umane care constă în alegerea, potrivit anumitor criterii a celui candidat al cărui profil psihosocial-profesional corespunde cel mai bine caracteristicilor unui anumit post.⁹²

La baza selecției stau pregătirea, aptitudinile și capacitatea fiecărui candidat. Se poate efectua în mod empiric, când se bazează numai pe recomandări și impresii, sau în mod științific, caz în care se folosesc criterii riguroase de alegere⁹³.

Principalul obiectiv al selecției personalului este acela de a obține pe acei angajați care se află mai aproape de standardele de performanță dorite și care au cele mai multe șanse de a realiza obiectivele individuale și organizaționale⁹⁴.

Potrivit teoriei și practicii manageriale în domeniul resurselor umane, procesul de selecție a personalului se desfășoară în mai multe etape.

Selecția presupune parcurgerea următoarelor etape:

- întocmirea unui curriculum vitae;
- întocmirea scrisorii de prezentare;
- completarea formularului de angajare;
- interviul;
- testarea;
- verificarea referințelor;
- examenul medical;
- angajarea⁹⁵

Întocmirea unui curriculum vitae

Ce este un curriculum vitae?⁹⁶

Curriculum vitae reprezintă punctul de plecare în orice proces de selecție, mediază, de regulă, întrevederea între solicitanții și reprezentanții organizației și constituie unul din mijloacele de triere preliminară a candidaților. De asemenea, curriculum vitae este considerat ca fiind unul dintre cele mai practice procedee de evaluare, fiind bazat pe informații biografice. De aceea, acesta

⁹² V. Lefter, A. Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1999, p.116

⁹³ Nica Panaite, Adriana Prodan, Adrian Iftimescu, *Managementul*, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2001, p.235

⁹⁴ Aurel Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București, 2003, p.291

⁹⁵ Ibidem

trebuie sa fie un document concis,atractiv și incitant atât în formă,cât și în conținut,să trezească interesul celor care îl citesc pentru cunoașterea candidatului,acordându-i șansa unui interviu⁹⁷.

Un curriculum vitae nu este o autobiografie, ci un document concis care trebuie să acorde șansa unui interviu.⁹⁸ La trimiterea unui C.V. se are în vedere ca el sa nu fie prea lung, sa fie lizibil pentru a nu exista sansa să nu fie citit⁹⁹.

Includerea lui în procesul de selecție se justifică numai în următoarele cazuri:

- în urma campaniei de recrutare, se înscriu pentru selecție foarte mulți candidați, iar condițiile de primire și de interviu de care dispune organizația sunt improprii.

În această categorie intră organizațiile mici și mijlocii dar și cele mari, care nu au o preocupare continuă în recrutarea și selecția personalului;

- exigențele postului nu impun utilizarea unor criterii de selecție care să facă necesară prezența candidatului (aspect exterior, capacitate de expunere orală etc.); în această situație, pentru trierea preliminară, sunt preferate procedeele bazate pe întrevvedere (interviul inițial);
- organizația nu are elaborate tehnici mai riguroase de culegere și exploatare a informațiilor biografice cum ar fi formularul pentru angajare sau chestionarul biotipologic¹⁰⁰.

Pentru candidat, scrierea unui curriculum vitae este echivalent cu pregătirea unui memoriu asupra activității sale anterioare și a modului actual de existență. C.V.-ul este un *instrument de marketing*, un material de reclamă. Trebuie să conțină date obiective și concrete privind starea civilă, formația (studiile și calificativul), experiența în domeniul de activitate specific postului, posturile ocupate anterior. Sunt menționate și eventualele abilități/cunoștințe particulare, cum ar fi: cunoașterea unei sau a mai multor limbi străine, utilizarea calculatorului, deținerea unui permis de conducere etc¹⁰¹.

De obicei sunt mai mulți candidați pe un singur post și fiecare dintre aceștia trebuie să se întrebe ce informații îl interesează pe cel care angajează, ceea ce impune găsirea corelației celei mai fericite dintre posibilitățile proprii și cerințele postului. Tocmai de aceea, dacă se fac oferte pentru mai multe posturi, curriculum vitae va fi nuanțat de la o situație la alta. Un curriculum

⁹⁷ Aurel Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003, p.293

⁹⁸ Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Russu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București, 1997, p.118

⁹⁹ Ticu Constantin, Ana Stoica Constantin, *Managementul resurselor umane*, Ed. Institutul European, Iași, 2002, p.167

¹⁰⁰ Aurel Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, Editia a-IV-a, București, 2003, p.320

¹⁰¹ Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed. Holding Reporter, București, 1995, p.119

vitae va cuprinde doar informațiile pe care candidatul le va considera oportune în vederea trecerii primului obstacol în cursa pentru angajare. Studiile de specialitate au dus la concluzia că 85% dintre candidații la un post sunt eliminați prin intermediul curriculum-ului vitae.¹⁰²

La elaborarea unui curriculum vitae se va avea în vedere:

1. să se folosească o coală albă, format A4;
2. numele, adresa și numărul de telefon trebuie să apară la începutul primei pagini;
3. numele trebuie să apară și la începutul eventualelor pagini următoare;
4. să fie redactat îngrijit;
5. să se întindă pe maximum 2 pagini;
6. să se precizeze acele elemente menționate în mod expres în descrierea postului;
7. să se încadreze corect în pagină, iar pentru dactilografiere să se folosească o mașină de scris bună sau o imprimantă de calitate;
8. să nu se menționeze pretenții salariale;
9. să conțină numai informații reale, deoarece acestea pot fi verificate oricând;
10. să înceapă cu un obiectiv vizând posturile de care este interesat candidatul și pentru care se consideră calificat;
11. să fie conceput în concordanță cu obiectivele și postul pentru care candidează;
12. se vor menționa toate posturile ocupate anterior și realizările obținute;
13. tinerii absolvenți, care nu au ocupat nici un loc anterior, vor prezenta medaliile obținute, premiile, burse, servicii prestatore etc.;
14. să conțină informații referitoare la pasiuni, implicare civilă activitatea în organizațiile profesionale, dar să nu includă informații de natură religioasă și politică, deoarece acestea ar putea elimina candidatul din competiție ;
15. să nu conțină referință, specificând că acestea pot fi furnizate la cerere;
16. să se menționeze disponibilitatea de a călătorii sau de a se muta la solicitarea organizației; în cazul oamenilor de știință, cercetătorilor, artiștilor, cadrelor didactice universitare care au lucrări publicate sau activitate excepționale este bine ca o pagină a curriculum-ului vitae să conțină aceste informații¹⁰³.

Tipurile de curriculum vitae folosite sunt: cele cronologice și cele funcționale.

¹⁰²Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Russu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București, 1997, p.165

¹⁰³Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed. Holding Reporter, București, 1995, p..322

Curriculum vitae cronologic este organizat pe etape, începând cu perioada actuală și continuând în ordine invers cronologică. Persoanele cu o experiență de muncă mare nu vor trebui să menționeze activitatea de început (cu excepția cazului în care postul pentru care candidează are strânsă legătură cu perioada de început a activității). Acest gen de curriculum vitae nu trebuie să conțină perioade neacoperite¹⁰⁴.

Curriculum vitae funcțional pune accentul pe realizările obținute, fără a ține seama de cronologia lor. Acest gen de C.V. este recomandat persoanelor care au avut realizări deosebite și/sau au deținut posturi importante¹⁰⁵.

Majoritatea C.V.-urilor sunt o combinație de două elemente:

- ⇒ informații standard despre candidat (nume, adresă, număr de telefon, vârstă etc.)
- ⇒ informații personalizate (experiență, studii, calități, aptitudini etc.)

Scrisoare de prezentare (intenție)

Curriculum vitae trebuie să fie însoțit de o scrisoare de prezentare (intenție), care nu repetă informațiile conținute în acesta. Ea trebuie să fie mai scurtă, concisă și, dacă este posibil, redactată într-un stil direct. Poate să cuprindă elemente specifice care nu sunt incluse în curriculum vitae, cum ar fi de exemplu, salariul actual, motivația pentru noul serviciu etc. Scopul acesteia este de a ajuta candidatul la obținerea unui interviu, de aceea trebuie să fie cât mai bine pregătită¹⁰⁶.

În scrisoarea de prezentare se pot menționa salariul actual, dar niciodată nu se va specifica salariul dorit pentru noul post. Scrisoarea se adresează întotdeauna unei anumite persoane; de aceea este bine să aflăm, eventual printr-un telefon, cui trebuie să adresăm această scrisoare. Atunci când nu avem această informație este bine să o adresăm sefului compartimentului de personal sau directorului general¹⁰⁷.

Evaluând scrisorile de prezentare, reprezentanții compartimentului de resurse umane vor analiza:

- *regulile de corespondență*: respectarea regulilor de corespondență în afaceri, menționarea numelui expeditorului, destinatarului, data, formula de adresare și de încheiere:

¹⁰⁴ Aurel Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, Editia a-IV-a, București, 2003, p.294

¹⁰⁵ Ibidem

¹⁰⁶ Aurel Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, Editia a-IV-a, București, 2003, p.295

¹⁰⁷ Ibidem, p.296

→ *conținutul scrisorii*: modalitatea prin care a aflat despre post, identificarea interesului și motivația candidatului pentru postul respectiv, scurta descriere a principalelor puncte forte (calități, aptitudini, abilități) pe care candidatul le consideră oportune postului în cauză, exprimarea dorinței de a fi contactat pentru un eventual interviu;

originalitatea scrisorii: candidatul trebuie să evite clișeele pentru a nu avea o scrisoare identică cu altele 100, impresia generală a scrisorii¹⁰⁸.

2.7. Interviul

Cea mai utilizată metodă de culegere a informațiilor este interviul individual sau de grup. Această metodă permite interviuatului să răspundă direct la întrebări nu numai prin cuvinte, ci și prin gestică, ceea ce oferă celui care interviează informații în plus despre subiectul investigat¹⁰⁹.

Interviul poate fi formalizat, când întrebările sunt structurate aproape ca în cazul chestionarului, sau poate să se desfășoare mult mai liber, uneori prin întrebări improvizate, conducerea acestuia făcându-se în funcție de comportamentul interviuatului. În acest din urmă caz, se va începe cu întrebări mai generale despre organizație, cum ar fi:

- Care sunt principalele obiective ale organizației sau departamentului?
- Care sunt realizările organizației în raport de obiective?
- Care sunt punctele forte și slabe ale organizației sau departamentului?
- Ce obstacole sunt în realizarea obiectivelor?¹¹⁰

Deși în cele mai multe cazuri interviul presupune discuția dintre un specialist în managementul schimbării și un angajat al organizației, el poate să se desfășoare și în grup, ceea ce conduce la economisire de timp și la posibilitatea intervievaților de a asculta și răspunsurile celorlalte persoane. Uneori însă, un interviu de grup poate să inhibe participării, deci să îngreuneze procesul de culegere a informațiilor¹¹¹.

Un dezavantaj major al interviului, ca metodă de colectare de informații, constă în consumul mare de timp din partea celor care efectuează interviul. Desfășurarea cu succes a interviului impune formularea clară și într-un număr rezonabil a întrebărilor, evitarea

¹⁰⁸ Ibidem, p.321

¹⁰⁹ Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed.Holding Reporter, București, 1995, p.258

¹¹⁰ Nica Panaite, Adriana Prodan, Adrian Iftimescu, *Management*, Ed.Sedcom Libris, Iași, 2001, p.236

¹¹¹ Michael Armstrong, *Managementul resurselor umane*, Ed.Codecs, Bucuresti, 2003, p.2000

interpretărilor proprii, evitarea pe cât posibil a sugerării interviuatului a răspunsurilor pe care le dorește cel care interviează¹¹².

Majoritatea organizațiilor, indiferent de dimensiuni, folosesc interviul ca metodă de selecție. Interviul este un schimb de idei, impresii, puncte de vedere între un patron, manager și un posibil angajat, având în vedere acceptarea sau respingerea reciprocă¹¹³. De obicei, doar un candidat este interviuat, dar numărul interviuatorilor poate varia; cele mai obișnuite variante sunt:

- un interviuator;
- doi interviuatori (șeful direct al postului vacant și un reprezentant al compartimentului personal);
- un grup de interviuatori (trei sau patru și un președinte)¹¹⁴.

Cu cât este mai mare numărul de interviuatori cu atât este mai mare și formalitatea. Majoritatea candidaților consideră descurajator grupul de interviuatori, devin confuzi și le este greu să dea răspunsuri naturale¹¹⁵.

Ce trebuie să știe solicitantul despre interviu ?

La un interviu se pune accent deosebit pe cunoașterea organizației în care dorește să se angajeze. Cel mai bun mijloc pentru a pregăti interviul este ca solicitantul să răspundă la o serie de întrebări, ca de exemplu: ”De ce îl interesează postul respectiv?“, ”care sunt calitățile sale ?“, ”Dar defectele?“ etc¹¹⁶.

Participanții la un interviu, în vederea ocupării unui post trebuie să aibă în vedere următoarele raționamente:

- să nu vină cu răspunsuri pregătite de acasă;
- să fie pregătiți să răspundă la orice întrebare;
- să nu ezite când răspund la întrebări;
- să dea răspunsuri scurte și inteligibile;
- să evite detaliile deoarece, la nevoie, se vor cere;
- să nu dea informații eronate, deoarece orice informație poate fi verificată;
- să nu se subaprecieze, dar nici să nu se supraaprecieze;

¹¹² Nica Panaite, Adriana Prodan, Adrian Ifțimescu, *Management*, Ed.Sedcom Libris, Iași, 2001, p.236

¹¹³ Ticu Constantin, Ana Stoica Constantin, *Managementul resurselor umane*, Ed.Institutul European, Iași, 2002, p.167

¹¹⁴ Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed.Holding Reporter, București, 1995, p.239

¹¹⁵ Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed.Holding Reporter, București, 1995, p.241

¹¹⁶ Ibidem, p.242

- să asculte atent ce îl întreabă cel care recrutează;
- să manifeste interes real pentru postul vacant prin întrebări la obiect adresate celor care interviează¹¹⁷.

Orice candidat potențial să știe cum se desfășoară un interviu, să se pregătească, dispunând de toate informațiile necesare și să participe cu convingerea că va câștiga. El trebuie să știe să-și pună în evidență abilitățile, cunoștințele, competența, capacitatea și experiența.

Ce trebuie să știe cel care ia interviul ? Pentru a putea realiza o comparare corectă a răspunsurilor, interviul trebuie să conțină aceleași întrebări pentru toți candidații. Fiecare întrebare adresată se va baza pe analiza și descrierea postului. Întrebările adresate nu vor urmări repetarea informațiilor din curriculum vitae. Ele trebuie să fie imprevizibile și să solicite răspunsuri spontane, care nu se limitează la un simplu da sau nu¹¹⁸.

Cei care conduc interviul vor avea în vedere următoarele reguli:

- să cunoască bine descrierea postului;
- să stabilească nivelul abilităților, atitudinilor, aptitudinilor, cunoștințelor, capacităților, exigențelor cerute de post;
- să cunoască curriculum vitae al fiecărui candidat;
- să pregătească cu atenție interviul, în sensul stabilirii cu anticipație a întrebărilor pe care le vor adresa;
- să pregătească informațiile pe care¹¹⁹ candidații le pot cere despre post și organizație;
- să respecte programul de desfășurare a interviului(data, ora, locul);
- să nu întrerupă desfășurarea interviului pentru nici un motiv;
- să nu grăbească desfășurarea interviului;
- să conducă interviul în așa fel încât să obțină de la candidat toate informațiile de care au nevoie pentru a lua o decizie;
- să trateze candidații cu considerație iar climatul să fie destins;
- să coreleze gestica candidaților cu răspunsurile primite;
- să asculte cu atenție fiecare candidat și să nu-l întrerupă prea des;
- să asigure candidaților posibilitatea de a pune întrebări;
- să facă evaluarea candidaților imediat după interviu pentru a nu greși în aprecieri;

¹¹⁷ Nica Panaite, Adriana Prodan, Adrian Iftimescu, *Management*, Ed.Sedcom Libris, Iași, 2001, p.238

¹¹⁸ Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed.Holding Reporter, București, 1995, p.355

¹¹⁹ Nica Panaite, Adriana Prodan, Adrian Iftimescu, *Management*, Ed.Sedcom Libris, Iași, 2001, p.239

- să nu facă discriminări rasiale, politice ,de sex, prin întrebările adresate;
- să încheie interviul în termeni amiabili și să comunice data când se vor anunța rezultatele¹²⁰.

Intervievatorii trebuie să stabilească aspectele pe care intenționează să le analizeze, în concordanță cu cerințele postului, și să conceapă întrebări pentru fiecare dintre acestea.

Intervievarea eficientă trebuie făcută de persoane bine instruite în acest domeniu¹²¹.

Folosirea testelor pentru selecție este o modalitate de a obține informații standardizate de la potențialii angajați. Tot ce pot face testele este să ofere informații suplimentare care să ajute în procesul de selecție. Ele nu pot înlocui interviul sau alte etape ale selecției. Utilizarea testelor ca modalitate de selecție este o metodă utilă dacă testele sunt sigure și valide¹²².

RECOMPENSAREA ȘI PROMOVAREA ANGAJAȚILOR

Interesul pentru un sistem și o politică de recompensare judicioasă implementată în instituțiile din sectorul administrației publice rezidă în faptul că prin acest sistem și această politică se asigură accentuarea și creșterea cointeresării salariaților, nu numai pentru realizarea de performanțe individuale, ci îndeosebi pentru sporirea aportului la performanță globală a acestor întreprinderi pe termen mediu sau lung. Pe de altă parte, principala provocare cu care se confruntă un sistem de recompensare a funcționarilor publici este necesitatea de a favoriza utilizarea cât mai rațională a resurselor organizației și de a asigura, în același timp, echilibrul între aspirațiile umane și cerințele de competitivitate impuse de sistem. În viziunea specialiștilor, sistemul de recompensare stabilește mărimea și tipurile de valori (materiale și nemateriale) pe care angajații le primesc în schimbul activităților prestate într-o instituție. În mod normal, orice sistem de recompensare al angajaților din sistemul public trebuie să se fundamenteze pe un set de

¹²⁰ Tiberiu Zorlentan, Tiberiu Burdus, Eugen Căprărescu, *Managementul organizației*, Ed. Holding Reporter, București, 1995, p.356

¹²¹ Ticu Constantin, Ana Stoica Constantin, *Managementul resurselor umane*, Ed. Institutul European, Iași, 2002, p.167

¹²² Nica Panaite, Adriana Prodan, Adrian Iftimescu, *Management*, vol.I-III, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2001, p.243

*principii, respectiv să cuprindă atât o componentă financiară cât și o componentă nonfinanciară de recompensare. În cadrul sistemului de recompensare, unul dintre elementele importante îl constituie sistemul de venituri salariale. În țara noastră sistemul legat de veniturile salariale ale funcționarilor publici este reglementat prin lege, și cuprinde, ca și elemente, salariul de bază, sporuri și indemnizații salariale, prime și stimulente de merit financiare.*¹²³

Recompensarea personalului este un instrument important al managementului firmei prin care se influențează eficiența activității fiecărui salariat, obținerea unor performanțe bune pentru firmă. În țările cu economie dezvoltată, recompensarea personalului este o preocupare de bază pentru managementul firmei, cu scopul de a proteja salariatul, de a i se asigura un echivalent real pentru activitatea depusă. Protecția salariatului se realizează prin instituirea unor acte normative care reglementează condițiile de muncă și cele referitoare la recompensele acordate salariaților.¹²⁴

Legislația în acest domeniu cuprinde atât prevederi generale, cum ar fi respectarea salariului minim pe economie, plata orelor suplimentare, eliminarea discriminărilor de vârstă, sex în privința salarizării, sau posibilitatea de a recupera din salariile angajaților datoriile acestora față de diverșii creditori, cât și legi cu caracter special, cum ar fi legea salarizării sau legea contractului colectiv de muncă. Cele mai importante prevederi ale legii salarizării fac referiri la evitarea discriminărilor în plata salariilor, obligația asigurării salariului minim pe economie, posibilitatea guvernului de a indexa periodic salariile bugetarilor în funcție de rata inflației, posibilitatea negocierii unor limite salariale pe domenii și ramuri de activitate între patronat și sindicat, obligația, pentru firme, de a acorda sporuri salariale pentru condiții grele de muncă sau de altă natură, prevăzute în contractul individual de muncă.¹²⁵

La modul general, prin conceptul de **recompensare** se înțelege *tot ceea ce funcționarul public primește în schimb de la instituția unde lucrează, pentru munca prestată.*¹²⁶

¹²³ www.apoltenia.ro/.../MANAGEMENTUL_RESURSELOR_UMANE.pdf

¹²⁴ www.ubv.ro/garbo/CURS%20MRU.doc

¹²⁵ www.ubv.ro/garbo/CURS%20MRU.doc

¹²⁶ [Horia Mihai Raboca](#); [Marius Dodu](#), *Managementul Resurselor Umane*, București : Tritonic, 2013.

Pe de altă parte, recompensarea comportă și vizează o relație de tranzacționare dintre angajat și instituție, elementele tranzacției fiind: (1) efortul și aportul depus de angajat la realizarea obiectivelor instituției și (2) valorile acordate de instituție angajaților pentru efortul depus.

Privită sub acest aspect, **recompensarea funcționarilor publici** se poate defini ca fiind „totalitatea valorilor (materiale și nonmateriale) primite de un funcționar public din partea instituției în schimbul efortului prestat de acesta (activitatea efectuată), efort care se concretizează și contribuie la realizarea obiectivelor organizației”. Din perspectivă managerială, *sistemul de recompense* reprezintă ansamblul veniturilor materiale și nemateriale, financiare și non-financiare, a facilităților sau avantajelor atribuite individului în funcție de activitatea desfășurată și de competența probată.¹²⁷

Din punctul de vedere al funcțiilor pe care le comportă, putem afirma că orice sistem de recompensare urmărește următoarele:¹²⁸

1. Asigură fundamentul motivațional pentru angajații din instituțiile publice – acestea vor fi tot timpul conștienți și motivați de faptul că atâta timp cât ei vor contribui, prin efortul depus, la realizarea obiectivelor instituției, aceasta îi va recompensa valoric (material și nonmaterial);
2. Asigură fundamentul, din partea instituției publice, de atragere, reținere, motivare și satisfacere a personalului angajat.

Ca și clasificare, recompensarea unui funcționar public se împarte în 2 mari categorii și anume:¹²⁹

- recompensare directă
- recompensare indirectă

¹²⁷ Horia Mihai Raboca; Florin Cărbunărean; Ovidiu Dorin Jimborean, *Managementul resurselor umane*, Cluj-Napoca : Accent, 2013.

¹²⁸ Ciprian Tripon; Marius Dodu; Horia Mihai Raboca, *Dezvoltare organizațională și măsurarea performanțelor*, București : Tritonic, 2013.

¹²⁹ Marius Dodu; Ciprian Tripon, *Managementul resurselor umane in administratia publica*, Cluj-Napoca : Gewalt, 2000.

La rândul lor, atât recompensarea directă cât și recompensarea indirectă pot îmbrăca diferite forme (Figura 7).

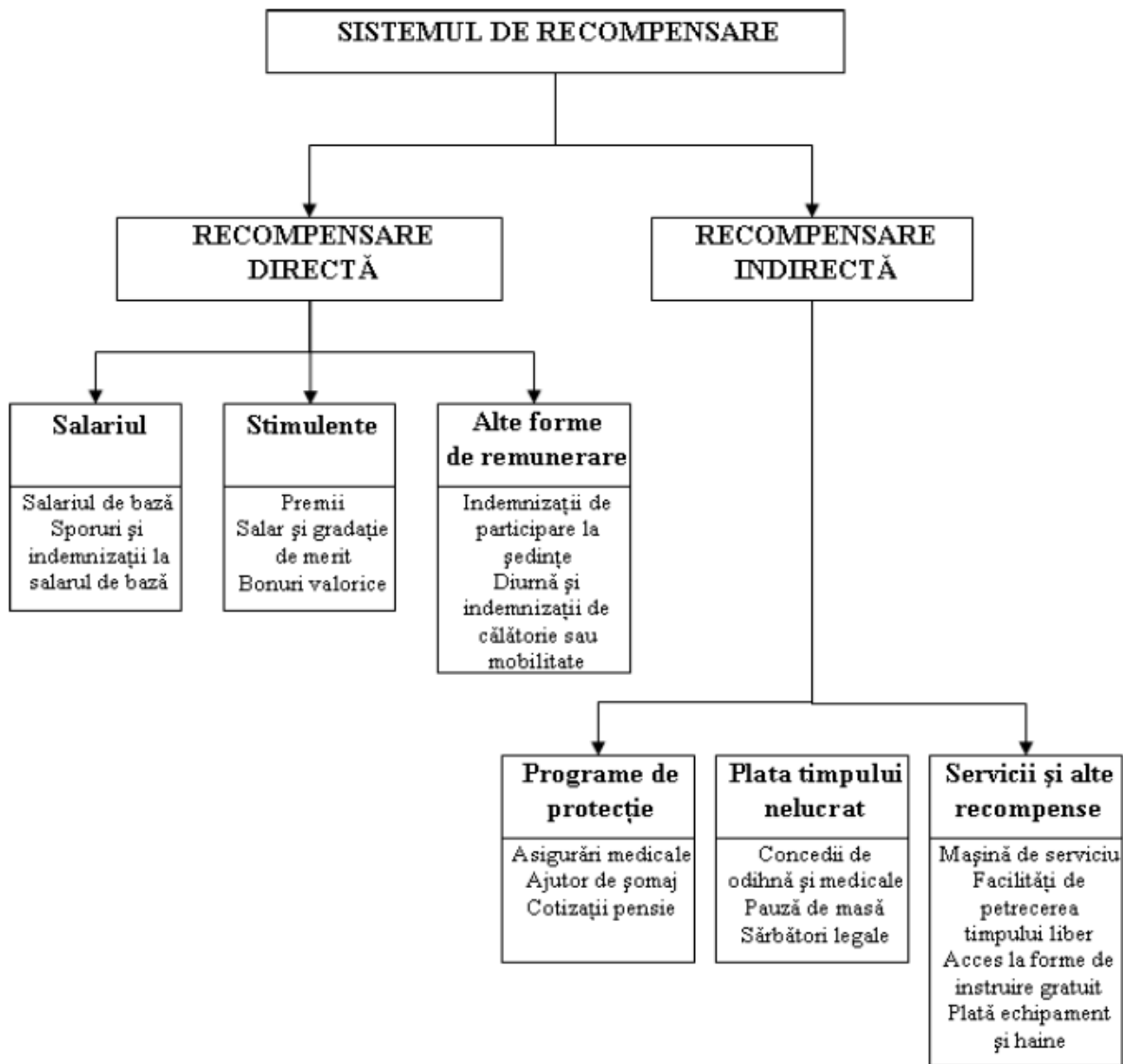


Figura 7: Elementele structurii unui sistem de recompensare (Armstrong și Murlis, 2004).

Sursa: Horia Mihai Raboca; Florin Cărbunărean; Ovidiu Dorin Jimborean, *Managementul resurselor umane*, Cluj-Napoca : Accent, 2013.

O altă schemă referitoare la clasificarea tipurilor de recompense acordate angajaților, este cea prop usă de specialiștii în resurse umane John Bratton and Jeffrey Gold (2000). Astfel,

aceștia identifică 3 forme de recompensare în funcție de tipul de efort depus de angajați¹³⁰(Tabel 11).

Tipul de recompensă	Modalitatea de recompensare	Tipul de efort
Individual	Renumerație de bază Indemnizații valorice Premii și stimulente valorice	Timp: menținerea prezenței la lucru Energie: realizarea sarcinilor complexe Competențe: realizarea sarcinilor eficient și eficace
Grup	Bonusuri valorice colective	Cooperare: grad ridicat de colaborare și conlucrare
Organizațional	Distribuire de dividende Organizare de petreceri și zile festive	

Tabel 11: Tipurile de recompense (Bratton and Jeffrey, 2000)

În studiul său legat de recompensarea angajaților, specialistul Alfie Kohn (2001) prezintă, 5 motive pentru care un sistem de recompensare are șanse mari să eșueze în încercarea de a determina angajații să lucreze mai bine, punând sub semnul întrebării puterea și succesul acestor sisteme datorită următoarelor aspecte:¹³¹

1. Salariul nu se constituie ca un element motivator principal – conform specialistului,

chiar dacă angajații sunt preocupați de salariul lor asta nu dovedește automat că banii sunt elementul motivator. Nu există un fundament ferm legat de asumția că plătiind mai bine un angajat, acesta este încurajat să lucreze mai bine și mai mult. Dacă o reducere de salariu ar irita și demotiva un angajat, asta nu însemna că plătiindu-l din ce în ce mai bine, satisfacția și motivația acestuia va crește.¹³²

2. Recompensele se pot asocia cu aspectele legate de pedepsirea și sancționarea angajaților – acțiunile coercitive și de sancționare a angajaților conduc la distrugerea motivației, încrederii și instaurarea fricii și apatiei în rândul acestora. Acest lucru este valabil și pentru recompense,

¹³⁰ Bratton, J. și Gold, J., *Human resource management: Theory and practice*, 2nd edition, New Jersey: Macmillan Press Ltd., 2000

¹³¹ Kohn, A., 'Why Incentive Plans Cannot Work', 2001, *Harvard Business Review*, pp. 29-50.

¹³² Horia Mihai Raboca; Florin Cărbunărean; Ovidiu Dorin Jimborean, *Managementul resurselor umane*, Cluj-Napoca : Accent, 2013.

pedepsirea și recompensarea angajaților fiind, în fapt, cele 2 fețe ale aceleiași monede. Recompensarea angajaților are același efect punitiv, ca și sancțiunea, în sensul că ambele sunt instrumente de manipulare („*Efectuează lucrul ... și o să primești ...*” nu diferă prea mult de „*Dacă nu execuți activitatea o să îți se întâmple ...*”).¹³³

3. *Recompensarea distruge relațiile dintre angajați* – Relațiile de colaborare dintre angajați de multe ori se distrug datorită competiției între angajați pentru recompense. De altfel, în opinia lui Alfie Kohn calea sigură pentru distrugerea cooperării între angajați este instaurarea unei

competiții în rândul acestora pentru recompense individuale. În această competiție, pentru fiecare angajat care câștigă o recompensă (competiția) există mai mulți colegi care se simt nedreptățiți că au pierdut acea recompensă (au pierdut competiția).

4. *Recompensarea descurajează asumarea răspunderii și al riscului* – în opinia lui Alfie

Kohn atunci când angajații sunt încurajați să gândească la cea ce vor primi în schimbul implicării lor în activitate, ei vor devenii mai puțin receptivi în asumarea riscului și participarea la luarea deciziei. de asemenea, angajații care lucrează numai pentru recompensă, în general, încercă să evite sau minimizeze provocările sau oportunitățile legate de munca lor.

5. *Recompensa subminează interesul angajaților* – deși salariul constituie un element principal de remunerare, majoritatea angajaților lucrează și au performanțe ridicate datorită faptului că munca prestată de ei le face plăcere. Cu alte cuvinte, suntem motivați să lucrăm pentru că ne place să place lucrul pe care îl facem – motivarea intrinsecă. Dacă activitatea desfășurată de un angajat nu va fi făcută din plăcere, mai devreme sau mai târziu, acesta își va pierde interesul pentru activitate desfășurată, indiferent de cât de mare poate fi salariul primit. Pe de altă parte, un angajat care nu va lucra din plăcere, ci va avea în vedere numai mărimea recompenselor primite, pe termen scurt își va pierde interesul pentru acea activitate desfășurată (motivația intrinsecă fiind

redușă, evident că, interesul pentru activitate va fi redus). Cum mărimea salariul constituie un element care ajută la rezolvarea unor nevoi individuale, există pericolul ca angajații să fie tentați

¹³³ Idem

să caute de lucru (slujbe) în funcție de mărimea salariului primit și nu datorită faptului că respectiva munca le face plăcere¹³⁴.

Deși multe dintre aspectele menționate de Alfie Kohn au un grad de adevăr, majoritatea specialiștilor în resurse umane consideră că sistemul de recompensare a funcționarilor publici constituie principalul element pentru care aceștia vin la serviciu. Cu alte cuvinte, în schimbul recompenselor primite, angajații vor încerca să rezolve sarcinile de serviciu încredințate cât mai bine, eficient și eficace. Astfel, considerăm că indiferent dacă sistemul de recompensare adoptat de o organizație, este bun sau rău, eficient sau neeficient, acesta trebuie să existe și să fie aplicat.¹³⁵

În cazul instituțiilor publice, nu credem că un funcționar public ar lucra pe gratis, respectiv ar lucra fără să fie recompensat, în special material, pentru munca prestată.

Prin urmare, dacă sistemele de recompensare nu pot fi eliminate sau eludate de instituția publică, considerăm că discuția trebuie axată asupra modului în care aceste sisteme sunt alese și implementate. În acest sens, considerăm că modul de alegere și implementare a sistemului de recompensare a funcționarilor publici are un impact determinant asupra modului de atingere a scopurilor și obiectivelor avute în vedere prin acest sistem, respectiv în încercarea organizației de a-și recompensa judicios și echitabil angajații (în funcție de aportul lor la realizarea obiectivelor), de a-i motiva și determina pe aceștia să lucreze mai bine și eficace. Pe de o parte, un sistem de recompensare bazat numai de recompensarea materială a funcționarilor publici, pe lângă că ar conduce la o creștere extrem de mare a cheltuielilor instituției, nu ar contribui, pe termen lung, la menținerea unui grad ridicat de motivare, satisfacție și interes al angajaților. De asemenea, un sistem bazat, preponderent pe recompense materiale, în care performanțele salariaților sunt stimulate numai prin recompensele individuale, poate genera o competiție acerbă în rândul funcționarilor publici pentru recompensele individuale, rezultatul final al competiției fiind distrugerea relațiilor de colaborare între angajați, respectiv instaurarea unui climat de neîncredere și dușmănie în organizație. Pe de altă parte, un sistem de recompensare bazat, preponderent, pe recompensare nonmaterială nu ar contribui cu nimic la stimularea și motivarea funcționarilor

¹³⁴ Marius Dodu; Ciprian Tripon „*Managementul resurselor umane in administratia publica*, Cluj-Napoca : Gewalt, 2000.

¹³⁵ Idem

publici de a veni la serviciu. Fiecare dintre noi avem nevoie, în definitiv, de salariu pentru a putea acoperii anumite cheltuieli inerente traiului de zi cu zi.

Prin urmare, având în vedere cele menționate mai sus, considerăm că un sistem de recompensare a funcționarilor publici ar trebui:¹³⁶

1. Să fie construit echilibrat, în sensul că să includă atât elemente de recompensare materiale cât și elemente de recompensare nonmaterială;
2. Să nu fie folosit ca un instrument de coerciție și pedeapsă îndreptat împotriva angajaților instituției;
3. Să asigure un grad de echitate în sensul că recompensele trebuie acordate în funcție de aportul individual al angajaților la realizarea obiectivelor instituției;
4. Sistemul de recompensare nu trebuie să încurajeze competiția între angajați. În acest sens, recomandăm ca sistemele de recompensare folosite de instituțiile publice să pună accent nu pe elemente de recompensare individuale, ci pe elemente de recompensare colective.
5. Sistemul de recompensare trebuie să includă elementele de recompensare care să stimuleze asumarea răspunderii și al riscului din partea angajaților, respectiv să stimuleze și recompenseze nu numai implicarea lor în muncă, dar și gradul de colaborare și conlucrare.

¹³⁶ [Horia Mihai Raboca](#); [Marius Dodu](#), *Managementul Resurselor Umane*, București : Tritonic, 2013.

2. Sistemul de venituri salariale ale personalului

Ca și definiție generală, apreciem că în prezent **salariul** reprezintă „o sumă de bani acordată de un individ (aflat pe o funcție de conducere), în temeiul unor contracte individuale de muncă, unui alt individ sau grup de indivizi (aflați pe funcții de execuție) ca recompensă pentru munca (efortul) efectuată sau care trebuie a fi efectuată, ori pentru serviciile îndeplinite sau care trebuie a fi îndeplinite”.¹³⁷

De asemenea, după mulți specialiști în resurse umane și management, **salariul** desemnează o recompensă acordată fiecărui angajat în schimbul contribuției sale la succesul organizației.¹³⁸

Dacă prima definiție pune accent pe efortul ce trebuie recompensat, cea de a doua definiție precizează faptul că numai rezultatele se recompensează. Poate că această diferență de optică explică parțial și diferența de dezvoltare dintre cele două țări.

Un sistem de salarizare are 2 mari repercusiuni (funcții) asupra organizațiilor și salariaților din cadrul acestora ¹³⁹:

a) În primul rând, salariul constituie, adesea, unul din cele mai importante elemente legate de costurile și cheltuielile generate de instituțiile administrației publice, minimizarea acestei categorii de cheltuieli este o cerință esențială a menținerii și chiar a creșterii eficienței, eficacității,

competitivității, și nu în ultimul rând a capacității concurențiale și a viabilității întreprinderii pe piață.

b) În al 2-lea rând, salariul reprezintă principala categorie de venit și este principalul

¹³⁷ Idem

¹³⁸ Idem

¹³⁹ Mariașiu, F. și Raboca, H., *Managementul exploataării tehnico-economice a utilajelor și agregatelor agricole*, Cluj-Napoca: Accent S.R.L., 2010.

mijloc de existență a angajaților din sectorul administrației publice (atât din administrația publică locală cât și cea centrală) și a familiilor lor, aspect care va conduce ca aceștia să încerce să maximizeze salariul, nu numai pentru a obține un minim de subzistență, ci de a obține un câștig cât mai mare. De asemenea, specialistul american în resurse umane G.A.Cole (2000) consideră că orice sistem de salarizare urmărește 3 scopuri principale și anume:¹⁴⁰

1. atragerea unui număr suficient de angajați corespunzători;
2. păstrarea angajaților care dau satisfacție;
3. recompensează angajații pentru efortul depus, pentru loialitate, experiență și realizări.

De aceea, suntem de părere că atât sistemele cât și politicile salariale din cadrul instituțiilor din administrația publică nu trebuie neglijate de către managementul acestor instituții.

În acest sens, conducătorii instituțiilor publice trebuie tot timpul să fie conștienți de faptul că salariul este unul dintre principalele mijloace de a satisface nu numai necesitățile fizice și biologice de bază ale angajaților, ci și a nevoile sociale și personale ale acestora.

Legat de definirea **sistemul de salarizare**, prin acest sistem se înțelege *un ansamblu formal coerent de măsuri, guvernate, la modul general, de legea cererii și a ofertei, conceput pe baza unor principii economice și sociale, luate în considerare simultan și interconectat, prin care se diferențiază salariile individuale într-o organizație sau domenii de activitate.*¹⁴¹

De asemenea, potrivit Legii nr. 330/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit

din fonduri publice, **sistemul de salarizare** a funcționarilor publici se definește ca fiind *sistemul care reglementează remunerarea personalului din sectorul bugetar în raport cu munca depusă, cu cantitatea și calitatea acesteia, cu importanța socială a muncii, cu condițiile concrete în care aceasta se desfășoară, cu rezultatele obținute, în baza unor anumitor principii.* (art. 11 din Legea nr. 330/2010).

¹⁴⁰ Cole, G.A., *Managementul Personalului*, București: Codecs S.A., 1997.

¹⁴¹ [Horia Mihai Raboca](#); [Marius Dodu](#), *Managementul Resurselor Umane*, București : Tritonic, 2013.

Într-o economie de piață, orice întreprindere din domeniul privat se bucură de libertatea de a-și concepe propriul său sistem de salarizare cu respectarea totuși a unor regulamente sau legislații privitoare la salarizare. În cazul instituțiilor publice, există încă o oarecare tendință de îndrumare centrală, venită din partea autorităților publice centrale, privind întocmirea sistemelor de salarizare, fie pe ansamblul sistemului, fie pentru anumite componente ale sale.¹⁴²

Trebuie, totuși, remarcat faptul că indiferent de domeniul în care acționează organizația (domeniul public sau privat), indiferent de forma de proprietate și forma capitalului, aceasta este obligată să respecte un anumit salariul minim brut pe economie, stabilit prin lege. Din punctul de vedere al principiilor de ghidare și fundamentare, orice sistem de salarizare implementat în organizațiile din domeniul administrației publice trebuie să se bazeze pe o serie de principii.¹⁴³

Deși în lumea academică sau a practicienilor nu există un consens asupra numărului de principii pentru stabilirea sistemului de salarizare, diferențele nu sunt extrem de semnificative.

Astfel, considerăm că orice sistem de salarizare ar trebui să se fundamenteze ținându-se cont de următoarele principii¹⁴⁴:

- a) *Echitatea salarizării* – la muncă egală salariul egal. Acest principiu presupune că, atât la nivelul salariului minim, cât și la nivele superioare, două sau mai multe persoane care prestează aceeași muncă din punct de vedere cantitativ și calitativ trebuie să primească același salariu fără nici un fel de discriminare de vârstă, de sex, de religie, de convingeri politice, de origine etnică.
- b) *Diferențierea după cantitatea muncii* – Acest principiu stipulează faptul că salariile sunt exprimate pe număr de ore total de muncă dintr-o lună sau pe o oră. Prin intermediul normelor de timp se poate calcula, când este cazul, salarizarea pentru diferite operațiuni sau produse.
- c) *Diferențierea după calificarea profesională a fiecărei persoane* – Acest principiu se

¹⁴² Idem

¹⁴³ http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/03/Managementul_resurselor_umane.pdf

¹⁴⁴ Mariașiu, F. și Raboca, H., *Managementul exploatării tehnico-economice a utilajelor și agregatelor agricole*, Cluj-Napoca: Accent S.R.L., 2010.

impune pentru a stimula personalul să-și ridice continuu nivelul de pregătire, atât în folos propriu,

cât și în folosul instituției, crescând productivitatea muncii. Cu cât calificarea este mai ridicată cu atât contribuția adusă este mai mare, ceea ce justifică o salarizare superioară. Principiul are la bază faptul că munca calificată realizează în unitatea de timp, produse, lucrări și servicii cu valoare mai mare (cantitativ și calitativ) decât cea necalificată, aducând o contribuție superioară la producția materială și la dezvoltarea societății. Un angajat din o instituție publică calificat trebuie să fie capabil să execute lucrări de calitate și complexitate superioare, inaccesibile muncitorului necalificat. La diferențierea salariilor, din acest punct de vedere, trebuie să se ia în considerație timpul și cheltuielile necesare pentru obținerea calificării.

d) Diferențierea în funcție de calitatea muncii – deși aplicarea principiului precedent al

salarizării după calificare, satisface în marea majoritate a cazurilor și cerințele cointeresării pentru prestarea unei munci superioare calitativ, este totuși necesar să se pună accent deosebit în construirea sistemului de salarizare, pe stimularea muncii de calitate superioară, întrucât pot exista situații în care doi muncitori având aceeași calificare, să obțină rezultate diferite din punctul de vedere al calității. Aplicarea acestui principiu se reflectă în sistemul de salarizare prin prevederea unor premii speciale pentru calitate, lipsă de rebuturi etc.

e) Diferențiată în funcție de condițiile de muncă – acest principiu stipulează faptul că la

stabilirea salariului trebuie să se țină seama și de condițiile în care se prestează munca, acordându-se salarii mai mari celor care muncesc în condiții mai grele. Ca urmare, salariul unui muncitor care desfășoară o muncă grea trebuie să depășească salariul celui care desfășoară o muncă normală sau ușoară, în asemenea măsură încât partea din salariu rămas după scăderea cheltuielilor necesare reproducerii forței de muncă să fie egală pentru amândoi.

f) Confidențialitatea salariului – acest principiu ar trebui să stea la baza tuturor sistemelor de salarizare indiferent de tipul și mărimea organizației. În practică, înseamnă interzicerea comunicării altor persoane a salariilor angajaților firmei respective. În contractele colective de muncă ale unor firme s-a prevăzut că persoanele cu atribuții de serviciu care au acces la salariile individuale ale personalului, vor fi sancționate administrativ, cu desfacerea contractului de

muncă în cazul în care comunică altor salariați ai firmei sau unor persoane, fizice sau juridice, neautorizate, salariile individuale sau câștigurile totale realizate de salariații firmei.

Dacă unele principii de fundamentare vizează în mod direct modul de determinare a mărimii salariului, altele se referă la alte aspecte ale salarizării, respectiv de ordin juridic și social. De asemenea, considerăm că nu lipsit de interes este ca în stabilirea salariilor angajaților, sistemul de salarizare trebuie să țină seama de nivelul salariilor și a unor adaosuri practicate pe piața muncii de către competitori.

La modul general, din punctul de vedere al elementelor de construcție, venitul salarial a unui funcționar public se compune din 2 mari componente:¹⁴⁵

1. a parte fixă de salariu (salariul de bază + sporuri și indemnizații la salariul de bază);
2. o parte variabilă cu caracter temporar (premiu și stimulente de merit, salariul de merit);

Salariul de bază reprezintă cantitatea de bani fixă pe care un funcționar public o primește pentru timpul lucrat, respectiv numărul de ore lucrate într-o zi, lună sau an. Evident, această cantitate de bani primită de funcționarul public variază în funcție de activitatea prestată, dificultatea sarcinilor pe care le are de rezolvat, nivelul de studii absolvit. Astfel, caracteristic pentru salariul de bază, conform prevederilor Legii nr. 330/2010 privind salarizarea unitară a personalului angajat din fonduri publice, o constituie faptul că suma sau cantitatea fixă de bani primită de funcționarul public depinde mai mult de timpul lucrat și nu de performanțele muncii lui. Practic, la stabilirea salariului de bază se ține cont mai mult de nivelul de studii absolvit, vechimea în muncă a angajatului, dificultatea sarcinilor trecute în fișa postului și mai puțin de cât de eficient și performant este angajatul în munca prestată¹⁴⁶.

În acest sens, conform Legii nr. 330/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, salariile de bază se *diferențiază pe grade în cazul studiilor superioare, studiilor superioare de scurtă durată și pe trepte profesionale în cazul studiilor medii, astfel încât să se asigure posibilitatea diferențierii salariilor de bază individuale în raport cu nivelul pregătirii profesionale a fiecărei persoane și cu experiența acesteia în muncă* (art. 13 alin. 2).

¹⁴⁵ http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/03/Managementul_resurselor_umane.pdf

¹⁴⁶ Idem

Conform legii menționate mai sus, *în cadrul fiecărui grad sau al fiecărei trepte profesionale, diferențierea salariilor de bază se face pe un număr de 5 gradații, corespunzătoare celor 5 tranșe de vechime în muncă, cu excepția funcțiilor publice, unde se utilizează 3 grade profesionale și 3 trepte de salarizare* (art. 13 alin. 2 din Legea nr. 330/2010). De asemenea, salariile de bază se determină prin înmulțirea coeficienților de ierarhizare prevăzuți pentru fiecare funcție cu valoarea coeficientului 1,00 (valoarea coeficientului 1 este stabilită de către guvern). Deși nu apare explicit evidențiat în lege, evident, că în funcție de performanțele funcționarului, la propunerea șefului direct și al conducătorului de instituție, în limitele aprobate a fondului de salariu și a posturilor vacante, acesta poate promova de pe o gradație sau treaptă de salarizare pe o gradație sau treaptă superioară.¹⁴⁷

Sporurile și indemnizațiile salariale, în general, reprezintă o anumită cantitate de bani, stabilite în principal ca procent din salariul de bază, acordată funcționarilor publici care desfășoară activități de natură specială sau activități în condiții grele de lucru. Cu alte cuvinte, sporurile și indemnizațiile reprezintă o parte din câștigul salarial, în raport cu condițiile în care funcționarii publici lucrează. De exemplu, în categoria activităților speciale intră activitatea angajaților din cadrul inspectoratelor de poliție, servicii secrete, servicii pază și protecție demnitari, o parte din angajații din justiție (procuratură, direcții anticorupție, angajați din anumite agenții de control și supraveghere, în timp ce în categoria activităților desfășurate în condiții grele intră activitatea pompierilor, activitatea desfășurată pe timp de noapte sau în ture de angajații spitalelor sau alte agenții publice, activitatea prestată în aer liber indiferent de condițiile atmosferice, activitate ce presupune un efort fizic susținut. Trebuie amintit faptul că, potrivit Legii nr. 330/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, suma sporurilor și indemnizațiilor *nu trebuie să depășească 30% din valoarea salariului de bază* (art. 13 alin.4 din Legea nr. 330/2010). Prin urmare, legat de sporuri și indemnizațiile putem concluziona următoarele:¹⁴⁸

1. Pe de o parte, sporurile și indemnizațiile salariale, ca și valoare, se calculează ca și

¹⁴⁷ Horia Mihai Raboca; Florin Cărbunărean; Ovidiu Dorin Jimborean, *Managementul resurselor umane*, Cluj-Napoca : Accent, 2013.

¹⁴⁸ Idem

procent din salariul de bază. De exemplu, indemnizația de cifru pentru personalul diplomatic reprezintă 15% din salariul de bază; sporul de noapte 25% din valoarea salariului de bază;

2. Pe de altă parte, sporurile și indemnizațiile salariale nu privesc performanțele înregistrate de funcționarii publici, ci se acordă exclusiv pe baza tipului și naturii activității desfășurate de aceștia.

Stimulentele și premiile, pot fi privite ca un element variabil în cadrul veniturilor salariale, și au ca drept scop recompensarea valorică a funcționarilor publici care au performanțe ridicate în activitate. Cu alte cuvinte, stimulente și premiile reprezintă cantitatea de bani primită de funcționarul public, lunar sau anual, în limitele fondului de stimulente aprobat, pentru recompensarea meritelor lui excepționale în activitatea desfășurată. Această categorie de venit salarial, însăși prin faptul că se acordă numai pe criterii de performanță (sau ar trebuie acordate numai pe criterii de performanță în activitate), este variabilă și limitată în timp, în sensul că aceste sume nu sunt acordate pe perioadă nelimitată ca în cazul salariului de bază și al sporurilor (indemnizațiilor salariale). Prin urmare, caracteristicile de bază pentru această categorie salarială sunt următoarele:¹⁴⁹

1. Acordarea angajaților din sectorul public a sumelor se face exclusiv pe criterii de performanță în activitatea desfășurată de aceștia;
2. Aceste sume au un caracter temporar și nu sunt acordate pe termen nelimitat.

În schimb, legea care fundamentează sistemul salariat al funcționarilor publici, Legea nr.

330/2010, aduce valențe și interpretări interesante privitor la stimulentele și premiile acordate acestei categorii de angajați. În acest sens, legea mai sus amintită, vorbește de 2 tipuri de premii și anume (art. 24 din Legea nr. 330/2010)¹⁵⁰:

- *premiu lunar*, care pot fi acordate în limita a 2% din cheltuielile cu salariile aferente

¹⁴⁹ Ciprian Tripon; Marius Dodu; Horia Mihai Raboca, **Dezvoltare organizațională și măsurarea performanțelor**, București : Tritonic, 2013

¹⁵⁰ Idem

personalului prevăzut în statul de funcții, acordate angajaților care au realizat sau au participat direct la obținerea unor rezultate deosebite în activitatea instituției;

- *premiul anual*, în cuantum egal cu media salariilor de bază sau a indemnizațiilor de încadrare realizate în anul premierii, pentru întreg personalul instituției, aspect care, în opinia autorilor acestui curs, constituie un mare neajuns al legii privitor la stimularea performanțelor angajaților. Practic, indiferent de performanțele înregistrate în activitatea prestată, venitul la serviciu din partea funcționarilor publici constituie, potrivit legii, o formă de performanță. În opinia noastră, faptul că vii la serviciu nu constituie o performanță care trebuie recompensată în plus față de salariul primit.

Deși nu ne propunem o analiză și o critică pertinentă privitor la Legea nr. 330/2010, nu putem să nu remarcăm faptul că această lege are anumite „scăpări” și neajunsuri. Neajunsurile Legii nr. 330/2010, considerate majore de către noi, sunt următoarele:¹⁵¹

1. După modul de construcție a sistemului salarial, performanța în activitatea desfășurată de funcționarul public nu mai constituie un factor principal de influență în acordarea salariului primit de acesta. Practic, deși sectorul public este deseori criticat pentru lipsa de eficiență, eficacitate, respectiv lipsa unui productivități ridicate, prin cele stipulate prin lege nu facem altceva decât să continuăm să încurajăm lipsa de performanțe, respectiv nu se încurajează creșterea productivității angajaților din acest sector;

2. Procesul de evaluare a funcționarilor publici începe să își piardă, după opinia noastră

destul de mult din valoare, în sensul că salariul primit anual de un funcționar public prea puțin depinde de nota primită la evaluarea anuală a performanțelor lui;

3. Se încalcă, privitor la premii și stimulentele, principul echității de remunerare a performanțelor. Practic, un angajat cu performanțe ridicate în activitate (productivitate ridicată) va primi aceeași sumă de bani ca și un coleg de al lui care deși a venit tot anul la serviciu nu înregistrează nici o performanță notabilă, respectiv va primi, totdeauna, o sumă mai mică decât șeful lui direct sau directorii instituției (cu toate că productivitatea lui este mai mare decât cea a șefilor).

¹⁵¹ Idem

O altă categorie de salarii de care poate beneficia un funcționar public, sunt salariile provenite ca urmare a desfășurării unor activități de către acesta, angajat pe funcția de expert, în cadrul unor proiecte locale, naționale sau internaționale, proiecte finanțate din fonduri europene sau private. În acest caz, datorită faptului că funcționarul public este plătit din alte fonduri decât cele ale instituției, salariul acestuia poate fi stabilit diferit de cele stipulate în Legea nr. 330/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice. Astfel, în funcție de specificul activității desfășurate de funcționarii publici angajați ca și experți, pentru stabilirea salariului se pot folosi, după caz, următoarele scheme și forme de salarizare¹⁵²:

1. Salarizarea în regie;
2. Salarizarea în acord direct.

1) Salarizarea în regie

Această formă de salarizare se mai numește și salarizarea după timpul lucrat, și constă în acordarea unui salariu unei persoane pentru timpul efectiv lucrat. Personalul încadrat în această formă de salarizare este plătit după timpul lucrat fără a se ține seama de cantitatea sau calitatea muncii depuse. Salariul tarifar se stabilește pe oră, iar cel efectiv se obține înmulțind numărul orelor lucrate în unitatea de timp (de exemplu într-o lună). Stabilirea salariului se face după următoarea formulă:

$$\text{SREGIE} = \text{Sbo} \cdot \text{Tef}, [\text{lei/lună}] \quad (1.1.)$$

unde: SREGIE - salariul în regie, Sbo - salariul de bază orar, Tef - timpul efectiv lucrat, în medie, pe o lună de activitate

2) Salarizarea în acord direct (simplu)

În cazul salarizării directe, salariul convenit este direct proporțional cu cantitatea de produse sau lucrări realizate

¹⁵² Ilieș, L., Osoian, C. și Petelean, A., *Managementul resurselor umane*, Cluj-Napoca: Dacia,

$$S_{ad} = \sum_{j=1}^m Q_{ej} \cdot t_{abj}, \text{ [lei/lună]}$$

unde: Q_{ej} = producția efectuată, t_{abj} = tariful de acord pe bucată.

Bibliografie

1. Armstrong Michael – **MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE. MANUAL DE PRACTICĂ**, Ed. CODECS, ed. a 8-a, 2003
2. Bădescu Adriana, Tăucean Ilie – **BAZELE MANAGEMENTULUI & MARKETINGULUI (curs și aplicații)**, Ed. Eurobit, Timișoara, 2001
3. Beardwell Ian, Holden Len – **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**, third edition, Prentice Hall, 2001
4. Brown R. Donald, Harvey Don – **AN EXPERIENTIAL APPROACH TO ORGANIZATION DEVELOPMENT**, seventh edition, Ed. Prentice Hall, USA, 2006
5. Buckingham Marcus - **NOW, DISCOVER YOUR STRENGTHS**, Ed. The Free Press, 2001
6. Buckingham Marcus, Coffman Curt – **MANAGER CONTRA CURENTULUI**, Ed. ALLFA, 2004
7. Cole G. A. – **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**, 1st edition, London, 1998
8. Cole G. A. – **MANAGEMENTUL PERSONALULUI**, editia a 4 a, Ed. Codecs 2000
9. Covey R. Stephen – **EFICIENȚA ÎN 7 TREPTE sau UN ABECEDAR AL ÎNȚELEPCIUNII**, editia a 5 a, Ed. Allfa, 2000
10. Covey R. Stephen – **ETICA LIDERULUI EFICIENT sau CONDUCEREA BAZATĂ PE PRINCIPII**, editia 1- a, Ed. Allfa, București, 2000
11. Covey R. Stephen, Roger A. & Merrill R. Rebecca – **MANAGEMENTUL TIMPULUI sau CUM NE STABILIM PRIORITĂȚILE**, Ed. Allfa, Bucuresti, 2002
12. Eittington Julius E. – **THE WINNING TRAINER, WINNING WAYS TO INVOLVE PEOPLE IN LEARNING** third edition, Gulf Publishing
13. Goldsmith Walter, Clutterbuck David – **THE WINNING STREAK, Mark II**, Ed.

Butler & Taner Ltd., Frome, London, 1998

14. Goleman Daniel – **INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ**, Ed. Allfa, Bucuresti, 2004
15. Guirdham Maureen – **INTERACTIVE BEHAVIOR AT WORK**, 3rd edition, Prentice Hall, 2002
16. Hayes John – **INTERPERSONAL SKILLS AT WORK**, second edition, 2002
17. Hofstede Geert – **MANAGEMENTUL STRUCTURILOR MULTICULTURALE, Software-ul gândirii**, Ed. Ecomomică, București, 1996
18. Kets de Vries Manfred – **LEADERSHIP**, Ed. CODECS, 2003
19. Honey Peter, Mumford Alan – **THE MANUAL OF LEARNING STYLES**, Ed. Ardingly House, 1986
20. Mathis L. Robert, Jackson H. John - **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**, 9th Edition, 2000
21. Milkovich T. George, Newman M. Jerry, with the assistance of Milkovich Carolyn – **COMPENSATION**, McGraw-Hill/ Irwin, 8th edition, 2005
22. Nicolescu Ovidiu – **MANAGEMENT COMPARAT**, Ed. Economica, București, 1997
23. Parker M. Glenn – **TEAM PLAYERS AND TEAMWORK**, Ed. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990
24. Pedler Mike – **ACTION LEARNING IN PRACTICE**, Ed. Gower Publishing Co. Ltd., 1983
25. Robbins P. Steven, Coulter Mary – **MANAGEMENT**, seventh edition, Ed. Prentice Hall, 2003
26. Rollinson Derek, Broadfield Aysen – **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AT WORK**, 2nd edition, Prentice Hall, 2002
27. Senior Barbara – **ORGANISATIONAL CHANGE**, Ed. Pitman Publishing, London, 1997
28. *****HARVARD BUSINESS REVIEW**, Ed. Xerox Corporation, 2002
29. *****PEOPLE CMM** – Carnegie Mellon, Software Engineering Institute, Pittsburg, July 2001