

# Cuprins

<b>I. SINTEZE</b> .....	15
<b>1. CONTEXTUALIZAREA PROBLEMEI DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE ÎN SECTORUL PUBLIC</b> .....	15
1.1. Noțiunea de management al resurselor umane.....	15
1.2. Obiectivele managementului resurselor umane în sectorul public.....	18
1.3. Caracteristicile sistemului de resurse umane .....	21
1.4. Rolul serviciului de resurse umane .....	24
1.5. Strategia și planificarea resurselor umane.....	25
1.5.1. Recrutarea și selecția .....	27
1.5.2. Despre relațiile serviciului de resurse umane cu angajații.....	35
<b>2. MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ȘI PROVOCĂRILE APĂRUTE ÎN SISTEMUL DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE</b> .....	37
2.1. Pregătirea, dezvoltare și remunerarea personalului.....	37
2.2. Despre transfer, mutare, demiteri, concedieri și situații care țin de disciplină sau nemulțumiri ale angajaților din sistemul public .....	44
2.3. Principalele provocări ale managementului resurselor umane .....	47
<b>3. STRATEGII DE MOTIVARE A PERSONALULUI</b> .....	49
3.1. Strategii de motivare a personalului din sectorul public – motivația ca fundament teoretic.....	49
3.2. Evoluția teoriilor motivaționale .....	51
3.2.1. Abordarea ierarhiei nevoilor de Maslow .....	51
3.2.2. Teoria ERG de Alderfer .....	52
3.2.3. Conceptul nevoilor de realizare al lui McClelland .....	52
3.2.4. Dualitatea motivației .....	53
3.2.5. Teoria echității și implicațiile sale .....	54
3.2.6. Teoria expectanței .....	55
3.2.7. Teoria caracteristicilor postului .....	56
3.2.8. Abordarea social-cognitivă.....	57
3.2.9. Teoria stabilirii obiectivelor și impactul său .....	58
3.3. Specificul motivației .....	59
3.4. Tehnici de motivare.....	60
3.4.1. Rolul și necesitatea motivării .....	60

3.4.2. Tehnici tradiționale de motivare.....	61
3.4.3. Tehnici alternative de motivare .....	63
3.5. Cadrul european și tendințele moderne în motivare.....	64
3.6. Motivarea și performanța personalului – conexiuni între motivare și management. ....	64
3.7. Diferențieri între conceptele de motivare și motivați.....	67
3.8. Fazele motivației.....	68
3.9. Componentele motivației și rolurile motivării personalului.....	69
3.10. Motivarea – punct de plecare în stimularea energiei umane .....	71
3.10.1.Principalele teorii motivaționale.....	71
3.10.2. Teorii clasice ce privesc procesul de motivare .....	72
3.11. Teorii moderne ce privesc procesul de motivare.....	77
3.11.1 Teoria așteptărilor lui Vroom .....	77
3.11.2. Teoria echității lui Adams .....	79
3.12. Managementul recompenselor .....	80
3.13. Instrumente manageriale specifice performanței și motivării .....	81
3.14. Instrumente manageriale specifice climatului organizațional .....	82
3.15. Instrumente manageriale specifice de natură salarială.....	83
3.16. Măsurarea performanței în managementul resurselor umane .....	84
3.16.1. Despre performanță în procesul de management.....	84
3.16.2. Managementul performanței la nivel strategic .....	85
3.17. Managementul performanței la nivel operațional .....	87
3.18. Managementul performanței la nivel individual .....	88
<b>4. ETICA ȘI RESPONSABILITATEA ÎN MANAGEMENTUL</b>	
<b>RESURSELOR UMANE DIN SECTORUL PUBLIC .....</b>	<b>92</b>
4.1. Fundamentele etice ale managementului resurselor umane .....	93
4.1.1. Esența managementului resurselor umane și implicarea etică.....	93
4.1.2. Impactul eticii asupra managementului capitalului uman .....	95
4.1.3. Contextul etic și regulativ în managementul resurselor umane .....	98
4.2. Direcții strategice și responsabilitate socială .....	99
4.3. Implementarea și livrarea serviciilor de resurse umane .....	100
4.4. Procese și instrumente în managementul resurselor umane .....	101
4.4.1. Procesele managementului resurselor umane .....	101
4.4.2. Utilizarea instrumentelor analitice din perspectiva etică.....	103
4.4.3. Implicațiile digitalizării în managementul resurselor umane .....	104
4.5. Dezvoltarea organizațională și comportamentul etic .....	105
4.6. Factori care influențează comportamentul profesional .....	107
4.7. Strategii de identificare a talentelor și etica în recrutare .....	108
4.8. Practici de angajare și relația cu angajații .....	108

<b>5. ANALIZA GESTIUNII RESURSELOR UMANE.....</b>	<b>110</b>
5.1. Analiza gradului de asigurare cu personal din punct de vedere cantitativ, structural și calitativ .....	111
5.1.1. Analiza gradului de asigurare cu personal din punct de vedere cantitativ .....	112
5.1.2. Analiza gradului de asigurare cu personal din punct de vedere structural.....	113
5.1.3. Analiza gradului de asigurare cu personal din punct de vedere calitativ .....	115
5.1.3.1. Aprecierea nivelului de calificare.....	116
5.1.3.2. Analiza cheltuielilor de calificare.....	119
5.2. Analiza stabilității personalului.....	120
5.2. Analiza utilizării timpului de muncă .....	128
5.3. Analiza eficienței utilizării personalului .....	131
5.3.1. Analiza eficienței resurselor umane pe baza productivității muncii.....	132
5.3.2. Analiza eficienței utilizării resurselor umane pe baza profitului pe un salariat .....	137
5.4. Efectele asigurării și utilizării resurselor umane .....	137
<b>II. TESTE GRILĂ.....</b>	<b>141</b>
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>201</b>



# Prolegomene

Noțiunea de resurse umane, așa cum este înțeleasă astăzi prin prisma managementului resurselor umane, a trecut prin diverse etape de dezvoltare, adaptare și implementare de-a lungul evoluției societății umane.

Așadar, pornind de la conceptele de producție așa cum au fost elaborate și discutate în literatura de specialitate și în știința economică, bazându-ne pe teoriile școlilor clasice, postclasice și moderne ale economiei politice, putem observa cu ușurință că forța de muncă și pământul au fost primii doi factori inițiali ai producției, iar ulterior a apărut și capitalul ca un factor derivat.

Forța de muncă, considerată un factor primordial al producției, reprezintă activitățile umane specifice, fie manuale, fie intelectuale, prin care indivizii își valorifică abilitățile și cunoștințele.

Astfel, Adam Smith, considerat fondatorul economiei politice, a subliniat că forța de muncă este fundamentul tuturor bogățiilor unei societăți și sursa principală a averii naționale.

Indiferent de circumstanțele temporale și spațiale, activitatea economică implică într-un mod obiectiv forța de muncă, care are rolul de a valorifica constant resursele naturale, de producție și financiare în interesul său. Ca și alți factori de producție, forța de muncă este obținută prin intermediul pieței muncii, care funcționează ca un subsistem al economiei bazat pe principii de concurență.

În cadrul teoriei clasice a întreprinderilor, angajații erau evaluați conform modului în care îndeplineau în mod regulat sarcini specificate, operând echipamente și instrumente tehnologice sau desfășurând diverse activități.

Aceasta a condus la introducerea termenilor utilizați și astăzi, precum „forța de muncă”, sau „mâna de lucru”, punând accent pe abilitatea oamenilor de a acționa conform procedurilor stabilite de lideri.

Utilizarea termenului de „forță de muncă” a fost constant la singular, referindu-se la un total unitar. Niciodată nu s-au luat în considerare indivizii cu personalitate, nevoi, comportamente și perspective proprii în cadrul obiectivelor manageriale.

În tranziția către economia capitalistă în națiunile cu o dezvoltare economică avansată, evoluțiile calitative cauzate de inovațiile științifice și tehnologice au crescut semnificativ la fel ca și relevanța forței de muncă, a cărei analiză poate evidenția parametrii cantitativi, structurali și calitativi.

Dintr-o perspectivă cantitativă, forța de muncă trebuie evaluată în principal în raport cu populația, luând în considerare factorul demografic ca un tot. Economiiile și populația unei națiuni nu progresează separat. Prin dimensiune, structură, nivel de

educație și sănătate, populația are un impact constant asupra activității economice, în timp ce starea economiei influențează fenomenele demografice principale, precum și dinamica și, în special, structura acesteia. Capacitatea economică a unei țări este direct legată de persoanele apte de muncă.

Calitatea forței de muncă este strâns dependentă de nivelurile de educație generală, pregătire profesională și starea de dezvoltare economică a națiunii respective. Am observat treptat o trecere de la predominanța muncii fizice la o creștere a importanței muncii intelectuale.

Odată cu modernizarea, automatizarea și digitalizarea proceselor de producție, rolul și locul individului în economie s-au schimbat drastic, iar munca creativă a devenit elementul central al activității economice. Separându-se de managementul general, managementul resurselor umane este un concept relativ nou, care înlocuiește tradiționala "conducere a activității de personal". Acesta implică o abordare interdisciplinară și profesională a problemelor legate de personalul dintr-o instituție.

Managementul resurselor umane se distinge de celelalte domenii ale managementului general prin faptul că nu trebuie să servească doar scopurile și interesele angajatorului sau ale conducerii instituției, ci trebuie să acționeze și în beneficiul angajaților, al individului și, prin extensie, al societății în ansamblu.

Societatea contemporană se prezintă ca o rețea de organizații care apar, se dezvoltă sau dispar. În acest context, oamenii constituie o resursă comună, dar și o resursă esențială, vitală pentru toate organizațiile, asigurându-le supraviețuirea, dezvoltarea și succesul în competiție. Această realitate a determinat o atenție sporită asupra managementului resurselor umane.

Toate funcțiile și activitățile din domeniul managementului resurselor umane presupun pregătirea și adoptarea deciziilor de personal care necesită evaluarea unor probleme duale morale sau etico-juridice extrem de complexe. De exemplu, deciziile de a angaja mai multe persoane cu anumite calificări și experiență, de a îmbunătăți și de a promova personalul sau de a concedia personal sunt doar câteva dintre deciziile de personal.

În plus, deciziile de management în domeniul resurselor umane trebuie să fie deosebit de responsabile, formulate din perspectiva responsabilității sociale și luate în considerare în ceea ce privește impactul lor social și modul de minimizare a costurilor sociale.

Cercetările în acest domeniu au relevat că oamenii tind în general să acționeze și să ia decizii pe baza a ceea ce percep ei ca realitate, iar problemele apar pentru că nu vedem cu toții aceeași realitate. Unii experți spun că percepem realitatea prin prisma distorsionată a propriilor noastre atitudini și valori. Nu numai că distorsionăm ceea ce percepem, ci și filtrăm prin propria gândire.

Este recomandat ca unele caracteristici și condiții de adaptare ale angajaților nu trebuie ignorate, cum ar fi experiența, personalitatea acestora, reacțiile la succese și eșecuri, reacțiile la diferite aspecte materiale și influența evenimentelor cotidiene.

Deciziile manageriale în domeniul resurselor umane ar trebui să se bazeze întotdeauna pe originile și personalitățile persoanelor implicate, precum și pe interesele tuturor celorlalte părți implicate în proces.

În spațiul dintre evenimentele care îi afectează pe oameni și reacțiile lor față de acestea se află întreaga lor viață socială, așteptările profesionale și speranțele lor, așadar un bun management de resurse umane ar planta pozitivism – prin lucruri clare spuse cu simț de răspundere pentru că destinul unui om poate fi afectat de o întâmplare de acest gen ori pozitiv ori negativ în funcție de cum gestionează situația stilul de management de resursă umană.

Astfel, aprofundarea înțelegerii mecanismelor de motivare a angajaților a condus la concluzia că aceștia nu sunt folosiți în mod optim, ceea ce impune managerilor să-și intensifice implicarea directă în utilizarea eficientă a resurselor umane.

Dintre toate tipurile de resurse ale unei organizații, resursele umane reflectă cel mai bine specificitatea managementului ca activitate umană. Managementul resurselor umane poate fi perceput ca fiind arta de a realiza lucruri prin intermediul oamenilor. Prin urmare, managementul resurselor umane devine esențial.

În concluzie, în viziunea modernă, oamenii nu sunt doar recrutați și selectați pentru a ocupa anumite posturi vacante, ci sunt căutați și atrași datorită rolului lor crucial în cadrul instituției. În prezent, orice activitate de producție poate fi realizată cu un grad maxim de eficiență doar dacă unitatea respectivă dispune la timp de resurse umane adecvate din punct de vedere cantitativ, structural și calitativ.



# I. Sinteze

## 1. CONTEXTUALIZAREA PROBLEMEI DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE ÎN SECTORUL PUBLIC

### *1.1. Noțiunea de management al resurselor umane*

În conceptul general, gestionarea resurselor umane este o colecție de acțiuni desfășurate la nivelul organizației, care facilitează utilizarea optimă a personalului, angajat la acea autoritate, pentru a îndeplini atât obiectivele generale ale organizației, cât și pe cele personale.

Ideea de management al resurselor umane a evoluat de la managementul personalului tradițional, concentrându-se mai mult pe aspecte precum planificarea resurselor umane, recrutarea și selecția, precum și evaluarea performanței profesionale și gestionarea carierei.

*Resursele umane* – formează esența oricărei activități economice, este de la sine înțeles că gestionarea personalului trebuie să fie o prioritate în funcționarea unei entități economice.

*Managementul resurselor umane* – se referă la totalitatea acțiunilor destinate asigurării, dezvoltării, stimulării și menținerii resurselor umane dintr-o organizație, cu scopul de a atinge eficient obiectivele acesteia și de a răspunde nevoilor angajaților.

Această gestionare a resurselor umane necesită o abordare profesională și multidisciplinară a problemelor legate de personalul organizației, având în vedere nu doar scopurile și interesele liderilor organizației, ci și bunăstarea angajaților, a indivizilor și, implicit, a societății în general.<sup>1</sup>

*Managementul resurselor umane* – definește rețelele de relații care se formează și se manifestă în cadrul diverselor entități economice și instituții publice.<sup>2</sup>

*Gestionarea resurselor umane* – implică o varietate de activități, printre care se numără următoarele direcții principale:

- planificarea forței de muncă;
- realizarea unor fișe a postului;
- recrutarea, selecția și orientarea angajaților;
- evaluarea performanțelor individuale și de grup;
- compensații și avantaje specifice locului de muncă;

---

<sup>1</sup> Elvira Nica, Managementul resurselor umane în administrația publică, Editura Economică, București, 2012, pag 73-75.

<sup>2</sup> Panaite Nica, Aurelian Iftimescu, Management, Ed.Sedcom Libris, Iași, 2004, p. 65.

- securitatea și sănătatea angajaților;
- disciplina, monitorizarea și evaluarea activităților personalului;
- organizarea programului de lucru etc.

Managementul resurselor umane a fost definit de diverși specialiști în domeniu, iar ca un numitor comun aceste definiții conchid că:

- include toate activitățile axate pe resursa umană, având ca scop: elaborarea, proiectarea, utilizarea eficientă, întreținerea și dezvoltarea socio-umană;
- reprezintă totalitatea acțiunilor care asigură utilizarea efectivă a resurselor umane, în interesul organizației, al fiecărui individ și al comunității în general;
- se referă la un set de activități îndreptate spre folosirea eficientă a „capitalului uman”, pentru a atinge scopurile organizaționale, asigurând în același timp condiții care să răspundă nevoilor angajaților;
- ansamblul hotărârilor ce influențează interacțiunile dintre principalii actori sociali – angajatorul și angajații – are ca scop creșterea productivității și eficienței în activitatea economică;
- include un set de măsuri elaborate în mod interdisciplinar, referitoare la atragerea forței de muncă, selecția, integrarea, utilizarea prin organizarea ergonomicii muncii, precum și stimularea atât materială, cât și morală, până când se finalizează contractul de muncă.

Într-o altă descriere, gestionarea resurselor umane – se referă la modul în care sunt luate deciziile legate de personal în domeniile operaționale ale departamentelor de linie, dar și în activitățile strategice ale organizației, ceea ce poate simplifica problemele de personal la elemente de buget, forță de muncă și eficiență economică totală.

Resursele umane constituie una dintre cele mai importante investiții pentru o organizație. Acestea sunt primele resurse de strategie ale entității, distincte datorită capacității lor de a evolua și de a se dezvolta, precum și abilitatea de a-și identifica și depăși limitele.<sup>3</sup>

Astfel, examinând și studiind diversele definiții oferite, se poate observa că, în acest moment, nu există o definiție oficială acceptată de toți referitoare la managementul resurselor umane, care să aibă acordul experților din acest sector.<sup>4</sup>

Când examinăm organizațiile și comportamentul lor, putem conchide că există un factor care însuflă vitalitate și o nuanță specifică tuturor demersurilor pe care le desfășoară, având obiective clare și o direcție orientată spre rezultate.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Aurel Manolescu, Managementul resurselor umane, Editura R.A.I., București, 1998, pp.11-15.

<sup>4</sup> Aurel Manolescu, Managementul resurselor umane, Editura Economică, Ediția a-IV-a, București, 2003, p.38-39.

<sup>5</sup> Ticu Constantin, Ana Stoica – Constantin, Managementul resurselor umane, Editura Institutul European, Iasi, 2002, p. 168.

Conform IPM – Institutul de Management al Personalului – gestionarea resurselor umane este o sarcină care revine tuturor celor care au rol de conducere, precum managerii, și reprezintă activitatea desfășurată de acești angajați sau experți.

*Principiile Managementului Resurselor Umane sunt:*

- recunoașterea valorii capitalului uman ca fundament al organizației;
- îngrijirea direcționării și concentrării abilităților și eforturilor individuale pentru a îndeplini cu succes misiunea și obiectivele instituției;
- alinierea strategiilor și politicilor de resurse umane cu misiunea și strategia instituțională;
- promovarea unei culturi instituționale sănătoase.

Continuarea acțiunilor manageriale provine din țelurile instituționale – printre acestea, scopurile economice și sociale se evidențiază ca fiind cele mai importante.

O analiză generală a managementului ilustrează desfășurarea repetată a următoarelor etape: programare, execuție și evaluare post-execuție.

Managementul Resurselor Umane (MRU) reprezintă un ansamblu de activități destinate utilizării eficiente a forței de muncă dintr-o instituție sau organizație, având ca scop nu doar atingerea obiectivelor acesteia, ci și îndeplinirea nevoilor angajaților. În prezent, orice proces de producție poate să fie realizat cu un grad maxim de eficiență doar dacă unitatea respectivă dispune la timp de resurse umane în ceea ce privește cantitatea, structura și calitatea.

De asemenea, un aspect semnificativ este reprezentat de principiile de organizare ergonomică a spațiilor de lucru. La începutul anilor '20 din secolul XX, au apărut și s-au dezvoltat studii asupra nevoilor umane; metodele de cercetare folosite au vizat analiza economico-statistică, analiza factorială și comportamentală, precum și cercetarea sociologică destinată determinării factorilor care influențează managementul organizațional, conform celebrei teorii „7 S”.

Gestionarea resurselor umane se referă la activitățile organizatorice care facilitează utilizarea eficientă a angajaților pentru a îndeplini obiectivele organizației și cele personale.

*Managementul resurselor umane (MRU) cuprinde o varietate de activități, printre care se numără și:*

- ✓ Studii și elaborarea fișelor de post
- ✓ Planificarea forței de muncă
- ✓ Selecția și integrarea angajaților
- ✓ Asistență oferită angajaților în privința carierei lor
- ✓ Evaluarea performanței
- ✓ Beneficii și compensații specifice locului de muncă
- ✓ Securitate și sănătate ocupațională
- ✓ Relații interumane în cadrul organizației
- ✓ Disciplina, monitorizarea și evaluarea angajaților

✓ Planificarea programului de lucru etc.

Cu siguranță, această enumerare nu este completă, dar acoperă majoritatea activităților esențiale în domeniul managementului resurselor umane.<sup>6</sup>

*Dacă ne propunem să explicăm ce implică managementul resurselor umane, este important să evidențiem trei trăsături esențiale ale acestui domeniu.*

1. Managementul resurselor umane se concentrează pe acțiune. Nu se ocupă de arhivare, formulări sau reglementări. Acesta pune accent pe identificarea și soluționarea problemelor angajaților pentru a sprijini împlinirea obiectivelor organizației și a promova dezvoltarea și satisfacția fiecărei persoane.

2. Managementul resurselor umane are o abordare personalizată. De fiecare dată când este posibil, aceasta consideră fiecare angajat ca un individ unic și propune servicii și inițiative menite să răspundă nevoilor personale.

3. Managementul resurselor umane este proactiv în direcția viitorului. Se preocupă de scopurile organizației și contribuie la realizarea acestora prin „furnizarea” de angajați bine pregătiți și motivați.

### ***1.2. Obiectivele managementului resurselor umane în sectorul public***

Managementul resurselor umane reprezintă totalitatea activităților destinate asigurării, îmbunătățirii, motivării și menținerii angajaților în cadrul unei organizații, având scopul de a atinge obiectivele acesteia și de a satisface cerințele angajaților. În această lucrare sunt prezentate definiții, principii, tehnici și metode de management al resurselor umane, organizate în funcție de activitățile specifice domeniului.

Pe măsură ce instituțiile evoluează, ele se confruntă cu o serie de aspecte esențiale ale managementului resurselor umane. Managerii dezvoltă un plan menit să atragă și să păstreze persoanele cu competențele necesare organizației.

Executarea acestui plan include procesele de recrutare, selecție, integrare, training, recompensare, alegerea beneficiilor potrivite și evaluarea constantă a performanțelor pentru a asigura îndeplinirea obiectivelor organizaționale. Aceste procese sunt elemente fundamentale ale managementului resurselor umane.

Planul de resurse umane este conceput în concordanță cu strategia organizației. Pe măsură ce organizația descoperă oportunități de dezvoltare, este esențial să coreleze aceste oportunități cu competențele de care va avea nevoie pentru a le implementa. Recrutarea, formarea și programele de recompensare trebuie să fie gândite cu scopul de a atrage, dezvolta și menține angajații valoroși.

Dezvoltarea resurselor umane presupune instruirea angajaților pentru a executa sarcinile esențiale în organizație. Provocarea este identificarea tipului de formare necesar pentru angajați. Orice decizie de formare trebuie să ia în considerare motivația

---

<sup>6</sup> Cristina Manole, Managementul resurselor umane în administrația publică, Ediția a IV-a revăzută și adăugită, Editura Academia de Studii Economice din București, București, 2022, pag 18-22.