UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administraţiei şi Internelor

Inovaţie în administraţie
Programul Operaţional "Dezvoltarea Capacităţii Administrative"

Beneficiar: Orașul Eforie
Titlul proiectului: Îmbunătățirea eficacității organizaționale a Primăriei Orașului Eforie
Cod SMIS: 15312
Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional ”Dezvoltarea Capacității Administrative”, în perioada 01.11.2010 - 01.02.2012

SUPORT DE CURS

INSPECTOR RESURSE UMANE

AUTOR
JR. DOINA MIHAI

CUPRINS

CAPITOLUL 1 4
FUNCŢIUNEA DE PERSONAL ŞI MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ***4***
1.1. Managementul resurselor umane (MRU) 4
1.2. Structuri de organizare a managementului resurselor umane 7
1.3. Profilul titularilor departamentului de resurse umane 10
1.4 Inspectorul de resurse umane, întocmirea şi gestionarea documentelor de evidenţă a personalului 12
Oferirea informaţiilor privind problemele de personal ***14***
CAPITOLUL 2 2
Motivarea şi participarea lucrătorilor ***2***
2.1. Modele de ierarhizare a nevoilor şi corelaţia cu motivaţia 2
2.2. Evaluarea proceselor de motivare prin prisma percepţiei angajaţilor 2
CAPITOLUL 3 6
Organizarea recrutării şi selecţiei personalului ***6***
3.1. Necesitatea activităţii de recrutare a resurselor umane 6
3.2. Recrutarea – activitate de bază a procesului de asigurare cu personal 7
3.3. Factorii externi şi interni ai recrutării 11
3.4. Particularităţile procesului de recrutare 12
3.5. Strategii şi politici de recrutare 13
3.6. Sursele de recrutare a personalului 14
3.7. Selecţia resurselor umane 17
3.8. Limbajul corpului, mediului şi timpului în recrutarea şi selecţia resurselor umane 22
CAPITOLUL 4 26
LUCRUL ÎN ECHIPĂ ŞI GESTIUNEA CARIERELOR ***26***
4.1. Lucrul în echipă 26
4.2. Dezvoltarea carierei ***28***
CAPITOLUL 5 35
CULTURA ORGANIZAŢIONALĂ ***35***
5.1. Defîniţie 35
5.2. Simbolurile 35
5.3. Normele comportamentale organizaţionale 36
5.4. Ritualuri şi ceremonii 36
5.5. Statuturile şi rolurile personalului 37
5.6. Istorioare şi mituri 38
CAPITOLUL 6 39
MANAGERII ŞI LEADERSHIPUL ***39***
6.1. Definiţia managerului 39
6.2. Tipuri de manageri 39
6.3. Definiţia leadershipului 40
6.4. Determinanţii leadershipului 40
CAPITOLUL 7 42
CODUL MUNCII ***42***
CAPITOLUL 8 93
ÎNCADRAREA ÎN MUNCĂ A PERSOANELOR CU HANDICAP ***93***
CAPITOLUL 9 94
APRECIEREA PERSONALULUI ŞI A ACTIVITĂŢII SALE ***94***
RAPORT DE EVALUARE a performanţelor profesionale individuale ale salariaţilor 97

CAPITOLUL10 101
ACORDAREA TICHETELOR DE MASĂ ***101***
CAPITOLUL 11 103
SISTEMUL PUBLIC DE PENSII ŞI ALTE DREPTURI DE ASIGURARI SOCIALE ***103***
CAPITOLUL 12 109
SISTEMUL ASIGURĂRILOR PENTRU ŞOMAJ ŞI STIMULAREA OCUPĂRII FORŢEI DE MUNCĂ ***109***
CAPITOLUL 13 114
DIALOGUL SOCIAL ***114***
13.1 Participarea salariaţilor la dialogul social 114
13.2. Dialogul între conducere şi sindicate 115
13.3 Subiecte ale negocierii conducere-sindicate 118
13.4 Instrumente ale negocierilor conducere-sindicate 119
CAPITOLUL 14 121
CONFLICTUL DE MUNCĂ ***121***
14.1. Definiţia conceptului de conflict de muncă 121
14.2 Tipologia conflictelor 122
14.3 Viziuni normative asupra studierii şi soluţionării conflictelor de muncă 125
14.4. Impactul negativ al conflictelor de muncă asupra performanţelor organizaţiei şi a oamenilor 133

CAPITOLUL 1

FUNCŢIUNEA DE PERSONAL ŞI MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Alături de finalitatea economică a întreprinderii, ultimele decenii au demonstrat necesitatea luării în considerare şi a finalităţii sale sociale. În zilele noastre, fără îndoială, resursă umană este considerată a fi strategică şi deci funcţia de personal a ajuns să fie într-o poziţie de "arbitru" între obiectivele economice ale organizaţiei şi imperativele sociale şi umane. Misiunea funcţiei de personal constă în punerea la dispoziţia întreprinderii a resurselor umane necesare, sub dubla restricţie a unei funcţionări armonioase şi eficiente a ansamblului uman şi a respectării dorinţei de echitate, securitate şi dezvoltare individuală a fiecărui membru. Funcţia de personal, alături de capacităţile de producţie, aprovizionare şi sisteme de distribuţie, de echipele de vânzare, de finanţe şi contabilitate, interacţionează în cadrul activităţii curente a organizaţiei. Aceste procese pot fi influenţate de schimbările survenite în sistemul politic, social, economic şi tehnologic. Influenţele mediului extern al întreprinderii determină un proces continuu de adaptare, de schimbare, proces impus de necesitatea creşterii permanente a performanţei acesteia. În cadrul acestui proces, funcţia de personal tinde să deţină rolul primordial; personalul este acela trebuie să ia decizii referitoare la aspectele materiale, financiare, tehnologice, pentru bunul mers al organizaţiei; el reprezintă factorul critic în efortul de creştere a productivităţii şi performanţei muncii.

1.1. Managementul resurselor umane (MRU)

Resursă umană a organizaţiei este adesea denumită "cel mai valoros activ", deşi nu apare în evidenţele contabile. Succesul organizaţiei depinde însă de modul în care membrii săi pun în practică obiectivele acesteia; de aceea capacităţile şi calitatea resurselor umane sunt definitorii pentru rezultatele organizaţiei. Dar a lucra cu oamenii presupune a ţine cont de sensibilităţile şi caracteristicile emoţionale ale fiecărui individ. Oamenii au ambiţii şi năzuinţe, au nevoie de o măsură a rezultatelor lor şi au o complexitate de nevoi.

Defîniţia resurselor umane şi evoluţia funcţiunii de resurse umane

"Resursele umane" este un domeniu din ce în ce mai important care se formează în companii şi instituţii şi în domenii economice în toata lumea. Recunoscând faptul că OAMENII sunt cel mai de preţ "bun" al organizaţiilor, lideri de companii şi instituţii de pretutindeni se bazează din ce în ce mai mult pe politici eficiente de management care sunt aplicate mai ales în zona resurselor umane. În urma unui adevarat boom de profesionişti, generalişti sau specialişti în aria relaţiilor umane, a crescut de asemenea şi nivelul de competenţe şi inovaţie dând naştere astfel celor mai eficiente şi productive metode de eficientizare a politicilor de management al forţei de muncă. Când acestea sunt aplicate, deja avem un mare număr de tehnici care duc la mărirea profitabilităţii în cazul companiilor sau la creşterea eficienţei organizaţiilor.

Dar care este, de fapt definiţia resurselor umane? în esenţă, MRU se aplică în cazul oricărei organizaţii. Orice afacere sau instituţie de orice dimensiune are nevoie de angajaţi pentru a putea funcţiona. Fiind cea mai importantă ăpentru orice manager sau conducător, e nevoie că angajaţii sa fie gestionaţi în mod corespunzător pentru a se obţine eficacitate.

Managementul forţei de muncă este mult mai complicat decât, să spunem, gestionarea şi întreţinerea capitalului material precum utilajele, sistemele computerizate, etc. Abordarea mecanicistă a relaţiilor cu angajaţii a condus deseori la eşec. Din fericire, acest eşec a dus la studierea mai atentă a modului în care este tratat capitalul uman, astfel încât acesta să-şi folosească întregul potenţial.

De aceea, aplicarea managementului resurselor umane se focalizeaza pe o analiză mai sensibilă şi mai umană pentru a determina ce anume funcţionează în lucrul cu angajaţii.

Resursa umană este singură resursă din cadrul unei întreprinderi care poate avea capacitatea de a-şi mări valoarea sa odată cu trecerea timpului, spre deosebire de toate celelalte resurse a întreprinderii, care se uzează dacă nu fizic, atunci moral.

Dezvoltarea teoriei şi practicii în domeniul MRU necesită cunoaşterea şi înţelegerea cât mai deplină a rolului şi părţicularităţilor RU în cadrul organizaţiei:

• RU reprezintă organizaţia. Oamenii reprezintă o resursă comună, resursă cheie, o resursă vitală de azi şi de mâine a tuturor organizaţiilor, care asigură supravieţuirea, dezvoltarea şi succesul competitiv al acestora.

• RU reprezintă una dintre cele mai importante investiţii ale unei organizaţii, ale cărei rezultate devin tot mai evidente în timp. Organizaţiile cheltuiesc sume importante cu angajaţii lor, iar datorită costurilor antrenate nu numai remunerarea personalului, ci şi angajarea, menţinerea şi dezvoltarea personalului reprezintă una dintre cele mai evidente investiţii în resursele umane. Investiţia în oameni s-a dovedit a fi calea cea mai sigură de a garanta supravieţuirea unei organizaţii sau de a asigura competitivitatea şi viitorul acesteia.

• RU sunt unice în ceea ce priveşte potenţialul lor de creştere şi dezvoltare, precum şi capacitatea lor de a-şi cunoaşte şi învinge propriile limite, pentru a face faţă noilor provocări sau exigenţe actuale. RU sunt valoroase, rare, dificile de imitat şi, relativ, de neînlocuit.

• RU constituie un potenţial uman deosebit, care trebuie înţeles, motivat sau antrenat în vederea implicării cât mai depline a angajaţilor la realizarea obiectivelor organizaţionale.

• RU sunt puternic marcate de factorul timp necesar schimbării mentalităţii, obiceiurilor, comportamentelor, etc.

Pentru înţelegerea cât mai deplină a conţinutului actual al MRU una din primele necesităţi o reprezintă înţelegerea evoluţiei istorice a acestuia. Una dintre variantele de periodizare prezentată în literatura de specialitate şi acceptată de numeroşi specialişti în domeniul MRU este aceea care cuprinde următoarele etape:

- Etapa empirică
- Etapa bunăstării şi prosperităţii
- Administrarea personalului
- Managementul personalului – faza de dezvoltare
- Managementul personalului – faza matură
- MRU – prima fază

- MRU – a doua fază.

Etapa empirică – îşi are începuturile în cele mai vechi timpuri - până spre sfârşitul secolului al XIX-lea. Se baza pe intuiţie, bun simţ, tradiţie şi experienţă, iar activităţile de personal vizau îndeosebi latura tehnico-organizatorică şi numai tangenţial aspectele manageriale, deoarece succesul era considerat că un rezultat exclusiv al unor calităţi personale.

Etapa bunăstării şi prosperităţii –fondatorul F. Taylor, perioada de avânt a capitalismului, proprietarii se preocupă tot mai mult de îmbunătăţirea condiţiilor de muncă, precum şi de asigurarea unor facilităţi angajaţilor (cantine, programe medicale)

Administrarea personalului – etapa de dezvoltare a funcţiei de personal, care, în timp, poate fi localizată în perioada dintre cele două războaie mondiale şi în care apar noi cerinţe în domeniul RU, datorită creşterii mărimii organizaţiilor şi complexităţii activităţilor. Dezvoltarea sindicatelor şi a legislaţiei muncii din perioada anilor 1930 a dus la o implicare tot mai mare a organizaţiilor în negocierile colective, rezolvarea revendicărilor angajaţilor. Şcoala RU, reprezentată de Mayo a accentuat nevoile sociale ale oamenilor şi importanţa variabilelor de ordin psihologic. S-au intensificat preocupările în ce priveşte studiul factorilor mediului ambiant, organizarea regimului de muncă şi odihnă, adoptarea unui stil de conducere participativ. În cadrul
întreprinderilor au început să fie create compartimente de personal, care au reprezentat un progres real pentru dezvoltarea funcţiei de personal.

Managementul personalului – faza de dezvoltare – etapa specifică perioadei celui de-al doilea război mondial şi a anilor 50, când reconstrucţia postbelică, expansiunea rapidă a organizaţiilor, schimbările tehnologice şi internaţionalizarea economiei au creat condiţii deosebit de favorabile pentru dezvoltarea funcţiei de RU. Se mai simţea şi deficit de forţă de muncă. Toate aceste aspecte au determinat o anumită prioritate acordată problemelor de recrutare, remunerare, restructurării serviciilor de personal, marcând astfel începuturile administrării moderne a personalului.

Managementul personalului – faza matură - specifică anilor 60-70 şi se caracterizează printr-o abordare mai complexă a problematicii RU, printr-o implicare mai mare a managerilor de personal în strategia RU şi în problemele strategice ale organizaţiei. Se dezvoltă planificarea RU, iar metodele şi tehnicile de selecţie, pregătire şi evaluare cunosc un proces continuu de perfecţionare.

Managementul RU – prima fază – este caracteristică perioadei antreprenoriale a anilor 80 când în universităţile americane apare conceptul de managementul RU, iar funcţiei de personal i se conferă acelaşi statut că şi celorlalte funcţii ale organizaţiei. Preocupările acestei perioade sunt tot mai mult orientate spre determinarea dimensiunii umane a schimbărilor organizaţionale şi integrarea strategiilor din domeniul RU în strategia globală a organizaţiei.

Managementul RU – a doua fază - începutul anilor 90, pe prim plan – necesitatea promovării avantajelor muncii în echipă şi ale climatului organizaţional. Se remarcă importanţa acordată problemelor de motivare şi comunicare, precum şi a unor concepte relativ noi, că de exemplu, managementul recompensei, managementul culturii, etc. Această continuă dezvoltare a MRU a dus la transformarea sa treptată dintr-un domeniu strict definit şi îngust într-o funcţie strategică. Prin urmare, în această etapă este relevată contribuţia deosebit de importantă a activităţilor de personal şi a strategiilor şi politicilor din domeniul RU la succesul organizaţiei, precum şi importanţa pregătirii

specialiştilor în domeniul respectiv.

1.2. Structuri de organizare a managementului resurselor umane

Deşi managementul resurselor umane este, de regulă, funcţia principală a unui departament specializat, se poate spune că această activitate este extinsă şi în afară acestuia. Practic, trei grupuri conlucrează pentru a îndeplini funcţia de personal a organizaţiei.

În primul rând, responsabilitatea generală este asumată de conducerea superioară. Preşedintele unei organizaţii dă tonul climatului de muncă. El poate desemna vicepreşedintele pentru resurse umane şi alţi manageri importanţi.

Al doilea grup este format din manageri din toată întreprinderea. Supervizorii de prim rang, şefii de serviciu, responsabilii de sectoare şi alţi angajaţi cu funcţii de conducere transpun în practică politicile de personal. Aceştia trebuie să înţeleagă strategiile şi politicile de resurse umane ale întreprinderii şi să le sprijine în mod activ, ei fiind, de fapt, gestionari ai resurselor umane.

Al treilea grup din întreprindere, îndeplinînd funcţia de personal, este departamentul de resurse umane. Acesta funcţionează în general că un serviciu de cadre. El asigură deci servicii, sprijin, sfaturi şi, uneori, chiar control pentru celelalte departamente. Mărimea lui depinde de mărimea organizaţiei, de importanţa acordată activităţilor de personal; în lume, se consideră că raportul între numărul de salariaţi ai departamentului şi numărul total de angajaţi ai întreprinderii este, în medie, de 1/100 (variază între 0,4% la marile companii şi 1,8% la întreprinderile mici). În cadrul acestui departament, serviciile de personal reprezintă aspectele operaţionale sau de producţie. În aceste servicii pot fi incluse:

- servicii de recrutare (de exemplu: publicitatea privind posturile libere, pregătirea interviurilor, specificarea cerinţelor pentru candidaţi, selecţia, ţinerea corespondenţei cu candidaţii etc.);
- procedurile de plată şi altele asociate acestora, precum evaluarea posturilor;
- servicii privind angajarea (stabilirea procedurilor de angajare, informarea salariaţilor şi a conducerii cu privire la noile posturi, revizuirea detaliilor de angajare, întocmirea contractelor de muncă etc.);
- relaţiile cu angajaţii (comunicarea, negocierea unor acorduri sau contracte de muncă, oferirea informaţiilor privind schimbarea unor aspecte din punct de vedere legal, a informaţiilor despre facilităţile economice oferite de întreprindere ş.a.);
- servicii de formare a personalului (informarea privind cursurile de instruire, realizarea programelor de instruire, urmărirea şi controlul derulării acestora);
- servicii privind siguranţa, sănătatea şi confortul personalului (organizarea unor comitete de asigurare, menţinerea unor condiţii de lucru cât mai bune, facilităţi sociale diverse).

Structura de organizare a funcţiei de personal şi, respectiv, a departamentului de resurse umane depinde de o serie de factori, cum ar fi: mărimea organizaţiei, rolul atribuit activităţilor de conducere a resurselor umane, specificul local, istoricul organizaţiei, sectorul profesional, nivelul de sindicalizare etc.

Principalele opţiuni de organizare sunt redate în continuare.

Organizarea pentru mari domenii de acţiune

În organizaţiile în care departamentul de resurse umane are o importanţă vitală atât pentru prezent, cât şi pentru viitor, structura lui poate fi creată că în exemplul din figura 1.1.

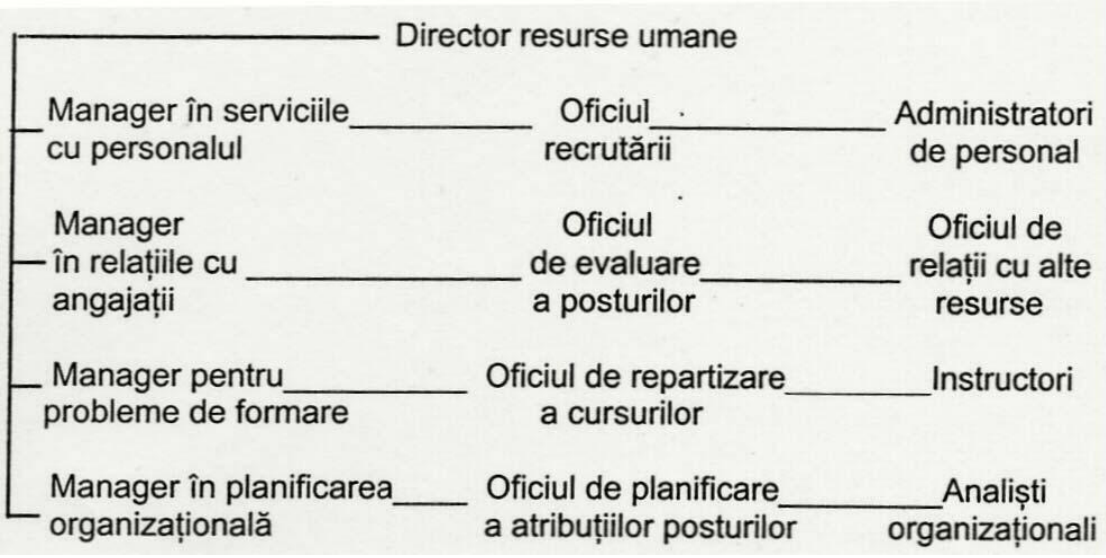


Figura 1.1 Model de organizare a departamentului de resurse umane

În acest exemplu, directorul de personal este considerat a fi un director executiv. Biroul "Servicii personal" este responsabil pentru recrutarea şi administrarea personalului, precum şi alte servicii neindicate în schemă (masă, servicii de birou, confort etc.). Biroul "Relaţii cu salariaţii" este responsabil cu evaluarea postului, gradarea postului, specificaţiile postului etc. Biroul "Dezvoltare şi formare" răspunde de toate aspectele legate de instruirea salariaţilor, iar Biroul "Planificare organizaţională" are în vedere analiza posturilor, analiza performanţelor angajaţilor, întocmirea organigramei întreprinderii etc. Uneori responsabilităţile acestui birou sunt împărţite cu cele din biroul de formare a salariaţilor şi ele pot fi stabilite direct de către directorul de personal.

O altă variantă de organizare a departamentului de resurse umane, în aceeaşi viziune, este prezentată în figura 1.2.

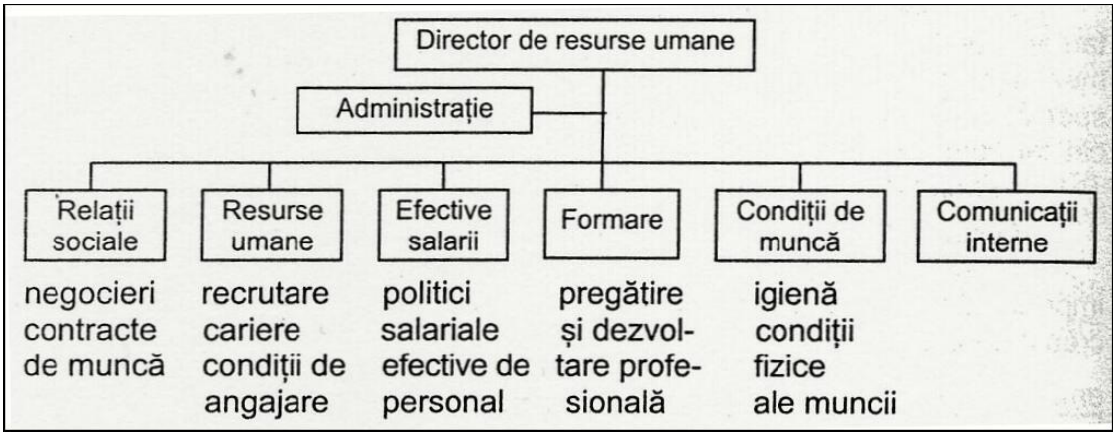


Figura 1.2 Model de organigramă pentru departamentul de resurse umane

Limitele diferitelor servicii ale departamentului de resurse umane pot varia în funcţie de

mărimea întreprinderii, de calitatea personalului şi de politică în domeniul personalului. De exemplu, efectivele de angajaţi pot fi în responsabilitatea şefului serviciului de resurse umane, ca şi recrutarea şi gestiunea carierelor (figura 1.3).

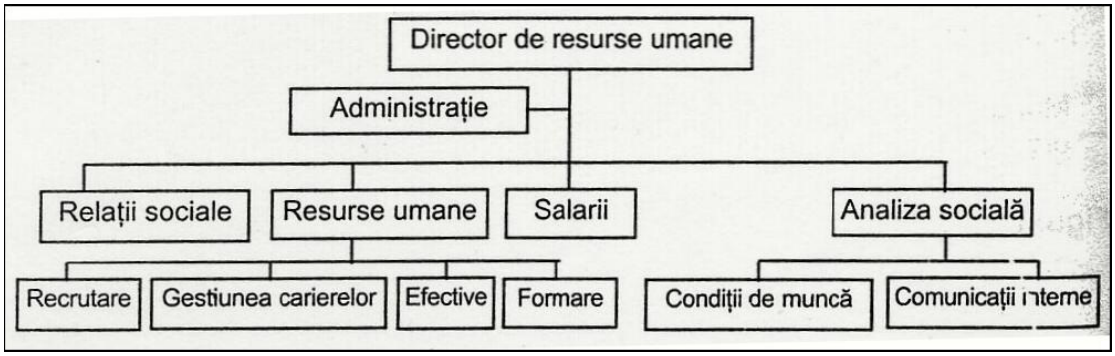


Figura 1.3 Modelul organigramei departamentului de resurse umane pentru o întreprindere de mărime medie/mare

De asemenea, condiţiile de muncă pot fi ataşate la comunicăţiile interne, acest serviciu devenind astfel responsabil de analiza socială a întreprinderii. Formarea profesională poate fi alăturată şi serviciului de resurse umane, deoarece ea completează activităţile de recrutare şi de dezvoltare a carierelor În fine, uneori directorul de personal poate răspunde direct de negocierile sociale şi contractele de muncă, în calitate de reprezentant al conducerii superioare a organizaţiei.

Organizarea pe obiective

Una dintre principalele critici aduse funcţiei de personal se referă la insuficienta folosire a resurselor (de timp şi băneşti) disponibile, care ar trebui să prevină insatisfacţia salariaţilor. Aşa cum apreciază F. Herzberg, autorul teoriei bifactoriale a motivaţiei în muncă, adevărata responsabilitate a funcţiei de personal trebuie să fie promovarea satisfacţiei angajaţilor.

Organizarea departamentului de resurse umane, având în vedere cele de mai sus, va urmări două obiective (figura 1.4):

- gestiunea personalului: prevenirea insatisfacţiei;
- relaţiile umane: promovarea satisfacţiei.

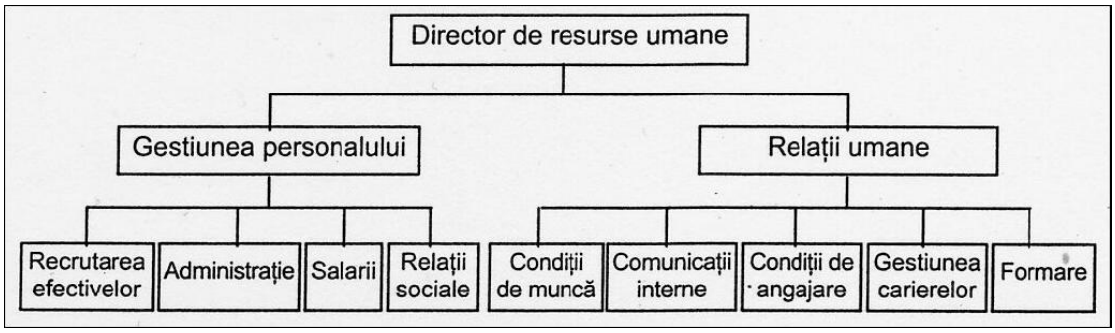


Figura 1.4 Organizarea pe obiective a departamentului de resurse umane

Ca şi în precedentul tip de organizare, şi în acest caz limitele serviciilor pot varia, dar numai în cadrul fiecăruia din cele două obiective în parte.

Funcţie centralizată sau funcţie descentralizată?

Un aspect important legat de organizarea funcţiei de personal este cel al centralizării sau descentralizării, avut în vedere în cazul companiilor sau corporaţiilor. În oricare din cele două variante, accentul este pus pe activităţile de consiliere oferite de direcţia de resurse umane; astfel, directorul de personal consiliază şi asistă managerii operaţionali, dar nu are nici o autoritate directă asupra salariaţilor, alţii decât cei din direcţia sa.

În cazul **funcţiei** centralizate, direcţia de personal este în contact direct cu fiecare conducător de unitate, pentru a-şi asigura misiunea sa de consiliere şi de control. Aceasta presupune că fiecare conducător să aibă mai mulţi "interlocutori" din cadrul direcţiei de resurse umane, pentru fiecare tip de problemă legată de personal.

În cazul **funcţiei** descentralizate, fiecare unitate a corporaţiei îşi stabileşte şi-şi administrează propriile activităţi de resurse umane. În acest caz, direcţia de personal transmite toate informaţiile sale şi procedurile unui singur interlocutor (sau unui grup mic de specialişti); la nivelul unităţii rămâne responsabilitatea unor activităţi, cum sunt: recrutarea, angajarea, retribuirea şi formarea profesională; în schimb altele, cum ar fi planurile de beneficii sau distribuţia profitului, rămân sub controlul direcţiei de resurse umane a corporaţiei.

Descentralizarea anumitor activităţi de personal poate prezenta un interes deosebit; aducerea acestor responsabilităţi mai aproape de unităţi şi de conducătorii lor poate asigura luarea unor decizii corelate cu obiectivele unităţii.

Alegerea între centralizare şi descentralizare poate depinde nu numai de obiectivele sociale ale corporaţiei, ci şi de structura acesteia, de dispersia unităţilor din punct de vedere geografic, de mărimea fiecarei unităţi.

1.3. Profilul titularilor departamentului de resurse umane

Conducerea resurselor umane se realizează, fireşte, de către oameni. Pentru îndeplinirea funcţiei de personal a organizaţiei, directorul şi colaboratorii săi din departamentul de resurse umane trebuie să acţioneze în baza standardelor maxime de performanţă, dar şi în conformitate cu normele etice ale profesiunii lor. Muncă se canalizează în direcţia oferirii acelor abilităţi, tehnici, cunoştinţe a căror contribuţie asupra performanţelor individuale şi organizaţionale este decisivă.

Rolul fundamental în acest departament revine, în mod evident, conducătorului său. Sarcina directorului de resurse umane apare cu atât mai dificilă, cu cât ţinem seama de faptul că el se află la intersecţia unor contradicţii: trebuie să gestioneze un ansamblu de factori economici şi sociali, trebuie să combine tabloul de bord şi salariaţii, sindicatele şi salariile. Rolul directorului de resurse umane este acela de a face să evolueze structura, fiind adevărat sculptor în nisipuri mişcătoare - oamenii; el este cel care accentuează dimensiunea economică a resurselor umane şi care contribuie la transformarea metodelor de conducere; în sfârşit, el este cel care ajută întreprinderea să evolueze.

În orice organizaţie, directorul de resurse umane trebuie să-şi asume trei roluri: autoritate, control funcţional şi stat major.

Autoritatea înseamnă înainte de toate responsabilitate faţă de departamentul condus; el va trebui să dirijeze activitatea salariaţilor departamentului de resurse umane. Dar, în paralel, trebuie să

se bucure de o autoritate implicită din partea celorlalţi membri ai conducerii; aceasta depinde de corectitudinea recomandărilor şi programelor elaborate, că şi de creditul primit din partea conducerii superioare.

Controlul funcţional constă în coordonarea acţiunilor privind personalul; el trebuie să se asigure că managerii operaţionali cunosc şi aplică obiectivele, politicile şi procedurile în domeniul resurselor umane.

Funcţia de stat major se referă la asistenţa şi eforturile date de directorul de personal tuturor managerilor, de pe toate nivelurile ierarhice, inclusiv de la cel mai înalt nivel, din care el este parte integrantă în majoritatea cazurilor.

Pentru a cunoaşte activităţile pe care aceşti oameni polivalenţi - directorii de resurse umane - le consideră esenţiale, IBM a comandat un vast studiu internaţional, prin care a dorit să afle care erau priorităţile directorului de resurse umane în lume.

Pentru realizarea unei astfel de anchete, întreprinderea americană a cerut unei societăţi de consultanţă în domeniul gestiunii resurselor umane să întâlnească peste 400 de directori de resurse umane din 11 ţări. Consultanţii societăţii au stabilit în prealabil o listă de 18 activităţi cărora trebuie să li se supună un director de resurse umane în muncă sa, începând cu dezvoltarea conducătorilor şi angajaţilor, gestiunea costurilor salariale, trecând prin aprecierea performanţelor, fără a uita recrutarea. În cursul întrevederii cu consultanţii, directorul de resurse umane trebuia să stabilească un clasament al celor 18 activităţi. Clasamentul era stabilit pornind de la răspunsul la întrebarea: "Consideraţi că această activitate a conducerii resurselor umane a avut o importanţă strategică pentru atingerea obiectivelor fundamentale în cursul ultimilor trei sau cinci ani?"

În urma anchetei, primele trei activităţi considerate prioritare ale directorului de resurse umane au fost:

1. dezvoltarea conducătorilor şi angajaţilor;
2. recrutarea;
3. optimizarea şi planificarea resurselor umane.

În schimb, unele activităţi din cele 18 determinate de consultanţi nu fac obiectul iniţiativelor directorului de resurse umane (de exemplu, relaţia între activităţile profesionale şi cele familiale, precum şi programele de gestiune a diferenţelor rasiale, culturale sau religioase).

Punerea accentului pe una sau alta dintre activităţi diferă după cum întreprinderea este germană, nord-americană, japoneză, braziliană etc., însă se pot desprinde unele concluzii cu caracter general atât pentru organizaţiile mici şi mijlocii, cât şi pentru cele mari.

Principalele atribuţii şi standardele de performanţă ale directorului de resurse umane sunt prezentate în modelul de fişă a postului din anexa 1.1.

În concluzie, un director de resurse umane trebuie:

- să fie mai mult decât un om de afaceri;
- să fie foarte bine pregătit în domeniul resurselor umane;
- să promoveze utilizarea efectivă, eficientă a resurselor umane în organizaţie;
- să rezolve probleme importante de organizare;
- să anticipeze modalităţile efective de obţinere a performanţelor în organizaţie.

Toate acestea le putem considera trăsături caracteristice indispensabile unui director de resurse umane.

În ceea ce priveşte colaboratorii direcţi ai directorului de resurse umane, nu se poate spune că există un profil-tip al omului de personal. El trebuie să fie atât generalist, cu o puternică personalitate, atras de relaţiile sociale, organizare, cercetare inovatoare şi capabil de a consilia cu pricepere, dar şi specialist în unele domenii ale funcţiei, cum ar fi: dreptul muncii, recrutare, analiza posturilor, aprecierea angajaţilor, gestiune, politică remunerării.

Directorul de resurse umane şi colaboratorii săi trebuie să formeze o echipă închegată, capabilă să conducă eficient activităţile de personal, să contribuie la menţinerea unui climat favorabil în întreprindere şi să intermedieze dialogul între salariaţi şi conducere.

1.4 Inspectorul de resurse umane, întocmirea şi gestionarea documentelor de evidenţă a personalului

Societatea modernă se prezintă că o reţea de organizaţii care apar, se dezvoltă sau dispar. În aceste condiţii, oamenii reprezintă o sursă comună şi totodată, o resursă – cheie, o resursă vitală de azi şi de mâine, a tuturor organizaţiilor care asigură supravieţuirea, dezvoltarea şi succesul competiţional al acestora.

Organizaţiile există deoarece oamenii au capacităţi fizice şi intelectuale limitate, dar şi capacitatea de a avea şi dezvolta organizaţii.

Prin urmare, organizaţiile implică oameni şi, în final, depind de efortul oamenilor.

Esenţa oricărei organizaţii este efortul uman, iar eficienţa şi eficacitatea acesteia sunt influenţate, în mare măsură, de comportamentul oamenilor în cadrul organizaţiei. Deci, organizaţiile există deoarece oamenii, care reprezintă atât şanse, cât şi provocări, lucrează împreună pentru realizarea obiectivelor organizaţionale în vederea îndeplinirii propriilor lor obiective.

Resursele umane reprezintă una dintre cele mai importante investiţii ale unei organizaţii, ale carei rezultate devin tot mai evidente în timp.

Inspectorul de resurse umane este unul dintre pionii importanţi ai organizaţiei, muncă lui fiind aproape vitală, alături de cea a managerului organizaţiei, în privînţa elaborării unui management al resurselor umane, proces care are la bază patru funcţii: obţinerea, dezvoltarea, motivarea şi menţinerea resurselor umane.

Întocmirea şi gestionarea documentelor de evidenţă a personalului se realizează în cadrul departamentului/compartimentului/ direcţiei de resurse umane prin inspectorul de resurse umane.

În scopul asigurării gestionării unitare şi eficiente a resurselor umane, precum şi pentru urmărirea carierei angajaţilor, conducătorii organizaţiilor răspund de întocmirea, actualizarea, rectificarea, păstrarea şi evidenţa dosarelor de evidenţă a personalului. Toate aceste activităţi se desfăşoară cu respectarea legislaţiei în vigoare privind protecţia datelor cu caracter personal.

În cazul în care nu există departament/compartiment/direcţie, întocmirea şi gestionarea dosarelor de evidenţă a personalului (dosare de personal) vor fi realizate de persoana care are atribuţii cu privire la evidenţa personalului, prevăzute în fişa postului.

Conducătorii organizaţiilor răspund de asigurarea condiţiilor pentru satisfacerea operativă a cererilor privind eliberarea documentelor care să ateste activitatea profesională desfăşurată de angajaţi, vechimea în muncă, precum şi alte informaţii cu privire la cariera angajaţilor.

Pentru fiecare angajat se întocmeşte un singur dosar de personal.

Inspectorul de resurse umane sau persoana responsabilă cu întocmirea şi actualizarea dosarelor profesionale sunt obligate să certifice înscrierile efectuate, în termenele prevăzute de lege, prin semnătură şi prin menţionarea în clar a numelui şi funcţiei deţinute.

Dosarul de personal conţine actele şi documentele care evidenţiază cariera angajatului de la naşterea raporturilor de muncă până la încetarea acestora. De asemenea, dosarul de personal cuprinde date cu caracter personal şi profesional.

Datele cu caracter personal cuprinse în dosarul de personal **sunt**:

a) numele, prenumele şi, după caz, numele deţinut anterior;

b) data şi locul naşterii;

c) codul numeric personal;

d) adresa de domiciliu şi, după caz, reşedinţa;

e) numărul de telefon personal şi, după caz, de serviciu;

f) numele, prenumele şi numărul de telefon ale persoanei de contact, pentru situaţii de urgenţă, în situaţia în care se consideră necesar; numele şi prenumele soţului/soţiei, precum şi numele, prenumele şi data naşterii copiilor mînori ai funcţionarului public respectiv;

g) situaţia serviciului militar, dacă este cazul.

Datele cu caracter profesional cuprinse în dosarul de personal *se referă la:*

a) pregătirea profesională;

b) experienţa în muncă;

c) activitatea desfăşurată în cadrul altor organizaţii;

d) situaţia disciplinară.

Dosarul de personal **cuprinde** în mod obligatoriu:

a) copie de pe cartea de identitate sau buletin;

b) copii de pe actele de stare civilă;

c) copie de pe livretul militar, dacă este cazul;

d) adeverinţa medicală care să ateste o stare de sănătate corespunzătoare exercitării funcţiei pe care o ocupă;

e) copii de pe actele de studii;

f) copii de pe certificatele de participare la cursuri de înstruire sau perfecţionare;

g) copie de pe cărnetul de muncă şi/sau copie de pe fila din registrul general de evidenţă a salariaţilor;

h) recomandări de la locurile de muncă anterioare;

i) cazierul administrativ, dacă este cazul;

j) cazierul judiciar;

k) fişa postului;

l) decizia prin care a fost modificăt raportul de muncă;

m) cererile de suspendare a raportului de muncă, decizia de aprobare/constatare a suspendării, decizia prin care se dispune reluarea activităţii;

n) deciziile care atestă modificările salariale;

o) decizia de încetare a raportului de muncă;

p) cererile de concediu;

Fiecare angajat are obligaţia de a aduce la cunoştinţă persoanei care are atribuţii cu privire la evidenţa personalului modificările privind domiciliul sau, după caz, reşedinţa, precum şi schimbările intervenite în starea civilă, în termen de 5 zile de la producerea acestor modificări.

Oferirea informaţiilor privind problemele de personal

Prin intermediul inspectorului de resurse umane salariaţii unei organizaţii au posibilitatea să primească informaţii referitoare la:

- încheierea, modificarea, executarea, suspendarea şi încetarea contractului individual de muncă;
- timpul de muncă şi de odihnă;
- salarizarea;
- condiţii de muncă;
- formarea profesională;
- contractul colectiv de muncă;
- regulamentul intern;
- jurisdicţia muncii.

Documentele se îndosariază în dosarul de personal în ordinea cronologică a emiterii acestora.

Analiza SWOT

Analiza SWOT (sau TOWS) reprezintă o metodă de audit a organizaţiei şi a mediului acesteia, fiind considerată prima etapă a planificării strategice. Metoda îi ajută pe specialişti să se concentreze asupra aspectelor relevante; odată identificate, acestea se transformă în obiective de marketing. Poate fi folosită împreună cu alte metode de audit şi analiză, cum ar fi analiza PEST şi modelul lui Porter.

În cazul unei analize a resurselor umane din cadrul unei organizaţii, această analiză ar putea arăta astfel:

Puncte tari

- care sunt avantajele tale?
- ce şti să faci mai bine?

Răspunsurile la întrebari trebuie date că puncte de vedere ale echipei organizaţiei. Nu trebuie să apară modestia, dar realismul trebuie respectat. Pentru a se răspunde mai usor, este bine sa se

întocmească o lista cu caracteristicile organizaţiei, o parte din acestea putând fi puncte tari.

Puncte slabe

- ce poate fi îmbunătăţit?
- ce este făcut prost?
- ce trebuie evitat?

Răspunsurile trebuie să prezinte atât punctul de vedere personal, cât şi pe cel al grupului de lucru din organizaţie. Întreabă-te dacă există ceva ce concurenţii tăi fac mai bine şi astfel poţi afla punctele tale slabe. În această fază a metodei este bine să fii cât mai realist, chiar dacă te confrunţi cu lucruri neplăcute.

Oportunităţi

- unde sunt cele mai mari şanse pe care le ai?
- care sunt tendinţele interesante?

Oportunităţi valoroase pot apare din activităţi că:

- schimbări în tehnologii şi piaţă atât pe scară mare, cât şi mică;
- schimbări iî politică guvernamentală privind domeniul de activitate în care operezi;
- schimbări în stilul de viaţă, profilul populaţiei, etc.
- anumite evenimente locăle.

Ameninţări, Pericole

- cu ce obstacole te confrunţi?
- care este concurenţa ta? Cum se rezolvă problemele?
- s-au schimbat specificaţiile referitoare la post, produs sau servicii?
- schimbarea tehnologiei ameninţă poziţia ta?
- există probleme legate de datorii sau de numerar?

CAPITOLUL 2

Motivarea şi participarea lucrătorilor

2.1. Modele de ierarhizare a nevoilor şi corelaţia cu motivaţia

Când e vorba să ne explicăm conduita unui anumit subiect, de multe ori nu reuşim să ne dăm seama de resorturile intime care-l animă, de acea parte ascunsă a personalităţii sale care-l determină să procedeze aşa şi nu altfel. Suntem prea preocupaţi să-i măsurăm I.Q., să îl definim caracterologic neglijând astfel acea forţă lăuntrică care-i orientează şi-i întreţine energetic acţiunea. Aceasta este motivaţia, esenţială pentru activitatea umană, pentru înţelegerea şi explicarea comportamentului.

Problema esenţială a motivaţiei se referă la determinarea mijloacelor prin care membrii organizaţiei, fiecare cu propriile necesităţi şi cu propria personalitate, pot fi stimulaţi să contribuie pozitiv şi eficient la îndeplinirea obiectivelor stabilite.

În genere, prin termenul de motivaţie se desemnează starea internă de necesitate a organismului care orientează şi dirijează comportamentul pe direcţia satisfacerii şi, deci, a înlăturării ei. Esenţial pentru motivaţie este faptul că ea impulsionează şi declanşează acţiunea. Totodată, ea nu numai că stimulează, dinamizează organismul, dar îl direcţionează spre un anumit mod de satisfacere, spre anumite obiecte capabile de a o satisface.

Definită că fiind totalitatea mobilurilor interne ale conduitei, fie că sunt înnăscute sau dobândite, conştiente sau inconştiente, simple trebuinţe fiziologice sau idealuri abstracte, motivaţia este înţeleasă fie că ansamblu de motive, fie că proces al motivării sau împingere spre acţiune.

Cu alte cuvinte, factorii care declanşează, energizează şi impulsionează omul în activitate sunt definiţi că motivaţionali. Motivaţia este influenţată de trei categorii de astfel de factori:

- trebuinţele - prin latura lor de energizare, impuls, imbold;
- tendinţe - relaţiile afective şi atitudinile constituite faţă de diverse aspecte ale mediului şi faţă de propria persoană;
- obiecte şi împrejurări imediate sau imaginare care se dobândesc în funcţie de scopuri.

Totuşi, niciodată omul nu acţionează sub imperiul unui singur motiv, ci sub influenţa unor constelaţii motivaţionale, în care de regulă se produc şi depăşesc conflicte.

Schema modelului motivaţional (Figura 6.1.) conduce la înţelegerea dinamicii interne a proceselor de stimulare. Rezumând, conceptele care fundamentează motivarea că proces sunt următoarele:

- motivele (dorinţele şi impulsurile care îi determină pe oameni să acţioneze, în vederea realizării unor obiective);
- nevoile primare şi nevoile psiho-sociale;
- aşteptările.

Se observă astfel complexitatea deosebită a conceptului, el fiind unul multidimensional, esenţial pentru activitatea umană şi pentru înţelegerea şi explicarea acesteia. Expunerea câtorva aspecte va fi edificatoare: în primul rând, o asemenea complexitate provine şi din faptul că fenomenele motivaţionale nu pot fi observate direct, ceea ce face că identificarea şi denumirea lor să fie dificilă.

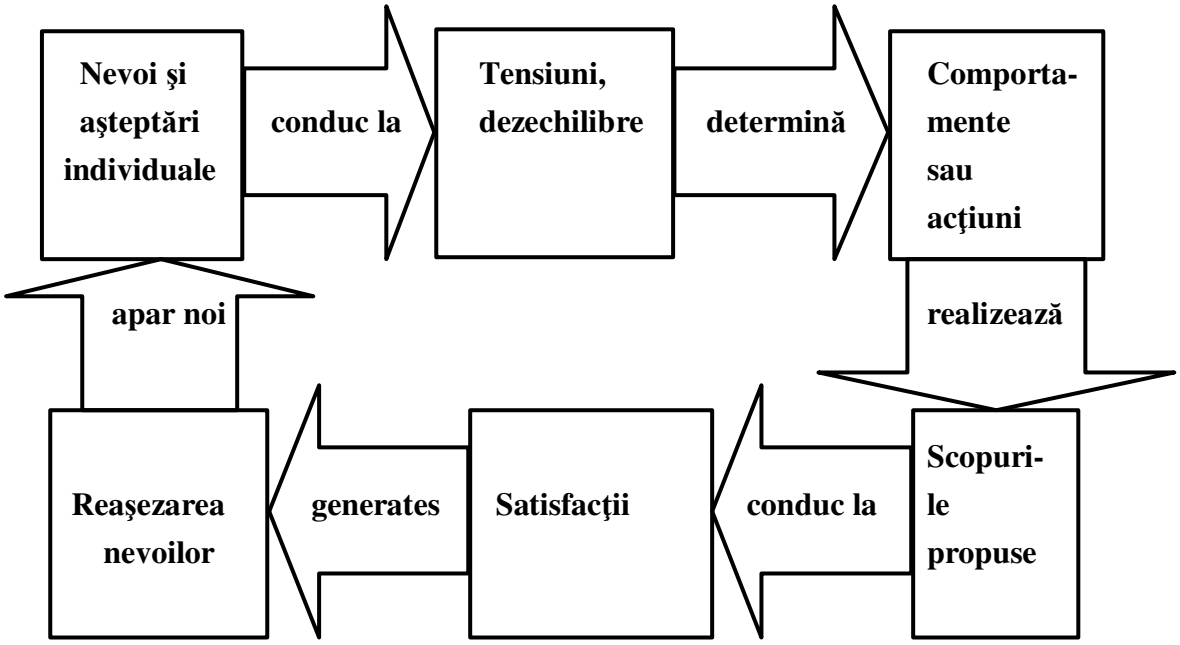


Figura 6.1. Schema modelului motivaţional

Aşadar, problema motivaţiei este esenţială pentru activitatea umană, pentru înţelegerea şi explicarea comportamentului organizaţional al omului. O bună cunoaştere a fenomenelor motivaţionale ale membrilor unei organizaţii se poate dovedi utilă pe următoarele direcţii:

- a explicării şi înţelegerii diverselor comportamente organizaţionale ale oamenilor;
- a prevenirii sau a ameliorării unor comportamente datorate intrării în funcţiune a diferitelor tipuri de motivaţii;
- a stimulării creşterii motivaţiei şi a evitării pierderii ei, contribuind astfel la maximizarea eficienţei organizaţiilor.

Dezvoltarea diferitelor abordări ale organizaţiilor şi managementului a scos în evidenţă dinamică permanentă a conceptului de motivaţie. Există multe teorii care încearcă să explice natura motivaţiei. Toate aceste teorii sunt reale şi toate ne ajută să explicăm comportamentul anumitor oameni în anumite momente. Orice teorie sau studiu care ajută la înţelegerea celei mai bune metode de a motiva angajaţii este utilă.

Datorită complexităţii motivaţiei şi a faptului că nu există un singur răspuns la întrebarea ce îi motivează pe oameni să muncească" diferitele teorii sunt foarte importante. Acestea arată că există multe motive care influenţează comportamentul şi performanţa oamenilor. În totalitatea lor, aceste

teorii ne oferă un cadru în interiorul căruia să ne orientăm atenţia asupra modului în care putem motiva angajaţii să muncească eficient. Este esenţial că managerul să înţeleagă elementele de bază ale motivaţiei dat fiind faptul că un angajat puternic motivat are şanse mai mari de a ajunge la un produs sau un serviciu superior călitativ decât un angajat căruia îi lipseşte motivaţia.

Există mai multe teorii care schematizează determinarea, motivarea, angajarea şi, că scop final, participarea salariaţilor. Printre autorii care au elaborat concepţii proprii sau teorii asupra motivaţiei putem menţiona: F.W.Taylor – conducerea ştiinţifică, Elton Mayo – teoria relaţiilor umane, H.A.Murray – teoriile instrumentaliste, A.H.Maslow – piramida trebuinţelor, B.F. Skinner – teoria condiţionării operante, Frederick Herzberg – teoria factorilor duali, Clayton Alderfer – teoria ERD, V.H.Vroom – teoria aşteptării, J.S.Adams – teoria echităţii, bazată pe teoria disonanţei cognitive a lui L.Festinger etc. În Tabelul 6.1 sunt sintetizate principalele teorii motivaţionale identificate în prezent în literatura de specialitate:

Tabelul 6.1

Categorii	**Caracteristici**	**Teorii**	**Exemple**
Teorii de conţinut	Vizează factorii care încită sau iniţiază comportamentul motivat	Ierarhia nevoilor X – Y Factori duali ERG Achiziţia succeselor	Motivaţia prin bani, statut social şi realizări
Teorii de proces	Vizează factorii care direcţionează comportamentul	Perfromanţe aşteptate Echitate	Motivaţia prin pornirea înterioară a individului pentru muncă, performanţă şi recunoaştere
Teorii de întărire	Vizează factorii care determină repetarea unui comportament	Condiţionare operantă	Motivaţia prin recompensarea comportamentului

A. Teoria ierarhiei nevoilor

Dezvoltat de Abraham Maslow, modelul ierarhiei nevoilor este bazat pe etaje suprapuse de motive crescânde că importanţă, „piramida“ fiind strucutrată pe opt niveluri distinct:

- Trebuinţe fiziologice: nevoia de hrană, de odihnă, de repaus, de sexualitate, satisfacerea pulsiunilor şi apetiturilor, nevoia de a-şi păstra sănătatea;
- Trebuinţe de securitate: căutarea securităţii, nevoia de securitate emoţională şi în muncă, de securitate contra pericolelor, a deposedării, nevoia de stabilitate la locul de muncă, nevoia de protecţie;
- Nevoi sociale: nevoia de apartenenţă şi adeziune, nevoia de a se identifică afectiv cu un grup sau o categorie socială, de a fi membru al unei familii;
- Trebuinţe în legătură cu Eul: trebuinţa de conservare, nevoia de a te estima pe tine însuţi, nevoia de respect pentru sine, de a-i stima pe alţii, dorinţa unei reputaţii bune, dorinţa de prestigiu,

de consideraţie, de atenţie, nevoia de a fi important, de a-şi da propriul consimţământ în diferite ocazii;

- Nevoi cognitive: nevoia de a şti, de a înţelege, de a învăţa, de a descoperi, de a explora;
- Trebuinţe estetice: nevoi de ordine, şimetrie, realizarea muncii sale, de puritate, oroare de lene, dragoste de natură şi frumuseţe.
- Nevoi de realizare a sinelui: nevoia de a-şi valorifică propriul potenţial creativ, de a-şi aduce contribuţia la procesele de muncă, de a efectua ceva pentru care este mai bine dotat, adică ceea ce vrea să realizeze, ceea ce-i face plăcere;
- Trebuinţele stadiului de concordanţă: nevoi de concordanţă între simţire, cunoaştere, acţiune.

În completarea acestui model Maslow face următoarele precizări:

- o trebuinţă este cu atât mai improbabilă cu cât este mai complet şi continuu satisfăcută;
- o trebuinţă nu apare că motivaţie decât dacă cea inferioară ei a fost satisfăcută;
- succesiunea trebuinţelor nu trebuie înţeleasă şi înterpretată rigid în sensul că trecerea la o altă trebuinţă ar necesita satisfacerea în întregime şi durabilă a trebuinţei anterioare;
- apariţia unei trebuinţe noi după satisfacerea alteia anterioare vechi nu se realizează brusc, ci gradual.

Unii autori arată că modelul ierarhiei nevoilor are şi o serie de limite:

- ierarhia propusă de Maslow are un caracter static, presupune o lume a lui „aici şi acum“, o lume în care nevoile pot să fie real satisfăcute într-o ordine secvenţială şi apoi abandonate, excluzându-se astfel o caracteristică importantă a nevoilor - ciclicitatea lor;
- caracterul cultural limitat al ierarhiei, ea fiind presupusă identică pentru orice epocă şi pentru orice cultură. Dar nu în toate societăţile umane, nu în toate categoriile sociale sau în subculturile existente se păstrează aceeaşi ierarhizare a motivelor;
- evoluţia motivaţională, datorită modului de concepere al scării, devine identică pentru personalităţi foarte diferite.

B. Teoria X şi teoria Y

Pornind de la teoria elaborată de Maslow, McGregor care a evidenţiat existenţa a două supoziţii referitoare la natura umană şi la comportamentul de muncă. Această teorie se bazează pe două seturi de afirmaţii dispuse la polii opuşi ale continuumului comportamental. Deşi sunt bazate pe comportamente extreme şi foarte simplificate, teoriile elaborate de McGregor pot fi identificate în atitudinea managerilor faţă de angajaţi. În practică, aceste atitudini sunt influenţate de particularităţile situaţionale, în unele cazuri, chiar dacă un manager se regăseşte mai curând în teoria Y, fiind indicat sau chiar necesar să se adopte o abordare ce corespunde mai degrabă teoriei X.

O comparaţie a stilurilor de management şi a atitudinii faţă de angajaţii din culturi diferite ne este oferită de Ouchi. În contrast cu un mediul organizaţional american, el propune un modelul japonez concretizat în teoria Z. Sintetic, afirmaţiile corespunzătoare celor trei teorii sunt prezentate în Tabelul 6.2.

Tabel 6.2.

Teoria X (D. McGREGOR)	Teoria Y (D. McGREGOR)	Teoria Z (OUCHI şi GELENIER)
• oamenilor nu le place muncă • oamenii evită să muncească dacă este posibil; oamenii sunt puţin ambiţioşi • oamenii preferă să fie conduşi, dirijaţi; • oamenii sunt egoişti şi indiferenţi la necesităţile organizaţiei din care fac parte; • oamenii nu îşi asumă responsabilităţi; • oamenii sunt preocupaţi de securitatea lor în procesele de muncă; - oamenii se opun schimbă -rilor ; -oamenii trebuie controlaţi şi, după caz, pedepsiţi; -oamenii doresc să maximizeze doar avantajele psiho-sociale pentru atingerea obiectivelor organizaţiei materiale, neglijând nevoile trebuie utilizată constrângerea.	• oamenii nu sunt leneşi; • oamenilor nu la displace să muncească; • oamenii au capacitatea de a se automotiva; • oamenii sunt stimulaţi de responsabilităţi; • oamenii se implică în schimbare, având capacitatea de a imagina şi de a crea; • oamenilor nu le place să fie supravegheaţi • oamenii nu le place să fie controlaţi; • pe lângă nevoile primare şi de securitate, indivizii au şi nevoie de autoperfecţionare şi de autodepăşire; • efortul fizic şi efortul intelectual în muncă sunt tot atât de necesare că şi odihna şi distracţia.	- Performanţa salariaţilor este dependentă de satisfacţia muncii - oamenii preferă să lucreze în grupuri autonome; - oamenii preferă să ia deciziile prin consens; - oamenii acceptă managementul participativ - oamenii preferă asocierile informale

C. Teoria factorilor duali

Teoria bifactorială elaborată de Frederick Herzberg porneşte de la ideea centrală conform căreia există o discontinuitate între factorii care produc satisfacţia şi cei care produc insatisfacţia în muncă. Teoria bifactorială susţine că satisfacţia în muncă este determinată numai de un anumit tip de factori – cei de conţinut sau motivatori, iar insatisfacţia este produsă de un alt tip de factori – cei de context sau igienici.

Fundamentul teoretic al modelului bifactorial al motivaţiei se află în ierarhizarea lui Maslow şi include toate avantajele şi dezavantajele care decurg de aici. Cele două grupe de factori motivaţionali sunt prezentate în tabelul 6.3: Tabel 6.3.

Natura factorilor	Relaţia cu muncă şi cu mediul	Aspecte implicate	Efecte
-"de igienă" (se referă la mediul de muncă); -"motivatori" (se referă la conţinutul muncii;	- exţinseci - stabilesc realţia cu mediul organizaţional; - intrinseci - stabilesc relaţia individului cu ceilalţi;	- salarii şi alte câştiguri - securitatea muncii - condiţii de muncă - statut social - politică de personal - competenţă managerială - relaţii cu: superiorii, colegii şi subordonaţii; - muncă prestată - responsabilităţi atribuite sau asumate - promovarea - recunoaşterea contribuţiei şi a efortului - dezvoltarea carierei	- prezenţa lor nu aduce satisfacţie - în absenţa lor apar insatisfacţiile; - produc satisfacţii - absenţa lor nu atrage insatisfacţia

D. Teoria ERD

Teoria ERD are că punct de plecare clasificarea nevoilor făcută de Maslow prin comprimarea celor opt niveluri într-un model cu trei categorii. Concepţia lui Clayton Alderfer evidenţiază trei categorii de nevoi individuale care trebuie satisfăcute gradual (Tabelul 6.4.): nevoi de existenţă (E) – cele care privesc supravieţuirea, nevoi relaţionale (R) – cele care privesc legăturile cu mediul social şi nevoile de dezvoltare (D)

Modelul lui Alderfer îmbogăţeşte modelul lui Maslow cu următoarele idei:

- un individ poate urmări satisfacerea concomitentă a două sau mai multor nevoi;
- un individ poate renunţa la satisfacerea unei trebuinţe de ordin superior, dacă îi sunt satisfăcute, în compensaţie, nevoi de ordin secundar.

Tabel 6.4.

Nevoi de existenţă (E)	Nevoi relaţionale (R)	Nevoi de dezvoltare (D)
- primare, de supravieţuire - securitatea muncii - condiţiile de muncă - program normal de lucru - salarii adecvate pentru stabilitatea puterii de cumpărare - acordarea beneficiilor suplimentare, în acord cu rezultatele muncii	- bune relaţii familiale - bune relaţii sociale - bune relaţii cu colegii - bune relaţii cu superiorii	- nevoia de creaţie - nevoia de exprimare a experienţei - nevoia de exprimare a personalităţii - nevoia de autorealizare - nevoia de autoactualizare

E. Teoria achiziţiei succeselor

Teoria achiziţiei succeselor pleacă de la ideea că toate motivele sunt învăţate şi nici chiar cerinţele biologice nu pot deveni impulsuri, până când nu sunt legate de anumiţi îndicatori care pot semnala prezenţa sau absenţa lor.

Demunită şi teoria nevoilor de realizare, modelul propus de McClelland şi Atkinson arată că organizaţia oferă posibilitatea satisfacerii a trei tipuri de nevoi:

- nevoia de putere, exprimând dorinţa de a fi important, de a avea influenţă asupra oamenilor;
- nevoia de afiliere, exprimând dorinţa de prietenie, colaborare şi relaţii interpersonale;
- nevoia de realizare, exprimând dorinţa de a dobândi ceva, de a face ceva important.

Dorinţa de a dobândi putere este caracteristică oamenilor autoritari, care ţind să domine, să conducă, care au iniţiativă, care au capacitatea de a lua decizii în timp real şi care au dorinţa de autorealizare. Aceştia caută medii sociale în care să poată avea influenţă şi sunt puternic preocupaţi de prestigiul personal.

Oamenii cu o mare nevoie de afiliere prezintă o puternică dorinţă de a stabili şi menţine relaţii personale amicale, doresc să fie plăcuţi de ceilalţi, au abilităţi sociale şi tendinţa de a comunică frecvent cu ceilalţi. Aceştia preferă evitarea conflictelor şi a competiţiei şi muncă în echipă.

Subiecţii care au nevoie de realizare îi consideră pe colegi că parteneri şi eventuali potenţatori spre succese şi au un comportament complex:

- caută, în special, sarcini de dificultate medie;
- au capacitatea de a amâna momentul recompensării;
- persistă mai mult timp în faţa eşecului;
- disting situaţiile pe care le pot controla şi pe cele pe care nu le pot controla;
- tind spre situaţii noi, care implică riscul şi inovarea;
- au nevoie să cunoască rezultatele acţiunilor lor şi gradul în care acestea au fost apreciate.

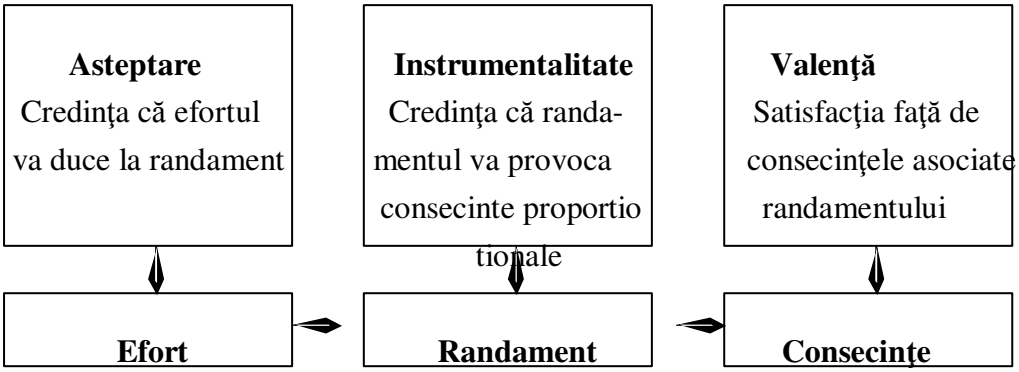
Plecând de la ipoteza că forţa motivaţională de producere a unui anumit act este o funcţie a produselor dintre puterea motivului, probabilitatea subiectivă că actul va avea drept consecinţă obţinerea stimulentului (expectanţă) şi valoarea stimulentului Atkinson a ajuns la formularea următoarei relaţii:

Motivaţia = *f* (Motiv x Expectanţă x Stimulent)

F. Teoria performanţelor aşteptate

Denumită şi teoria valenţei şi instrumentalităţii, teoria performanţelor aşteprate dezvoltată de Victor H. Vroom porneşte de la ideea, conform căreia motivaţia este determinată de rezultatele pe care oamenii le aşteaptă să apară că efect al acţiunilor lor la locul de muncă.

Modelul propus de Vroom consideră forţa motivaţională că fiind o rezultantă complexă care apare din combinarea a trei factori după cum sugerează Figura 6.5.



Structura tridimensională a motivaţiei este formată din:

- valenţa (V) – defînită prin orientările afective spre un anumit rezultat care se exprimă prin preferint;
- expectanţa (A) (sau aşteptarea de gradul I) este definită prin perceperea şanselor de a obţine rezultatele dorite în urma unor acţiuni;
- instrumentalitatea (I) (sau expectanţa de gradul II) este definită că o asociere de tipul rezultat-rezultat, adică performanţa înaltă să ajungă la recompensele dorite.

Conform acestei teorii, puterea motivaţiei poate fi definită că o funcţie de cele trei mărimi implicate :

$$F=\sum(AxI)xV$$

Schematic, modelarea teoriei aşteptărilor este prezentată în Figura 6.6:

Figura 6.6.

MOTIVAŢIA	**=**	Credinţa că efortul va duce la performanţă	**x**	Credinţa că performanţa va duce la recompensă	**x**	Valoarea asociată recom-pensei

G. Teoria echităţii

Elaborată de J.Stacey Adams, teoria echităţii decurge dintr-o teorie cu largă răspândire în psihologia socială, şi anume din teoria disonanţei cognitive a lui Leon Festinger. Ea afirmă că motivaţia îşi are sursa în compararea rezultatului muncii cu efortul propriu depus în vederea realizării lui, într-un context social determinat, cu rezultatele şi eforturile altor persoane apropiate sau semnificative pentru cel în cauză.

În urma acestor comparări apare în plan subiectiv sentimentul de echitate/inechitate care se asociază cu o stare de satisfacţie sau insatisfacţie în muncă.

Oamenii îşi doresc să fie trataţi în mod egal şi corect, sunt motivaţi să menţină o relaţie de schimb echitabilă între inputuri (calificări, competenţe, abilităţi, experienţă, talent, spirit de iniţiativă, productivitate etc.) şi rezultate (recompense, recunoaştere, prestigiu, stimă etc.), adică între intrările pe care fiecare angajat le aduce în organizaţie şi rezultatele obţinute în schimbul acestora. Aceasta presupune recompense egale, la muncă egală, tratament nediscriminatoriu în timpul de lucru şi facilităţi echivalente în timpul liber.

Politică echităţii este percepută de individ numai prin compararea (subiectivă) mărimilor de intrare şi a celor de ieşire proprii membrilor colectivului de muncă.

Astfel, dacă mărimile de intrare ale individului sunt superioare celor de ieşire pot apărea efecte că: diminuarea efortului depus şi a rezultatelor, alterarea percepţiei privind rezultatele muncii, frustrări, apariţia sentimentului de insatisfacţie, tendinţa de abandon, demotivarea sau părăsirea organizaţiei. Dacă balanţa este înclinată în celălalt sens, individul poate percepe că supraevaluarea activităţii sale este un mod de a fi îndemnat să producă mai mult şi mai bine; în

acelaşi caz, percepţia poate fi aceea că organizaţia nu poate cuantifica corect mărimile de intrare şi, că urmare, poate să apară sentimetul de incertitudine şi, treptat, comportamentul de suficienţă.

H. Teoria condiţionării operante

Porneşte de la procesele de învăţare şi de condiţionare descrise de B.F.Skinner. Acesta a stabilit existenţa unor relaţii între modalităţile de adoptarea a unui anumit comportament în funcţie de consecinţele care pot apărea. Ideea de bază a acestei teorii este aceea că, dacă un comportament este recunoscut şi recompensat atunci el se va repeta.

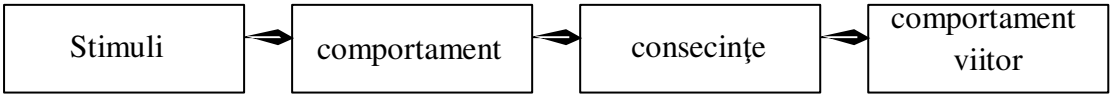


Figura 6.7. Procesul de operare condiţionată.

- stimulii trebuie să fie clar şi uşor identificabili;
- consecinţele comportamentului trebuie să fie asociate acestuia;
- recompensa trebuie acordată cât mai repede posibil după adoptarea comportamentului dorit;
- performanţa trebuie reflectată în recompense pozitive;
- rezultatele slabe să determine consecinţe negative.

I. Teoria caracteristicilor postului

Dezvoltată de Richard Hackman şi Greg Oldham, teoria caracteristicilor postului propune existenţa unor caracteristici esenţiale ale posturilor care au unanumit impact asupra angajaţilor. Cu alte cuvinte, angajaţii vor fi mai motivaţi şi mai satisfăcuţi de muncă lor dacă aceasta conţine anumite caracteristici esenţiale. Aceste caracteristici crează condiţiile pentru a permite angajaţilor să experimenteze trăirea unor stări psihologice critice care sunt corelate cu anumite rezultate, inclusiv motivaţie înaltă pentru muncă.

Teoria caracteristicilor postului susţine ideea că posturile pot fi proiectate astfel încât să conţină acele caracteristici, pe care angajaţii le consideră că fiind motivatoare şi care le oferă satisfacţii.

În Figura 6.8. este prezentată schematic teoria caracteristicilor postului.

Modelul propus de cei doi autori conţine cinci caracteristici esenţiale ale postului care activează trei stări psihologice critice.

- diversitatea aptitudinilor – gradul în care cerinţele postului implică activităţi diverse şi utilizarea unei mari varietăţi de abilităţi, deprinderi şi talente;
- identitatea sarcinii – gradul în care un angajat poate realiza o muncă de la început până la

sfârşit, cu rezultate vizibile;

- importanţa sarcinii –gradul în care postul are un impact semnificativ asupra celorlalţi – atât în înteriorul cât şi în afară organizaţiei;
- autonomia – gradul de libertate şi îndependenţă pe care angajatul îl are în stabilirea propriului program de lucru, luarea deciziilor şi a modului în care îşi îndeplineşte sarcinile;
- feedback-ul – gradul în care postul îi oferă angajatului informaţii clare şi directe despre rezultatele muncii şi performanţele obţinute.

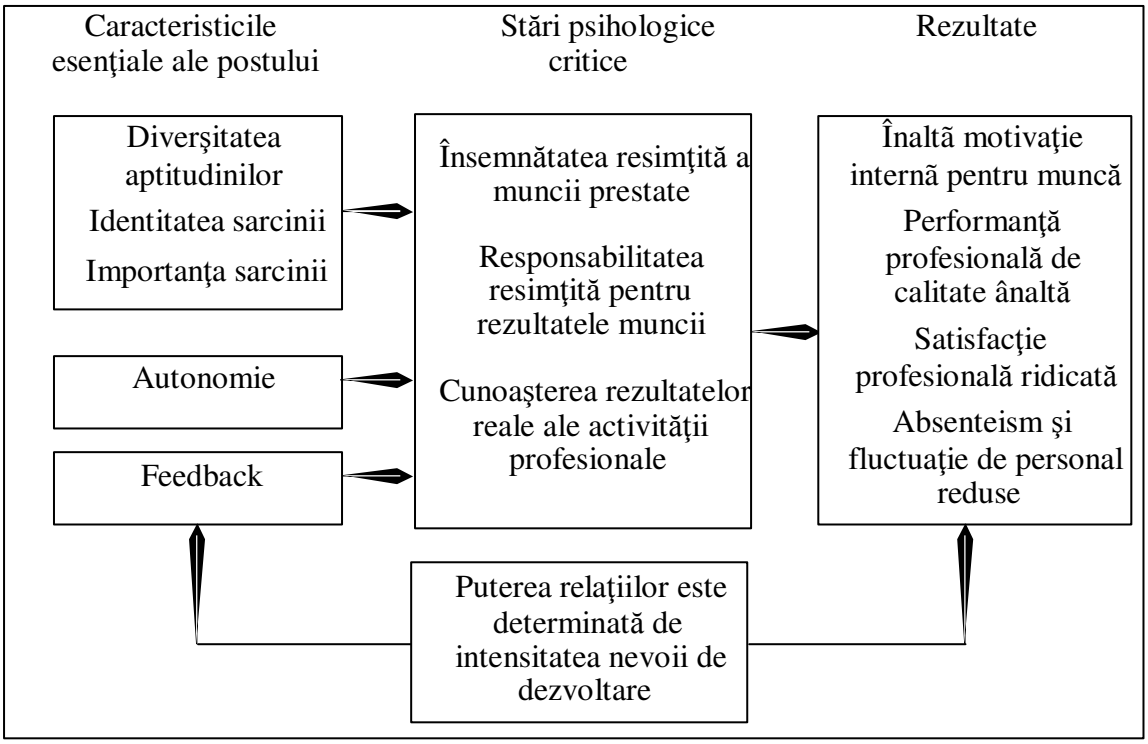

Caracteristicile esenţiale ale postului
Stări psihologice critice
Rezultate
Diverşitatea aptitudinilor
Identitatea sarcinii
Importanţa sarcinii
Autonomie
Feedback
Însemnătatea resimţită a muncii prestate
Responsabilitatea resimţită pentru rezultatele muncii
Cunoaşterea rezultatelor reale ale activităţii profesionale
Înaltã motivaţie internã pentru muncă
Performanţă profesională de calitate ânaltă
Satisfacţie profesională ridicată
Absenteism şi fluctuaţie de personal reduse
Puterea relaţiilor este determinată de intensitatea nevoii de dezvoltare

Figura 6.8. Teoria caracteristicilor postului.

Cele trei stări psihologice critice influenţate de caracteristicile esenţiale ale posturilor sunt:

- însemnătatea resimţită a muncii prestate – măsura în care angajatul percepe muncă că fiind importantă şi valoroasă;
- responsabilitatea resimţită pentru rezultatele muncii – gradul în care angajatul se simte personal răspunzător de rezultatele muncii;
- cunoaşterea rezultatelor reale ale activităţii profesionale – gradul în care angajatul înţelege în mod constant cât de eficient este în îndeplinirea sarcinilor.

2.2. Evaluarea proceselor de motivare prin prisma percepţiei angajaţilor

Înainte de a începe explorarea modalităţilor de a aborda problemele motivaţionale, să luăm în discuţie câteva din simptomele unor angajaţi nemotivaţi:

Simptome ale angajaţilor nemotivaţi

Este evident faptul că, angajaţii nemotivaţi reprezintă mai mult decât angajaţi leneşi. Aceştia nu sunt proactivi şi evită să se implice în luarea deciziilor. Următoarele afirmaţii reflectă în mod obişnuit aceste simptome:

"Cu cât munceşti mai mult, cu atât mai multe greşeli poţi face. Deci, nu face nimic decât dacă trebuie. Şi chiar atunci, fă cât mai puţin posibil."

"Noi doar ne facem treaba. Nu suntem plătiţi ca să gândim. Este cel mai simplu să urmezi de fiecare dată instrucţiunile şefului."

"De ce să ne chinuim să găsim noi soluţii? Mai bine ne uităm cum a fost rezolvată problema ultima oară şi facem la fel."

Sunt aceste simptome prezente în rândul funcţionarilor publici? Dacă da, cum putem să schimbăm acest lucru? Să reflectăm împreună la următoarele întrebări:

- Ce ne împiedică să fim motivaţi?
- Ce îi motivează pe angajaţi?
- Care sunt caracteristicile angajaţilor motivaţi?

Ce îi împiedică pe funcţionarii publici să devină angajaţi motivaţi?

Răspunsurile cele mai frecvente sunt:

- Sarcini repetitive
- Înstrucţiuni neclare
- Încoerenţa decizională

- Viziunie, misiune şi valori organizaţionale neclare
- Reguli înutile
- Şedinţe neproductive
- Înechitatea
- Lipsa de comunicare
- Răspunsurile descurajatoare
- Toleranţa slabei performanţe
- Supra-controlul
- Nerecunoaşterea realizărilor

Ce îi motivează pe angajaţi?

Banii nu reprezintă soluţia magică a motivării. Există multe alte modalităţi de a motiva angajaţii. Printre răspunsurile cel mai des întâlnite în rândul funcţionarilor publici menţionăm:

- sarcini competitive care le oferă un sentiment de împlinire, responsabilitate, dezvoltare, satisfacţie şi o perspectivă promiţătoare de promovare;
- eforturile pe care le depun sunt recunoscute şi apreciate atât de conducere, cât şi de cetăţeni;
- beneficiază de încrederea şi întregul sprijin al şefilor;
- pot să ducă singuri o sarcină la bun sfârşit;
- lucrează într-un mediu plăcut şi armonios.

Caracteristicile angajaţilor motivaţi

Unele din următoarele caracteristici de comportament sunt reflectate prin acţiunile angajaţilor motivaţi:

- plini de energie şi iniţiativă;
- implicaţi şi dedicaţi în serviciul public;
- doresc să gândească singuri;
- apreciază recunoaşterea şi provocările;
- caută oportunităţi pentru a-şi îmbunătăţi capabilităţile;
- au o atitudine proactivă şi pozitivă în rezolvarea problemelor ;
- cred că pot contribui cu adevărat la schimbare;
- îşi stabilesc propriile obiective şi provocări .

Dar cum ne motivăm angajaţii?

Tuturor ne place să lucrăm alături de angajaţi motivaţi, într-un mediu de lucru pozitiv. Având acest lucru în minte, fiecare manager poate face ceva pentru a-şi atinge obiectivele propuse. Nevoile angajaţilor pot fi satisfăcute de factori extrinseci precum securitatea muncii, politicile organizaţiei, calitatea managementului, condiţiile de lucru, varietatea sarcinilor, formarea continuă etc. O multitudine de factori afectează motivarea angajaţilor. În cele ce urmează prezentăm câteva dintre cei mai întâlniţi factori motivaţionali.

Muncă importantă/utilă

Oamenii sunt motivaţi deoarece consideră că muncă lor este importantă sau şimt că fac ceva util, valoros. Există multe modalităţi de a-i face pe angajaţi să simtă că muncă lor este importantă, că are un scop:

- delegaţi sarcini care reprezintă provocări şi fac apel la abilităţile angajaţilor.
- în loc de a delega o parte a sarcinii, lăsaţi angajatul să fie responsabil de îndeplinirea întregii sarcini de la început până la sfârşit.
- explicaţi angajaţilor care este impactul muncii lor.
- explicaţi angajaţilor viziunea, misiunea şi valorile departamentului şi cum muncă lor se aliniază la acestea.
- promovaţi asumarea responsabilităţii în rezolvarea problemelor.
- implicăţi angajaţii în luarea deciziilor.

Recunoaştere

Motivaţia este generată şi de recunoaştere, un cuvânt de încurajare, un climat de respect. Vestea bună este aceea că fiecare manager dispune de resurse nelimitate din acest domeniu. Folosiţi această putere în mod constructiv:

- Încurajaţi şi lăudaţi chiar şi pe cei mai slabi angajaţi atunci când fac ceva bine.
- Oferă felicitări sincere, necondiţionate, cu entuziasm.
- Sărbătoriţi orice progres, nu doar rezultatele finale.
- Spuneţi-le angajaţilor ce treabă bună fac sau oferiţi-le un premiu şi faceţi cunoscute aceste realizări.
- Surprindeţi angajaţii făcând şi lucruri bune, nu numai „rele”.
- Oferiţi feedback pozitiv când observaţi o îmbunătăţire a performanţei.
- Recunoaşteţi ajutorul oferit de angajaţi pentru propriile dvs., realizări.
- Apreciaţi valoarea asumării riscului şi a greşelilor.

Credibilitatea dv. personală

Managerii trebuie să creeze un climat deschis şi stimulativ în care angajaţii pot face sugestii. Când acest lucru este realizat, loialitatea şi implicarea reală a angajaţilor vor fi realizate. De aceea, pentru a vă motiva angajaţii dvs., va trebui să:

- respectaţi valorile fundamentale ale administraţiei publice:
  - respectul faţă de litera legii;
  - onestitate şi integritate mai presus de interesele personale;
  - asumarea responsabilităţii în luarea deciziilor şi acţiuni;
  - neutru din punct de vedere politic în indeplinirea îndatoririlor de serviciu;
  - imparţialitate în executarea funcţiei publice;
  - dedicare şi conştiinciozitate în serviciul public;

- un model de conduită pentru membrii echipei.
    - un manager motivat.
    - suficient de curajos încât să recunoaşteţi când greşiţi.
    - capabil să vorbiţi pozitiv tot timpul,
    - organizat,
    - deschis la sugestii şi opinii.
    - atent la nevoile emoţionale ale membrilor echipei.

Lucrul cu oamenii

Principiul de bază al motivării este acela că, dacă angajaţii sunt conduşi eficient, aceştia "vor da ce-i mai bun" fără a fi nevoie de control, reguli sau sancţiuni.

Managerii câteodată cad în următoarele capcane:

- Întotdeauna dau ordine şi instrucţiuni, neacceptând dezacordul.
- Se aşteaptă din partea acestora să stea şi 12 ore la serviciu, chiar dacă sunt plătiţi pentru 8 ore de lucru.
- Consideră că perfecţionarea nu este necesară.
- Cred că treaba angajaţilor este aceea de a urma instrucţiuni.
- Angajaţii nu trebuie să cunoască toate detaliile; ei nu trebuie să ştie mai mult decât consideră şeful.
- Esenţa managementului este controlul – singură responsabilitate a managerului este aceea de a surprinde comportamentele greşite şi de a evita repetarea acestora prin sancţiuni disciplinare.

Doriţi că angajaţii dv. să lucreze într-un mediu demotivant? Dacă nu, ce putem face? Cum putem obţine rezultatele dorite? Următoarele sugestii pot fi luate în considerare:

- Valorizaţi indivizii că persoane.
- Adresaţi-vă angajaţilor dv. cu termenul de "colegi" în loc de subordonaţi.
- Fiţi orientat către rezultate, împărtăşiţi scopurile şi obiectivele sarcinilor propuse.
- Menţineţi-vă angajaţii la curent cu noile new developments.
- Încurajaţi rezolvarea problemelor şi nu găsirea vinei (vinovatului).
- Nu spuneţi niciodată, "Aţi greşit" când nu sunteţi de acord cu aceştia.
- Trataţi greşelile în mod constructiv; fiţi întotdeauna de ajutor.
- Fiţi pregătit să-i îndrumaţi pe angajaţi.
- Recomandaţi cursuri de formare conţinuă pentru angajaţi.
- Mergeţi dv. la locul de muncă al angajaţilor în loc să-i chemaţi întotdeauna pe aceştia la dv. în birou.
- Încurajaţi membrii echipei să se implice în luarea deciziilor.

CAPITOLUL 3

Organizarea recrutării şi selecţiei personalului

3.1. Necesitatea activităţii de recrutare a resurselor umane

Recrutarea personalului reprezintă procesul de căutare, de localizare, de identificare şi de atragere a candidaţilor potenţiali, din care urmează să fie aleşi candidaţi capabili care, în cele din urmă, prezintă caracteristicile profesionale necesare sau care corespund cel mai bine posturilor vacante actuale şi viitoare.

Recrutarea resurselor umane este procesul managerial de menţinere şi dezvoltare a celor mai adecvate surse interne şi externe necesare asigurării cu personal competitiv în vederea realizării obiectivelor organizaţionale. Din acest punct de vedere, recrutarea poate fi un proces activ, îndeosebi atunci când organizaţia îşi propune menţinerea sau păstrarea unor legături, sau a unor contacte cu sursele externe de recrutare. Cu alte cuvinte, organizaţia încearcă să menţină o reţea de solicitanţi calificaţi sau de candidaţi potenţiali, chiar dacă nu există în mod curent posturi vacante sau dacă organizaţia se află într-o perioadă de reducere a personalului.

În consecinţă, această activitate, în cazul organizaţiilor mari, poate deveni o activitate complexă şi costisitoare, dar care necesită o atenţie deosebită în ceea ce priveşte consecinţele organizaţionale interne şi externe, precum şi necesităţile de resurse umane existente şi viitoare.

Fiecare organizaţie trebuie să aibă capacitatea de a atrage un număr suficient de mare de candidaţi pentru a avea posibilitatea identificării acelora care corespund cel mai bine cerinţelor posturilor vacante.

Adesea, problema nu este **pe cine** să alegem, ci **de unde şi cum** atragem un număr cât mai mare de candidaţi competitivi şi motivaţi din care să alegem persoanele necesare. De aceea, specialiştii în domeniu consideră că activitatea de recrutare este **baza întregului proces de asigurare cu personal** din exteriorul organizaţiei. Tot în opinia specialiştilor, identificarea şi atragerea tipului de candidaţi necesari, în special pentru anumite categorii de angajaţi, reprezintă **printre cele mai mari dificultăţi**.

De asemenea, faptul că astăzi există locuri de muncă sau oferte de angajare, precum şi numărul mare de cereri sau de persoane care caută un loc muncă, înseamnă că **găsirea unui loc de muncă este din ce în ce mai dificil**.

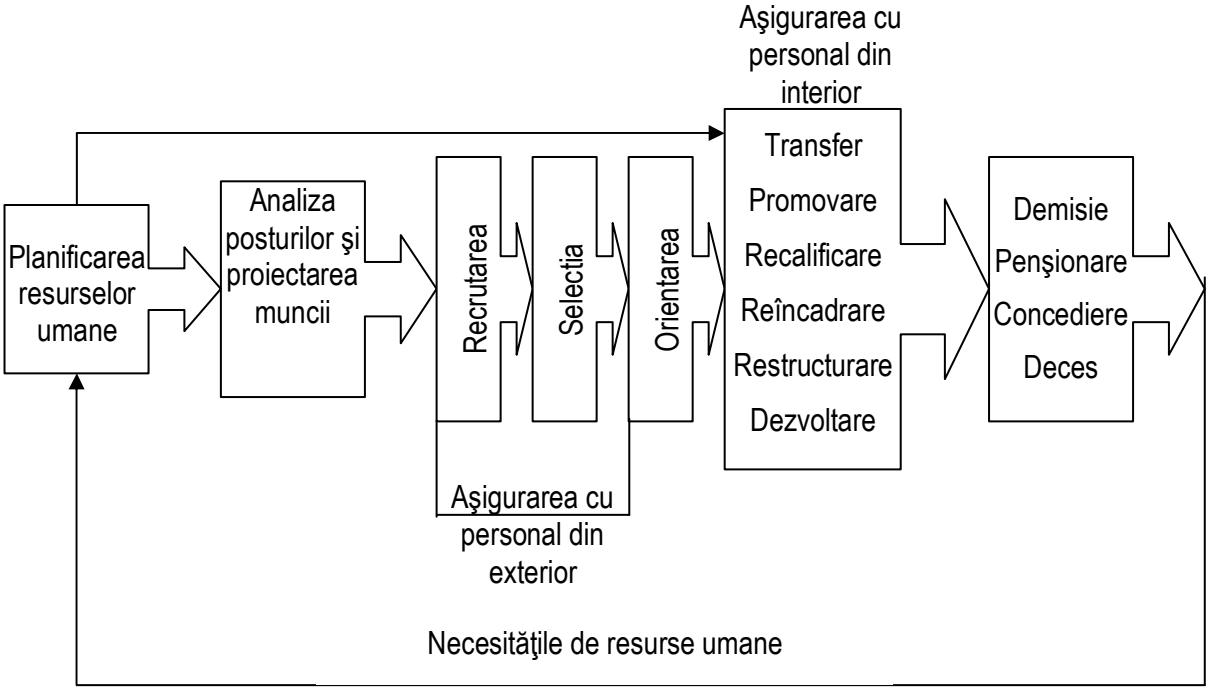
În general, posturile care sunt mai greu de ocupat necesită atragerea unui număr mai mare de candidaţi potenţiali, folosînd în acest scop cât mai multe metode sau surse posibile de recrutare. Aceasta, deoarece este posibil că o parte din candidaţi să nu satisfacă cerinţele posturilor vacante, iar o altă parte a acestora ar putea să nu accepte oferta de angajare.

De asemenea, numărul solicitanţilor poate varia în funcţie de natura postului, de dimensiunile pieţei muncii, de imaginea sau reputaţia organizaţiei, de poziţia geografică a acesteia, fără a se neglija nivelul de salarizare sau calitatea condiţiilor de muncă.

3.2. Recrutarea – activitate de bază a procesului de asigurare cu personal

În opinia unor specialişti în domeniul resurselor umane, că, de exemplu, David J. Cherrington, **asigurarea cu personal** a unei organizaţii, numită de obicei **angajare**, cuprinde mai multe activităţi de bază: planificarea resurselor umane, recrutarea şi selecţia personalului.

Astfel, procesul de asigurare cu personal din interiorul sau exteriorul organizaţiei poate fi privit că o succesiune de activităţi specifice domeniului resurselor umane, activităţi absolut necesare pentru îndeplinirea obiectivelor individuale şi organizaţionale (Fig.nr.1-procesul de asigurare cu personal).



Astfel, **procesul de asigurare cu personal din exteriorul organizaţiei** cuprinde **recrutarea, selecţia şi orientarea sau integrarea personalului**, în timp ce **asigurarea cu personal din interiorul organizaţiei** presupune unele **transferuri, promovări, recalificări, reîncadrări, dezvoltări**, etc., precum şi eventuale pensionări, demisii, concedieri sau decese.

Într-un sens mai larg, procesul de asigurare cu personal, care trebuie să satisfacă necesităţile de resurse umane, cuprinde şi alte activităţi din domeniu: analiza posturilor şi proiectarea muncii.

Prin urmare, după cum menţionează G.T. Milkovich şi J.W. Boudreau, recrutarea este **primul pas sau prima etapă** în procesul de asigurare cu personal, precum şi primul pas în procesul de selecţie a acestuia.

Deşi în mod tradiţional se acordă mai multă atenţie selecţiei personalului, în opinia specialiştilor, **recrutarea personalului trebuie să aibă prioritate**, deoarece o selecţie a personalului eficientă nu se poate realiza decât dacă procesul de recrutare asigură un număr suficient de mare de candidaţi competitivi. Deci, procesul de recrutare constă în identificarea unui

număr suficient de mare de candidaţi, astfel încât cei care îndeplinesc condiţiile să poată fi selectaţi. Aceasta înseamnă că **cele mai eficiente metode sau procedee de selecţie a personalului sunt limitate de eficienţa procesului de recrutare** a acestuia.

De asemenea, recrutarea resurselor umane are în vedere **analiza posturilor şi proiectarea muncii**, deoarece rezultatele de bază ale acestor activităţi, respectiv descrierile şi specificaţiile posturilor sunt esenţiale în procesul de recrutare a personalului.

Cu alte cuvinte, persoana care recrutează sau angajează trebuie să deţină informaţiile necesare referitoare la caracteristicile postului, cât şi la calităţile viitorului deţinător al acestuia.

Recrutarea personalului urmează în mod logic planificării resurselor umane, având drept scop identificarea şi atragerea candidaţiilor competitivi pentru completarea nevoilor de personal. Ceea ce înseamnă că efortul de recrutare al unei organizaţii şi metodele care trebuie folosite sunt dependente de procesul de planificare a resurselor umane şi de

cerinţele specifice posturilor ce urmează a fi ocupate.

Cunoaşterea din timp a necesarului de personal sau anticiparea acestuia, ca urmare a procesului de planificare a resurselor umane, **permite desfăşurarea în bune condiţii şi cu mai multe şanse de success a procesului de recrutare a personalului.**

Alţi specialişti, că, de exemplu, Lloyd L. Byars şi Leslie W. Rue, subliniază relaţiile existente între analiza posturilor, planificarea personalului, recrutarea şi selecţia resurselor umane (fig.nr.2).

După părerea lui D.J. Cherrington, procesul recrutării resurselor umane este legat de multe activităţi de personal, cum ar fi: evaluarea performanţelor, recompensele angajaţilor, pregătirea sau dezvoltarea personalului şi relaţiile cu angajaţii. Astfel, existenţa în cadrul organizaţiei a unor preocupări permanente pe linia performanţei implică identificarea şi atragerea unor candidaţi cât mai competitivi.

Totodată, dacă organizaţia reuşeşte să recruteze personal cât mai calificat, acesta va avea nevoie, la momentul respectiv, de mai puţină pregătire, iar procesul de recrutare a personalului se simplifică, deoarece noii salariaţi pot fi pregătiţi cât mai corespunzător noilor condiţii, cu mai puţine cheltuieli şi într-un timp cât mai scurt posibil.

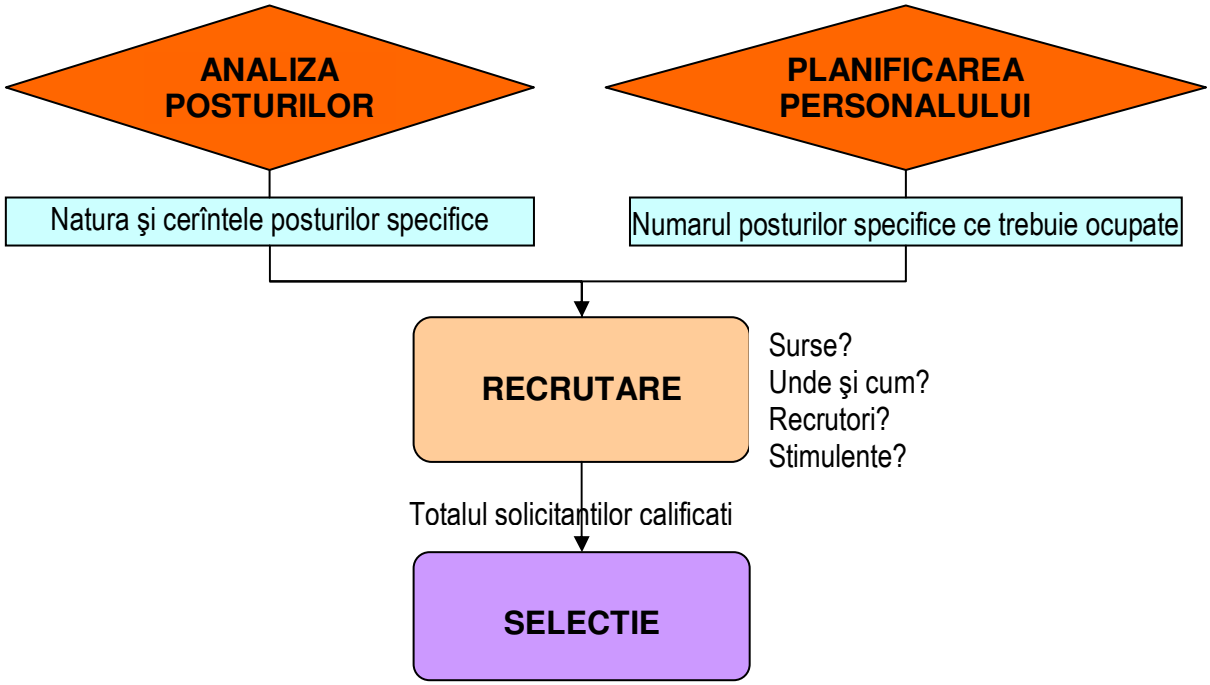


Fig. nr.2 - Relaţiile între analiza posturilor, planificarea personalului, recrutare şi analiză

De aceea, J.J. Halloran opinează că toţi solicitanţii trebuie să fie conştienţi de toate restricţiile sau obstacolele la care pot fi supuşi în timpul proceselor de recrutare şi selecţie a personalului.

În fig. nr. 3 este prezentat foarte sugestiv procesul de asigurare cu personal, că fiind o serie de filtre sau un proces de triere, în cadrul căruia solicitanţii sunt filtraţi în urma unor activităţi specifice domeniului resurselor umane.

Candidaţii trebuie să cunoască ce tip de interviu vor avea – nterviu tradiţional, interviu structurat, semistructurat, restructurat, sau fără instrucţiuni - dacă vor fi testaţi în vederea investigării diferitelor aptitudini sau a diferitelor caracteristici fizice – integritate corporală, forţă musculară, acuitate vizuală şi auditivă, starea sănătăţii – sau dacă le va fi verifiaătă pregătirea profesională.

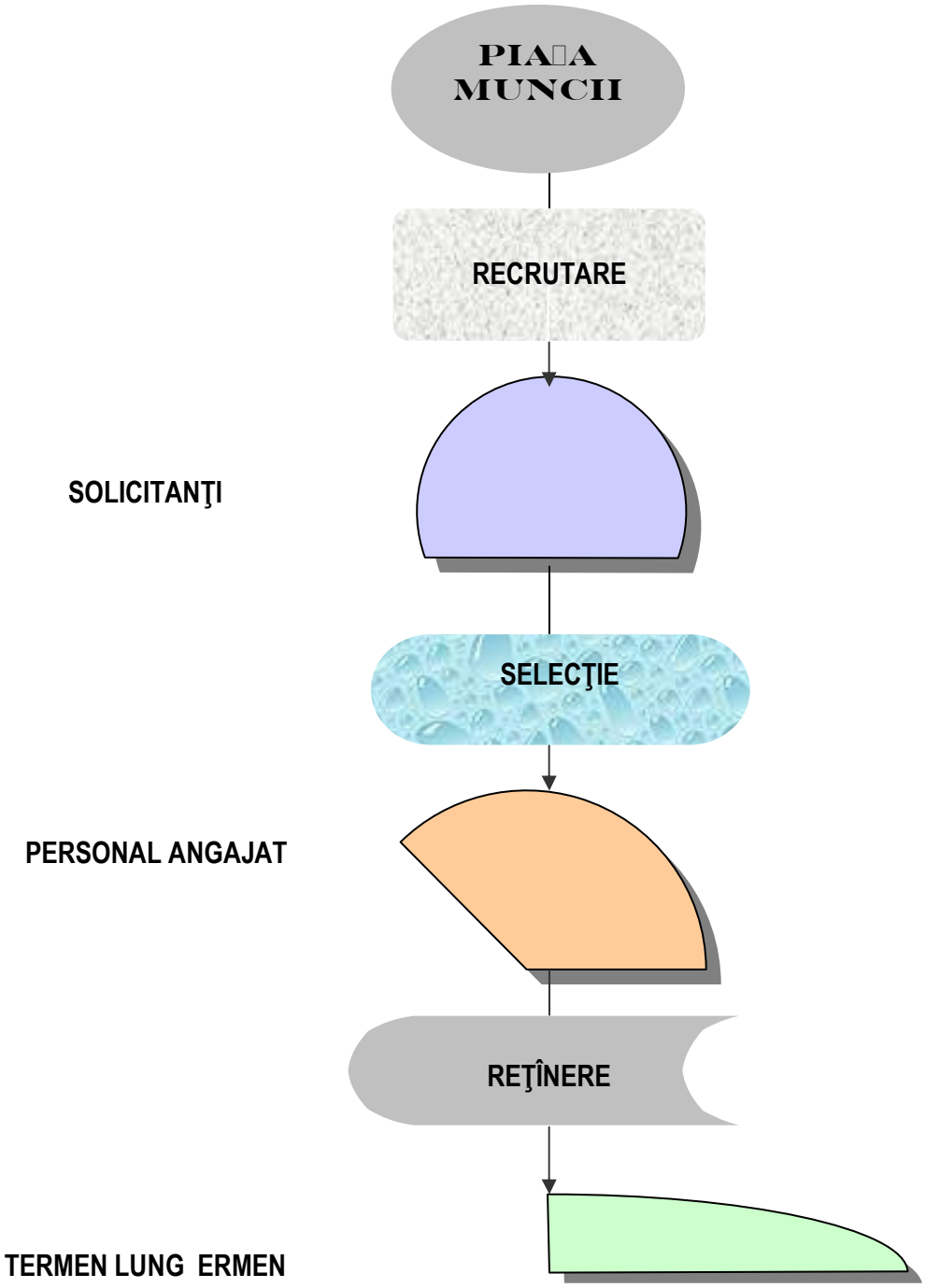


Fig. nr. 3 – Procesul de aşigurare cu personal, ca proces de triere sau ca o serie de filtre

3.3. Factorii externi şi interni ai recrutării

Aşa cum menţionează specialiştii, recrutarea personalului constituie primul contact între cei care angajează şi cei care solicită angajarea, această activitate fiind una publică.

Politicile de recrutare şi practicile manageriale în acest domeniu de activitate sunt afectate de o serie de constrângeri sau de numeroşi factori externi şi interni:

- *condiţiile şi schimbările de pe piaţa muncii*, deoarece manifestările şi modificările în timp ale acesteia au o influenţă deosebită asupra recrutării personalului: tendinţe demografice, intrarea pe piaţa muncii a forţei de muncă feminină sau de vârstă înaintată;
- *capacitatea sistemelor de pregătire şi dezvoltare a resurselor umane*, precum şi modele educaţionale care au un impact deosebit asupra procesului de recrutare;
- *atracţia zonei sau a localităţi*, precum şi beneficiile adiţionale sau facilităţile locale: locuinţa, transportul, magazine etc.;
- *cadrul legislativ sau juridic*: legi, decrete, hotărâri de guvern, ordine, decizii, care reglementează diferite aspecte ale procesului de asigurare cu personal, inclusiv ale activităţii de recrutare pentru a se evita deciziile sau practicile ilegale de angajare, dar şi discriminările de orice natură.

De asemenea, trebuie avut în vedere impactul pe care îl au asupra recrutării legi sau reglementări mai puţin cunoscute, dar care protejează anumite categorii de personal, grupuri şi care, prin prevederile sau constrângerile lor afectează politicile de recrutare:

- *sindicatele*: au rol activ în procesul de asigurare cu personal, dar care prin prevederile contractelor colective de muncă pot determina unele constrângeri ale activităţii de recrutare sau pot influenţa procesul respectiv;
- *imaginea sau reputaţia organizaţiei*: poate fi bună sau mai puţin bună, pozitivă sau negativă, dar care poate atrage sau respinge potenţialii candidaţi;
- *preferinţele potenţialilor candidaţi*: aptitudinile şi atitudinile de dezvoltare, experienţa profesională, influenţele familiei, prietenilor, profesorilor sau a altor persoane;
- *obiectivele organizaţionale*: se reflectă în politicile şi deciziile de recrutare;
- *cultura organizaţională*: influenţează pozitiv dorinţa de recrutare şi angajare a candidaţilor;
- *politicile şi practicile manageriale din domeniul resurselor umane*: afectează atât procesul de recrutare cât şi potenţialii candidaţi;
- *criterii politice, etnice sau de altă natură*: pot constitui condiţii ale recrutării personalului;
- *cerinţe necesare pe care organizaţia consideră că trebuie îndeplinite de către solicitanţii posturilor vacante*: recrutarea trebuie să aibă că rezultat realizarea concordanţei între calităţile sau trăsăturile persoanelor recrutate şi cerinţele posturilor care urmează să fie ocupate;
- *situaţia economico-financiară a organizaţiei*: activitatea de recrutare presupune şi cheltuieli;

- *alţi factori*: necesitatea de a identifică şi de a atrage o parte din potenţialii candidaţi în mod confidenţial, existenţa unor posturi mai speciale sau deosebit de complexe pentru care potenţialii candidaţi sunt greu de găsit, nivelul redus al recompenselor plătite în comparaţie cu alte organizaţii, descrierea confuză a caracteristicilor postului.

Prin urmare, în situaţiile în care organizaţiile întâmpînă dificultăţi în cadrul procesului de recrutare, pentru a-şi asigura succesul sau pentru a rămâne competitive este necesar să realizeze o analiză completă şi complexă a tuturor factorilor, care după părerea specialiştilor, pot atrage sau, dimpotrivă pot îndepărta potenţialii candidaţi competitivi.

3.4. Particularităţile procesului de recrutare

Înţelegerea deplină a procesului de recrutare presupune *luarea în consideraţie a interacţiunii între organizaţie şi candidaţi*, în cadrul careia se pot atrage sau se pot respinge. Astfel, procesul de recutare poate fi privit atât din perspectiva organizaţiei, cât şi din cea a candidatului.

Organizaţia – doreşte să transmită semnale privind imaginea sau reputaţia sa, politicile sale de personal, care să sugereze oportunităţile pe care le oferă, precum şi faptul că este un loc bun unde să lucreze, dorind totodată să primească semnale de la solicitanţii săi, care sa-i ofere o imagine cât mai realistă privind potenţialul lor.

Candidaţii – doresc să transmită semnale care să sugereze că ei sunt solicitanţii cei mai potriviţi sau cei mai competitivi şi că trebuie să primească posturile oferite pentru angajare.

Decizia de acceptare a unui loc de muncă este influenţată de trei categorii de factori principali:

1. ***Factori obiectivi***: salariul, natura muncii, locălizarea, oportunităţile de avansare;

Recrutarea personalului trebuie concepută că o *activitate de marketing*, care să prezinte posturile vacante astfel încât acestea să fie cât mai atractive, iar organizaţia să- şi „vândă" produsul reprezentat la locul de muncă.

2. ***Factori subiectivi****: oamenii sunt atraşi de către organizaţii ale căror imagini şi climat organizaţional se potrivesc cu personalitatea lor;*
3. ***Factori de recrutare***: candidaţii neexperimentaţi ţind să se lase influenţaţi de atitudinea specialistului în recrutare şi să asimileze comportamentul acestuia climatului organizaţiei;

În cadrul procesului de recrutare a personalului organizaţia trebuie să ia în considerare şi următoarele aspecte:

- armonizarea cerinţelor şi preferinţelor: în cazul în care nu există un număr corespunzător de candidaţi competitivi, organizaţia are posibilitatea fie să adapteze postul pentru a corespunde celui mai bun candidat, fie să-şi intensifice eforturile de recrutare;
- realismul datelor şi informaţiilor - care trebuie să aibă la bază atât opiniile propriilor angajaţi, cât şi compararea condiţiilor specifice organizaţiei cu cele oferite de organizaţiile concurente pentru a putea stabili „punctele forte" care pot constitui factori de atracţie pentru potenţialii candidaţi;

- confruntarea aşteptărilor cu realitatea: în cazul în care candidatul înţelege greşit natura muncii sau a organizaţiei, efectele vor fi la fel de grave că în cazul în care patronul înţelege greşit ceea ce are de oferit candidatul (Malcolm Peel).

Numeroase cercetări în domeniu au arătat că, atunci când noilor candidaţi li se oferă informaţii cât mai exacte, nu se produce o reducere a numărului de solicitanţi, ci se realizează o diminuare a fluctuaţiei şi creşte uşor loialitatea faţă de organizaţie.

În consecinţă, în procesul de recrutare este bine să nu ne considerăm atotputernici, ci trebuie, să adoptăm, după cum recomandă specialiştii în domeniu, că de exemplu, Malcolm Peel, *poziţia de partener* într-un proces care poate fi uşor îndreptat într-o direcţie greşită şi care este extrem de important pentru ambele părţi.

3.5. Strategii şi politici de recrutare

O etapă deosebit de importantă în cadrul procesului de recrutare a personalului o constituie elaborarea strategiilor şi politicilor de recrutare prin care se stabilesc obiectivele urmărite sau se desemnează concepţiile, codul de conduită al organizaţiei în domeniul recrutării personalului, atitudini, intenţii şi orientări privind recrutarea personalului.

Deciziile manageriale care operaţionalizează strategiile şi politicile de recrutare a personalului trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

- identificarea şi atragerea unui număr cât mai mare de candidaţi;

- în ce măsură posturile vacante sunt ocupate din interiorul organizaţiei, din rândul propriilor angajaţi, din exteriorul organizaţiei sau prin combinarea acestor două posibilităţi;

- asigurarea concordanţei între activităţile de recrutare ale organizaţiei şi valorile şi strategiile acesteia;

- măsura în care organizaţia preferă să atragă candidaţi cu calificări satisfăcătoare, care sunt în căutarea unui loc de muncă şi care sunt interesaţi de ocuparea rapidă a posturilor vacante sau încearcă să atragă acei candidaţi competitivi care au real interes pentru posturile libere, care au în vedere o carieră pe termen lung şi care pot asigura un management performant în domeniul resurselor umane;

- preocuparea organizaţiei de a identifică şi atrage o varietate de categorii de candidaţi, că manifestare a unuia din principiile centrale ale activităţii şi vieţii organizaţionale;

- luarea în considerare a obiectivelor avute în vedere după angajarea personalului, inclusiv efectele post-angajare: de exemplu, asigurarea în procesul de recrutare a unui personal eficient şi competitiv de înaltă performanţă, care va fi menţinut în cadrul organizaţiei o perioadă mai mare de timp, fără a fi expus şomajului;

- diminuarea eficacităţii recrutării datorită faptului că recrutarea personalului nu este concepută sau privită că o activitate de marketing – care să prezinte posturile vacante, astfel încât acestea să fie cât mai atractive;

- eforturile de recrutare a personalului să ducă la efectele aşteptate, inclusiv la îmbunătăţirea imaginii de ansamblu a organizaţiei: chiar candidaţii respinşi să dezvolte imagini şi atitudini pozitive faţă de organizaţie, pe care să le comunice mai departe;

- realizarea recrutării personalului într-un timp cât mai scurt şi cu cele mai mici cheltuieli posibile: elementul de bază al acestui aspect îl constituie momentul recrutării (unele organizaţii practică planuri de recrutare întocmite pe mai mulţi ani pentru a distribui în mod egal costurile de angajare pe perioada avută în vedere).

3.6. Sursele de recrutare a personalului

O etapă deosebit de importantă a procesului de recrutare a personalului o reprezintă *identificarea surselor de recrutare- interne sau extern.* Majoritatea organizaţiilor folosesc ambele surse de recrutare, deoarece cu cât numărul şi varietatea surselor este mai mare, cu atât sunt mai mari şansele de identificare şi de atragere a candidaţilor.

Fiecare dintre sursele menţionate prezintă avantaje şi dezavantaje:

- ***avantajele şi dezavantajele surselor interne de recrutare a personalului***;

Ca regulă generală, principala sursă pentru ocuparea posturilor vacante este însăşi organizaţia, ceea ce înseamnă că se acordă prioritate propriilor salariaţi oferindu-li-se posibilitatea promovării pe posturile libere. Astfel, se realizează practic o recrutare internă, care de fapt nu este o angajare, ci numai o schimbare de post.

Potrivit literaturii de specialitate, în cadrul procesului de recrutare internă intervin unele *probleme potenţiale*:

- recrutările interne nu sunt posibile atunci când organizaţia se dezvoltă rapid şi este posibil că angajaţii existenţi să nu facă faţă sau atunci când, neexistând o pregătire corespunzătoare a propriilor angajaţi, aceştia să nu-şi poată asuma noile responsabilităţi;
- dacă se constată o anumită stagnare, o amplificare a rutinei, este posibil că recrutarea internă să nu fie dorită;
- sunt cazuri când şeful ierarhic facilitează promovarea unui subaltern din dorinţa de a plecă din compartimentul său.

-

Avantajele **recrutării personalului din interiorul organizaţiei:**

- organizaţiile pot cunoaşte mai bine „punctele slabe” şi „punctele forte” ale candidaţiilor;

- atragerea candidaţilor este mult mai uşoară, întrucât li se oferă oportunităţi superioare postului deţinut;

- selecţia se realizează mai rapid şi mai eficient, întrucât candidaţii proveniţi din interiorul organizaţiei deţin mai multe cunoştinţe privind practicile organizaţionale;
- permite obţinerea calificărilor specifice sau a cunoştinţelor şi experienţei solicitate de anumite posturi;
- posibilitatea de a lua decizii necorespunzătoare este mult diminuată, datorită informaţiilor existente despre proprii angajaţi;
- timpul aferent orientării şi îndrumării pe posturi a noilor angajaţi este mult diminuat, deoarece candidaţii promovaţi sau transferaţi pe noile posturi sunt mult mai informaţi în legătură cu organizaţia din care fac parte;
- motivarea personalului creşte, iar ambianţa morală se îmbunătăţeşte, întrucât oportunităţile de promovare sunt stimulative;
- îmbunătăţirea rezultatelor şi îndeplinirea obiectivelor organizaţiei pe seama investiţiilor făcute în dezvoltarea propriilor angajaţi;
- recrutarea personalului este mult mai rapidă şi mai puţin costisitoare, chiar dacă ar fi necesar o pregătire suplimentară a candidaţiilor;
- creşte sentimentul de apartenenţă la organizaţie, de loialitate, de ataşament;
- probabilitatea că angajaţii să devină nemulţumiţi şi dezamăgiţi este mult mai redusă.

***Dezavantajele* recrutării din interiorul organizaţiei**:

- împiedică înfuzia de „suflu proaspăt” şi nu favorizează promovarea sau aportul unor „idei noi”;
- favorizează manifestarea principiului lui Peter, conform căruia oamenii ţind să se ridice pe scara ierarhică până la nivelul lor de incompetenţă sau, altfel spus angajaţii sunt promovaţi până ce ating un nivel la care nu mai sunt capabili să acţioneze adecvat;
- când promovarea se face pe baza vechimii în muncă, a vârstei, a politicii se poate manifesta favoritismul sau se pot declanşa conflicte;
- speranţa angajaţilor în promovare nu se materializează, fapt ce duce la scăderea performanţelor, demisionări;
- provoacă apariţia de posturi vacante în lanţ (nevoia de recrutare pentru ocuparea posturilor devenite vacante prin succesiune), efect denumit efect de undă;
- implică elaborarea unor programe adecvate de pregătire profesională care să permită dezvoltarea corespunzătoare a propriilor angajaţi;

- ***avantajele şi dezavantajele surselor externe de recrutare a personalului;***

Dacă posturile vacante nu pot fi ocupate din surse interne, este necesar să se identifice posibilele surse externe.

Avantajele recrutării personalului din afară organizaţiei:

- permite identificarea şi atragerea unui număr cât mai mare de potenţiali candidaţi;
- îmbunătăţirea procesului propriu-zis de recrutare, prin compararea candidaturilor interne şi externe;
- noii angajaţi pot constitui o sursă potenţială de idei şi cunoştinţe noi;
- îmbogăţirea potenţialului uman intern al organizaţiei;
- diminuarea cheltuielilor şi a costurilor cu pregătirea personalului;
- încurajează un nou mod de gândire în cadrul organizaţiei, prevenind şi corectând unele obligaţii contractuale;
- permite corectarea eventualelor practici discrimînatorii anterioare privind angajarea sau îndeplinirea unor planuri;

Dezavantajele recrutării din exteriorul organizaţiei:

- identificarea, atragerea şi evaluarea angajaţilor se face mult mai dificil, deoarece cerinţele noilor angajaţi nu sunt evaluate direct, ci pe baza unor referinţe sau a întâlnirilor din cadrul interviurilor;
- riscul de a angaja candidaţi, care ulterior nu dovedesc sau nu se pot menţine la nivelul pe care l-au demonstrat în timpul procesului de selecţie;
- costul recrutării este mai ridicat, datorită identificării şi atragerii candidaţiilor de pe o piaţă a muncii vastă;
- timpul necesar orientării, adaptării sau integrării pe posturi a noilor angajaţi este mai mare şi implică costuri suplimentare;
- în cazul în care au loc angajări frecvente din afară organizaţiei, potenţialii candidaţi interni se pot simţi frustraţi, nemulţumiţi, descurajaţi, conşiderând că îndeplinesc condiţiile necesare ocupării posturilor vacante respective;

3.7. Selecţia resurselor umane

Selecţia personalului reprezintă una din activităţile de bază ale managementului resurselor umane, care, de regulă se efectuează în cadrul compartimentului de personal, dar care constituie responsabilitatea managerilor de pe diferite niveluri ierarhice.Selecţia de personal poate fi privită că o activitate de previziune, în cadrul careia deosebirile dintre oameni trebuie puse în acord cu deosebirile dintre cerinţele posturilor.

După cum menţionează Jack Halloran, selecţia personalului reflectă, pur şi şimplu, cum şi cât de bine s-a realizat recrutarea personalului şi cât de bine au fost satisfăcute cerinţele legii cererii şi ofertei de forţă de muncă.

Deşi, în mod tradiţional se acordă mai multă atenţie selecţiei personalului, numeroşi specialişti – G.T. Milkovich, J.W. Boudreau – consideră că recrutarea personalului trebuie să aibă prioritate, întrucât o selecţie eficientă a personalului se poate realiza doar dacă procesul de recrutare a personalului asigură numărul suficient de candidaţi competitivi.

Selecţia personalului este acea activitate a managementului resurselor umane care constă în alegerea, potrivit anumitor criterii, a celui mai competitiv sau mai potrivit candidat pentru ocuparea unui anumit post. Deci, selecţia personalului urmează logic analizei posturilor, planificării personalului care determină posturile ce trebuie ocupate, recrutării personalului care trebuie să atragă un număr suficient de mare de candidaţi potenţiali, din care vor fi aleşi cei mai competitivi să ocupe posturile vacante.

În consecinţă, selecţia personalului, prin calitatea deciziilor luate, influenţează atât celelalte activităţi de personal, cât şi realizarea obiectivelor organizaţiei.

Proiectarea unei strategii de selecţie implică următoarele aspecte:

- criteriile folosite la selecţia candidaţiilor;
- tehnicile sau metodele de culegere a informaţiilor necesare;
- folosirea informaţiilor obţinute în cadrul procesului de selecţie;
- măsurarea rezultatelor sau evaluarea eficienţei procesului de selecţie a personalului.

Selecţia personalului se poate efectua folosînd două categorii de metode:

- metode empirice – nu se bazează pe criterii riguroase, ci pe recomandări, impresii, modul de prezentare la o discuţie a candidaţilor;
- metode ştiinţifice – se bazează pe criterii ştiinţifice şi folosesc mijloace sau metode şi tehnici specifice de evaluare a personalului.

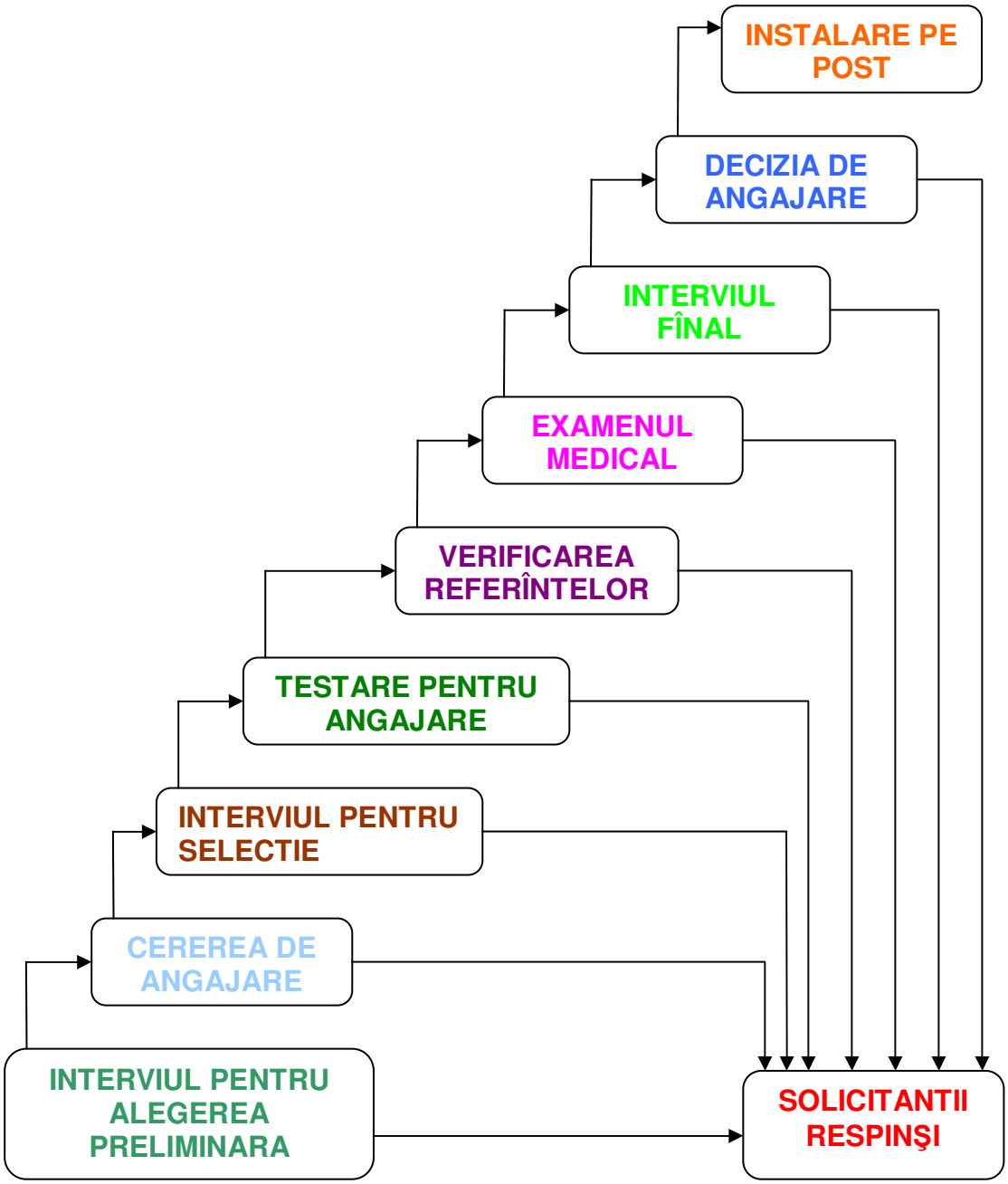
Principalul obiectiv al selecţiei de personal este acela de a obţine pe acei candidaţi care se află cel mai aproape de standardele de performanţă dorite şi care au cele mai multe şanse de a realiza obiective individuale şi organizaţionale.

Potrivit practicii manageriale în domeniul resurselor umane, procesul de selecţie a personalului se desfăşoară în mai multe etape:

- alegerea preliminară a solicitanţilor;
- completarea formularului de cerere de angajare;
- intervievarea pentru angajare;
- testarea pentru angajare;

- verificarea referinţelor;
- examenul medical;
- interviul final;
- decizia de angajare;
- instalare pe post, toate dintre acestea trebuînd parcurse, în ordinea prezentată.

Majoritatea organizaţiilor resping, în general, în fiecare etapă a procesului de selecţie solicitanţii nedoriţi, însă unele organizaţii permit tuturor candidaţilor să parcurgă întregul proces de selecţie a personalului. Cu toate acestea, în practică nu se parcurg totdeauna toate etapele procesului de selecţie, existând situaţii când candidatul dovedeşte că posedă calităţile corespunzătoare cerinţelor postului, iar decizia de angajare se ia chiar după primul interviu.



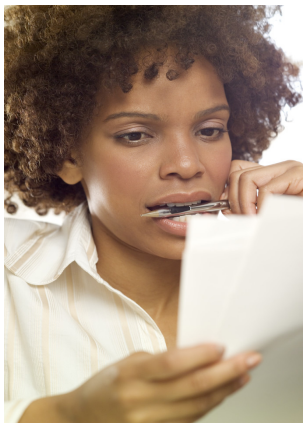
În opinia lui D.J. Cherrington, procesul de selecţie a personalului este că un obstacol care alege în mod sistematic numărul de angajaţi care avansează în etapa următoare (**Fig. nr.4 – Procesul de selecţie a personalului (prelucrat după D.J. Cherrington)**

Fiecare etapă a procesului de selecţie a personalului trebuie să fie proiectată în vederea obţinerii unor informaţii specifice, relevante şi utile pentru a alege candidatul considerat cel mai corespunzător sau pentru a fundamenta decizia de angajare.

De asemenea, procesul de selecţie a personalului poate fi considerat că un proces de comunicare în dublu sens.

Pentru a lua în considerare candidatura unei persoane în vederea ocupării unui post vacant, organizaţia are nevoie de un minim de informaţii despre persoana respectivă.

În acest sens, după ce s-a hotărât spre ce organizaţie se îndreaptă, candidatul ia legătura, de cele mai multe ori telefonic, după care trimite acesteia o cerere de angajare, o scrisoare de prezentare sau o scrisoare de întroducere, însoţită de un curriculum vitae.



Cererea de angajare nu este titpizată, trebuie să fie scurtă, concisă şi, dacă este posibil, redactată într-un stil direct sau la obiect.

Scrisoarea de prezentare sau scrisoarea de intenţie este personalizată, deci nu tipizată sau cu o structură standard. Ea prezintă numai acele informaţii cu caracter mai general despre candidat, care sunt în acord direct cu cerinţele postului. Pentru fiecare curriculum vitae pe care dorim să-l trimitem trebuie să avem pregatită o scrisoare de prezentare.

Deoarece, în mod obişnuit angajatorii sau specialiştii în recrutarea de personal citesc toate scrisorile de prezentare, dar nu şi toate C.V.-urile, informaţiile din scrisoare trebuie formulate într-un stil direct şi personal, cât mai atractiv, pentru a produce o impresie puternică, stimulându-le interesul de a afla mai multe amănunte despre candidat în cuprinsul C.V -ului. De asemenea, un posibil avantaj ar putea fi acela că o scrisoare de prezentare bine concepută şi atrăgătoare, poate să micşoreze adesea atenţia angajatorului faţă de C.V. şi acesta să treacă candidatul direct pe lista de interviu.

Chiar dacă nu este standardizată, orice scrisoare de prezentare, indiferent de cine şi cum este redactată, trebuie să răspundă în principal la 4 întrebări :

1. ***Cum v-am cunoscut ?***

Explică motivul expedierii scrisorii, arătând postul sau domeniul vizat şi de unde candidatul a aflat despre postul vacant sau despre angajator.

2. ***De ce vă scriu ?***

Explică de ce candidatul este interesat în mod deosebit de acest angajator şi de respectivul post.

3. Ce pot să vă ofer ?

Menţionează una-doua din calificările candidatului pe care le consideră de maxim interes pentru respectiva organizaţie, fără a încercă să anticipeze punctul lor de vedere. Dacă are experienţa sau pregătirea de specialitate, menţionează acest lucru.

4. Ce-ar fi să ne cunoaştem ?

Se va face referire la CV- ul anexat scrisorii de prezentare şi se va încheie sugerând o posibilă invitaţie de participare la interviu. Inchiderea finală nu trebuie să fie vagă, ci să ceară un răspuns precis din partea angajatorului.

Curricululm vitae constituie punctul de plecare în orice proces de selecţie, mediază, de regulă, întrevederea între solicitanţi şi reprezentanţii organizaţiei şi constituie unul din mijloacele de triere primară a candidaţilor. Curriculum vitae este considerat că fiind unul dintre cele mai practice procedee de evaluare, fiind bazat pe informaţii biografice. De aceea, acesta trebuie să fie un document concis, atractiv şi incitant atât în formă, cât şi în conţinut, să trezească interesul celor care îl citesc pentru cunoaşterea candidatului, acordându-i şansa unui interviu.

Pentru candidat, redactarea unui curriculum vitae echivalează cu pregătirea unui memoriu asupra activităţii sale anterioare şi a modului actual de existenţă şi cuprinde doar informaţiile pe care candidatul le consideră oportune în vederea trecerii primului obstacol în cursa pentru angajare sau pentru a obţine oferta de angajare.

Cele mai utilizate tipuri de curriculum vitae sunt cele cronologice şi cele funcţionale.

Curriculum vitae cronologic este organizat pe etape începând cu perioada actuală sau cu activităţile cele mai recente şi conţinuând în ordine inversă. Cu alte cuvinte, trebuie inclus tot ce pledează pentru consolidarea imaginii de candidat competitiv pentru un anumit post. Dacă apar perioade de discontinuitate, acestea trebuie explicate pentru a nu lăsa posibilitatea să fie interpretate în **dezavantajul candidatului.**

Curriculum vitae funcţional presupune accentul pe realizările obţinute, fără a ţine seama de cronologia lor. Candidatul prezintă posturile deţinute după preferinţa sa, punând accent pe realizările şi deprinderile însuşite.

Dacă curriculum vitae formează prima impresie despre candidat prin scris, în momentul prezentării candidatului la interviu, reprezentantul organizaţiei îşi formează prima impresie privind înfăţişarea generală care trebuie să fie atractivă, adecvată, cuviincioasă, sănătoasă, dinamică şi originală. Totodată, candidatul trebuie să se prezinte calm, cu o figură senină şi sigur pe el.

Aceste câteva caracteristici care contribuie la formarea primei impresii privind înfăţişarea generală (limbajul corpului, vestimentaţia, mirosul personal, aspectul general de om ordonat, aspectul sănătos, etc) devin criterii de judecată cu influenţă asupra deciziei de angajare.

Prin urmare, dacă prima impresie este pozitivă, candidatul va fi ascultat, în caz contrar, interviul va fi scurtat în defavoarea candidatului.

Alegerea preliminară îşi propune să respingă persoanele evident necorespunzătoare, în scopul de a reduce durată şi costul selecţiei personalului.

Dacă, în urma interviului pentru alegerea preliminară, calităţile solicitantului par să corespundă cerinţelor organizaţiei, se poate trec la desfăşurarea interviului propriu-zis sau a **interviului pentru selecţie**, cunoscut sub numele de interviu pentru angajare. Scopul acestui interviu este de a permite organizaţiei să constate dacă este cazul să-şi dezvolte interesul preliminar faţă de candidat.

Prin urmare, interviul de selecţie poate da, după cum menţionează G.A. Cole, maxim de randament atunci când este utilizat pentru a evalua:

- gradul de motivaţie al candidatului pentru ocuparea postului;
- cât de bine se va încadra în grupul de muncă din care va trebui să facă parte.

Principalele tipuri de interviuri (structurat, nestructurat, semistructura) diferă unele de alte în ceea ce priveşte rigiditatea, numărul intervievatorilor, gradul de profunzime al discuţiei, stresul. În ceea ce priveşte acest din urmă aspect, poate fi folosit interviul sub preşiune care are drept scop cercetarea reacţiilor candidaţilor în condiţiile exercitării unei presiuni psihice şi care este recomandat pentru posturi în care deţinătorii acestora lucrează sub stres.

Candidaţii care au fost recomandaţi în urma interviului pentru selecţie pot fi supuşi în continuare la anumite teste de angajare, urmărîndu-se două aspecte:

- identificarea punctelor slabe ale candidaţilor care pot constitui restricţii sau contraindicaţii pentru posturile avute în vedere;
- stabilirea unei anumite ierarhizări a aptitudinilor candidaţilor, evidenţiindu-le pe cele cerute de posturile vacante.

Testele de angajare sunt înstrumente de evaluare, înalt specializate, care implică sarcini de executat, precum şi multe condiţii sau cerinţe în special de aplicare şi interpretare.

Asupra referinţelor personale sau a recomandărilor care reprezintă declaraţii cu privire la un anumit candidat, făcut de o terţă parte, există opinii contradictorii, majoritatea specialiştilor în domeniu susţinând că nu ar trebui folosite, deoarece au un caracter subiectiv şi nici un candidat nu ar cere referinţe de la cineva care ar scrie ceva compromiţător despre el. Cu toate acestea, scopul recomandărilor este acela de a confirma datele furnizate de candidat în cuprinsul formularului de cerere de angajare. Este de preferat că accentul să se pună pe recomandările de la locurile de muncă anterioare.

Examenul medical are că scop aflarea stării de sănătate a candidatului.

Interviul final se desfăşoară cu candidaţii care au depăşit etapele de interviu şi de testare, în prezenţa conducătorului ierarhic al compartimentului unde se află postul vacant.

În final, **angajarea** oricărui candidat potenţial trebuie să se facă respectând prevederile legislaţiei în domeniu.

3.8. Limbajul corpului, mediului şi timpului în recrutarea şi selecţia resurselor umane

Cunoaşterea umană se bazează pe numeroase observaţii, conştiente sau inconştiente, privind interpretarea comportamentului oamenilor.

Este demonstrat faptul că, prin intermediul corpului nostru, chiar dacă dorim sau nu, comunicăm întotdeauna ceva celorlaţi şi recepţionăm constant mesaje din lumea exterioară. Prin intermediul procesului de comunicare urmărim în general mai multe scopuri, însă, în primul rând, dorim să sperăm să fim înţeleşi şi să provocăm o anumită reacţie sau un comportament specific diferitelor situaţii.

Felul în care stăm, mergem sau mişcăm corpul, hainele pe care le purtăm, maşina pe care o conducem sau serviciul unde lucrăm, toate aceste elemente comunică celor din jur şi exprimă mesaje la fel de clare că şi cuvintele.

Deşi nu reacţionăm, deseori suntem afectaţi în mod inconştient de elementele comunicării nonverbale.

Comunicarea nonverbală este aceea care facilitează codificarea informaţiilor şi decodificarea mesajelor, iar atunci când nu se armonizează sau este în contradicţie cu mesajul verbal, sau cu ceea ce se ştie despre o anumită persoană este cea careia i se acordă mai multă credibilitate.

Limbajul corpului este una dintre principalele forme de comunicare nonverbală şi potrivit specialiştilor este un instrument ajutător al limbajului verbal, care suplineşte mesajele acestuia, având o semnificaţie mai deosebită, deoarece impresionează mai profund sau are un efect mult mai puternic asupra celor din jur. În acest sens, cercetări laborioase au ajuns la concluzia că interlocutorii sunt impresionaţi de cuvintele folosite în proporţie de 8%, de intonaţie în proporţie de 23%, iar de limbajul corpului în proporţie de 69%.

După unii autori, limbajul corpului este comunicarea nonverbală care se transmite prin mişcări ale corpului şi expre;ii faciale ale emiţătorului, precum şi prin poziţionarea fizică a acestuia faţă de receptor.

Limbajul corpului poate cuprinde mult mai mult decât interpretarea unui grup de semnale, mesaje sau expre;ii ale corpului, deoarece cele ale sufletului spun mult mai mult despre noi. Aceasta cu atât mai mult cu cât procesele sufleteşti sunt atât de strâns legate de expre;iile corpului, încât unele fără altele nu pot exista.

Limbajul corpului nu este întotdeauna acelaşi, ci poate avea semnificaţii multiple, chiar în cazul unor trăiri şi emoţii identice.

După Horst Rückle, modul de manifestare a corpului este, în permanenţă, subordonat unor factori perturbatori externi, că, de exemplu:

- Dispoziţia de a face ceva;
- Rolul jucat;
- Mediul înconjurător;
- Acordul sau dezacordul cu ceea ce se discută;
- Apropierea de celălalt;
- Experienţa anterioară;
- Forma fizică din momentul respectiv;
- Probleme de sănătate.

În opinia aceluiaşi specialist, limbajul corpului nu este o limbă străină, el este folosit de fiecare dintre noi şi trebuie numai recunoscut şi înţeles pentru a fi adus în zona conştientă.

Prin urmare, cunoaşterea limbajului corpului face posibilă atât utilizarea limbajului propriului nostru corp, cât şi interpretarea comportării colaboratorilor, având astfel posibilitatea de a reacţiona efectiv şi eficient în relaţiile cu aceştia.

Limbajul mediului (spaţiului şi vestimentaţiei) este una dintre principalele categorii de limbaj nonverbal care se exprimă prin două componente: spaţiul de comunicare şi îmbrăcămintea, inclusiv accesoriile.

➢ *Spaţiul de comunicare:*

Referitor la spaţiul sau distanţa de comunicare, literatura de specialitate indică faptul că anumite instincte sau planul vast al inconştientului par să fie activate tocmai în relaţie cu comportamentul nostru legat de păstrarea distanţei de comunicare. În acest sens, există legile „nescrise" care reglează comportamentul nostru în funcţie de zone.

Nevoia noastră aparentă de a revendică o anumită zonă sau suprafaţă, un anumit „teritoriu" individual sau un anumit spaţiu în care ne simţim în siguranţă a fost examinată de mulţi specialişti care au ajuns la concluzia că omul are un „simţ al spaţiului", care îl determină să îl protejeze de orice persoană străină.

Prin urmare, una din condiţiile necesare pentru construirea unui bun raport interpersonal poate fi alegerea distanţei potrivite faţă de partener. Aceasta cu atât mai mult cu cât modul de folosire a spaţiului poate oferi numeroase şi interesante mesaje:

- când se păstrează distanţele recomandate oamenii sunt calmi şi reacţionează eficient;
- plasarea la o distanţă potrivită de orator, auditoriul ascultă discursul mai atent, apreciindu-l că mult mai agreabil;
- pentru a ocupa un spaţiu mai restrâns, un partener timid, complexat sau nesigur îşi va ţine mâinile strâns lipite de corp şi haina încheiată, stând totodată pe marginea scaunului;
- gesturile spaţiale indică, de asemenea, atât personalitatea şi atitudinile omului, cât şi stări de dezinvoltură şi încredere mai mult sau mai puţin trecătoare;
- când cineva are veşti bune pentru un partener sau pentru un angajat (în cazul interviului), în general se apropie, când are veşti mai puţin bune se îndepărtează sau păstrează distanţa.

În ceea ce priveşte spaţiul sau zona de comunicare, studiile realizate, observările efectuate asupra comportamentului oamenilor, precum şi experienţele acumulate evidenţiază patru zone de distanţă:

- zona intimă;
- zona personală (privată);
- zona socială;
- zona publică (generală).

➢ *Limbajul vestimentaţiei*

Modul de a ne îmbrăca a făcut şi face obiectul multor reflecţii.

Unii specialişti în domeniu evidenţiază faptul că îmbrăcămintea oferă o anumită imagine asupra concepţiilor lor de bază, ceea ce înseamnă că îmbrăcămintea oglindeşte personalitatea individului.

Din perspectiva managementului resurselor umane, utilizarea şi semnificaţia mesajelor sau semnalelor limbajului vestimentaţiei ne ajută să înţelegem mai bine faptul că într-o lume a comunicării nonverbale aproape nelimitată, şi vestimentaţia constituie un mijloc important de comunicare.

Preocuparea pentru o anumită estetică a eleganţei, care are în vedere acordul dintre diferite componente ale vestimentaţiei, se justifică, în primul rând, în cazul acelor persoane care trebuie să se îmbrace cu gust, dar şi specific statutului său social.

Specialiştii în domeniu subliniază faptul că îmbrăcămintea membrilor unei organizaţii trimite semnale clare despre competenţa, seriozitatea şi chiar promovabilitatea acestora. Faptul se datorează unor sensuri stereotipe pe care le ataşăm, inconştient, diferitelor haine, pentru că apoi să tratăm corespunzător pe cei care le poartă. Aşa se explică faptul că în multe situaţii se prescriu „uniforme de serviciu”.

Prin urmare hainele au putere de comunicare. Dacă într-adevăr hainele comunică, se datorează în parte şi impactului asupra imaginii despre sine a purtătorului. Aceasta deoarece îmbrăcămintea adecvată poate accentua într-o măsură sensibilă încrederea şi stima faţă de sine.

Limbajul timpului, că şi limbajul spaţiului şi vestimentaţiei este un instrument ajutător al limbajului verbal care suplineşte, sprijină, contrazice sau substituie mesajele acestuia.

În acest sens, interpretarea mesajelor nonverbale ale timpului pot fi identificate cu aprecierea comportamentului nostru, cu atât mai mult limbajul timpului poate fi folosit conştient sau inconştient pentru a manipula, supune şi controla, pentru a umili şi desconsidera sau pentru a comunică respect şi interes.

Diferitele valori pe care dăm timpului sunt reflectate, în primul rând, în cuvintele pe care le folosim. De exemplu, putem descrie o discuţie cu o persoană nedorită, că şi cum ar fi vorba de „ore pierdute”. Dacă cineva ne va spune că va face un anumit lucru „cât de curând posibil” poate însemna că nu-şi va îndeplini promisiunea dacă nu i se reaminteşte de mai multe ori.

Cercetările în domeniu au pus bazele teoriei limbajului timpului şi a unei ştiinţe care se ocupă cu studiul limbajului timpului numită **cronemică**.

Potrivit literaturii de specialitate, modul în care putem comunică prin limbajul timpului este corelat cu următoarele aspecte:

- ***precizia timpului*:** în general timpul este considerat că un ceva preţios şi personal, iar când cineva îşi permite să îl structureze, acesta comunică diferenţa de statut. Cu cât suntem nevoiţi sau obligaţi să aşteptăm mai mult cu atât ne simţim mai umiliţi sau desconsideraţi şi inferiori că statut social.

Dacă suntem prezenţi la o acţiune, mai devreme sau mai târziu vom oferi informaţii despre respectul şi interesul nostru sau anumite semnificăţii că: atitudinea faţă de interlocutor sau faţă de acţiunea respectivă, percepţia statutului şi a puterii; de asemenea, putem folosi timpul pentru a comunică nerăbdarea sau pentru a irita şi insulta.

- ***lipsa timpului:*** percepem timpul că pe o resursă personală limitată şi de aceea modul în care fiecare alegem şi îl folosim comunică atitudinea noastră faţă de cei care solicită o parte din această resursă.

De aceea, cercetările în domeniu evidenţiază faptul că, în general, relaţia de comunicare pozitivă se dezvoltă proporţional cu frecvenţa interacţiunii sau cu timpul petrecut împreună.

- ***timpul ca şimbol*** este un aspect care ţine de o anumită obişnuinţă, de un anumit ritm sau de un anumit mod de viaţă, clar situate în timp.

Deşi se poate presupune că toţi percepem timpul în acelaşi mod, totuşi timpul este perceput diferit de diverse societăţi şi culturi. De exemplu, latinii, în special italienii, nu fac aproape niciodată caz de punctualitate, în timp ce pentru germani, scandinavi, britanici sau nord-americani, problema timpului, a programului şi a punctualităţii este extrem de importantă.

Din perspectiva managementului resurselor umane, utilizarea şi semnificaţia mesajelor limbajului nonverbal ne ajută să înţelegem mai bine reacţiile sau comportamentul colaboratorilor şi să acţionăm în mod corespunzător.

De aceea, în cadrul politicilor din domeniul resurselor umane ale unei organizaţii, comunicarea în general şi comunicarea nonverbală în particular contribuie la desfăşurarea în condiţii şi cu rezultate cât mai bune atât a activităţilor de recrutare şi selecţie a personalului, cât şi a altor activităţi din domeniul managementului resurselor umane.

CAPITOLUL 4
LUCRUL ÎN ECHIPĂ ŞI GESTIUNEA CARIERELOR

4.1. Lucrul în echipă

Membrii unei echipe lucrează împreună pentru a îndeplinii sarcinile, iar structura comunicării în echipă influenţează atât performanţele echipei, cât şi satisfacţia angajaţilor.

Cercetările în domeniu indică faptul că, lucrul în echipă se bazează în principal pe comunicarea în interiorul echipei, care are două caracteristici: gradul de centralizare al procesului de comunicare şi natura sarcinii pe care o are echipa.

Gradul de centralizare al procesului de comunicare arată existenţa a două tipuri de reţele de comunicare:

- reţeaua centralizată – în ea fiecare membru al unei echipe trebuie să comunice printr-un individ pentru a rezolva problemele sau pentru a lua decizi şi

- reţeaua descentralizată – în ea individzii pot comunică liber cu alţi membrii ai echipei. Membrii echipei procesează informaţii în mod egal între ei până când toţi cad de acord asupra unei decizii.

Experimental s-a demonstrat că reţelele centralizate realizează soluţii mai rapide pentru problemele simple, întrucât membrii grupului transmit informaţii relevante spre o persoană centrală pentru decizie. În cazul reţelelor descentralizate s-a demosntrat că acestea sunt mai încete pentru probleme simple, deoarece informaţiile sunt transmise între indivizi, până când cineva uneşte informaţiile (părţile) şi rezolvă problema. Touşi, pentru probleme mai complicate varianta reţelei descentralizate este mai rapidă, deoarece toate informaţiile necesare nu sunt limitate la o singură persoană, iar coordonarea informaţiilor prin comunicaţii larg răspândite furnizează o mai mare implicare în soluţie.

În concluzie, probleme simple se soluţionează rapid de către reţelele centralizate, iar problemele complicate se rezolvă foarte bine prin intermediul reţelelor descentralizate.

Într-un mediu competitiv organizaţiile folosesc grupuri şi echipe pentru a face faţă problemelor complexe. Atunci când activitatea echipelor este complexă şi dificilă ar trebui că toţi membrii să ia parte la schimbul de informaţii. Echipele au nevoie de un flux de comunicaţii liber în toate direcţiile. Membrii grupului trebuie să fie încurajaţi să discute problemele între ei şi mare parte din timpul angajaţilor trebuie să fie dedicate procesării informaţiilor. Totuşi, grupurile care efectuează sarcini de rutină petrec mai puţin timp procesând informaţii şi astfel, comunicaţiile pot fi centralizate.

O altă abordare a “lucrului în echipă” este prezentată de G.A. Cole care defineşte grupurile de lucru autonome că fiind o extindere a acţiunii de îmbogăţire a postului asupra mai multor posturi individuale. Metoda reflectă faptul că există numeroase exemple de grupuri sau echipe de

lucru autonome care, după stabilirea şi acceptarea în comun a obiectivelor ce urmează a fi atinse, îşi asumă modul în care acestea pot fi realizate, decid asupra distribuirii sarcinilor şi a modului de alocare a resurselor, hotărăsc asupra metodelor ritmului şi timpului de lucru, pot selecta şi perfecţiona noi membri, controlează muncă sau comportamentul membrilor sau pot decide asupra distribuirii recompenselor.

Prin urmare, acordarea grupurilor de angajaţi a unei mai mari libertăţi privind planificarea şi organizarea echipelor de lucru reprezintă o altă abordare a definirii sau proiectării posturilor.

În jurul acestei abordări au fost proiectate cu succes fabrici întregi – Volvo (Suedia) şi multe industrii din Japonia, Europa, Americă de Nord, Australia şi din unele ţări mai slab dezvoltate.

De asemenea, practică managerială în domeniu ilustrează că reproiectarea posturilor începe prin a oferi echipelor de lucru autonome un nivel mai ridicat de autonomie în muncă. De exemplu, uzina Uddevalla, din Suedia, care fabrică modelele de lux Volvo, foloseşte echipe de lucru autonome de 8 – 10 muncitori care lucrează într-o singură zonă, fiecare echipă ansamblând aproximativ trei maşini pe schimb. Echipele de lucru respective nu au, de fapt, supraveghetori direcţi, fiecare echipă stabilind un reprezentant care raportează unuia din directorii uzinei.

După G.A. Cole, grupurile de lucru autonome sunt caracterizate prin următoarele:

- permit o deplină flexibilitate a muncii, prin rotaţia posturilor;
- posedă un grad considerabil de autonomie în repartizarea muncii între mebrii grupului;
- posedă un grad considerabil de libertate în a-şi planifica graficul de producţie în limitele directivelor generale;
- îşi organizează singure perioadele de odihnă;
- au libertatea de a-şi alege coordonatorul (liderul) de echipă;
- încurajează deplina participare a grupului la procesul de luare a deciziilor.

Avantajele echipelor de lucru autonome:

- asigură schimbarea, în sens pozitiv, a atitudinii sau comportamentul angajaţilor, în general şi al membrilor echipei în special;
- asigură responsabilitatea colectivă pentru rezultatele activităţii desfăşurate şi implicarea faţă de obiectivele organizaţionale;
- permite membrilor echipei de lucru să dobândească noi aptitudini şi să utilizeze cât mai bine pe cele existente;
- reduce numărul personalului de supraveghere;
- uşurează înlocuirea personalului absent, a celor care se îmbolnăvesc sau care se află în concediu;
- feedback-ul şi evaluarea sunt realizate în funcţie de performanţa întregului grup de lucru.

Dezavantajele echipelor de lucru autonome:

- pentru a îndeplini toate sarcinile care revin grupului sau pentru îndeplinirea îndatoririlor suplimentare şi pentru a fi capabili să schimbe rolurile între ei, membrii grupului trebuie încadraţi într-un sistem de pregătire adecvat sau de recalificare profesională care poate atrage cheltuieli sau resurse suplimentare;

- pot genera probleme pesonale între membrii grupului, precum şi unele dificultăţi cu persoanele care preferă să lucreze singure.

4.2. Dezvoltarea carierei

A. ***Definiţii***

Managementul carierei este procesul de proiectare şi implementare a scopurilor, strategiilor şi planurilor care permit organizaţiei să îşi satisfacă necesităţile de resurse umane, iar indivizilor să îşi îndeplinească scopurile carierei lor.

Managementul carierei planifică şi modelează progresul indivizilor în cadrul unei organizaţii în concordanţă cu evaluările nevoilor organizatorice, precum şi cu performanţele, potenţialul şi preferinţele individuale ale membrilor acesteia.

Planificarea carierei face parte dintr-un sistem al carierei reprezentat printr-un set de politici şi practici utilizate în vederea satisfacerii necesităţii de resurse umane. Un astfel de sistem are două dimensiuni de bază:

- prima este sursa de personal, care poate fi internă – atunci când posturile de conducere sau de alt tip sunt ocupate din interiorul organizaţiei, sau externă – atunci când posturile sunt ocupate printr-un proces de recrutare externă;

- a doua este reprezentată de procesul de repartizare a sarcinilor – modalităţile prin care sunt alocste conducătorilor compartimentelor şi altor salariaţi noi sarcini şi roluri.

B. ***Obiective***

Principalele obiective ale dezvoltării carierei:

- Promovarea unei politici de dezvoltare corespunzătoare a carierei în concordanţă cu natura activităţii desfăşurate, precum şi cu nevoile şi cu posibilităţile individuale şi organizaţionale;

- Întegrarea nevoilor şi aspiraţiilor individuale în nevoile şi obiectivele organizaţionale:

- Satisfacerea nevoilor organizaţionale de dezvoltare şi amplificare a imaginii pozitive sau favorabile a organizaţiei;

- Identificarea şi menţinerea celor mai buni angajaţi sau a acelora cu perspective profesionale certe prin satisfacerea nevoilor lor profesionale;

- Elaborarea unor planuri de carieră sau introducerea unor scheme de promovare speciale pentru angajaţii competenţi pentru care nu sunt disponibile posturi corespunzătoare;

- Asigurarea pregătirii şi dezvoltării necesare salariaţilor pentru a le permite sa facă faţă oricărui nivel de responsabilitate, cu condiţia că aceştia să aibă potenţialul sau capacitatea de a-l atinge;

- Îndrumarea şi susţinerea salariaţilor competitivi pentru atingerea obiectivelor personale în funcţie de potenţialul, nevoile şi aspiraţiile acestora;

- Revitalizarea angajaţilor care manifestă o anumită stagnare sau plafonare a carierei lor;

- Obţinerea unor avantaje reciproce, atât pentru angajaţi cât şi pentru organizaţie.

C. *Planificarea carierei*

Planificarea carierei reprezintă un proces deosebit de complex şi sistematic de stabilire a obiectivelor carierei, de elaborare şi implementare a strategiilor, de autoevaluare şi analiză a oportunităţilor, precum şi de evaluare a rezultatelor.

Potrivit literaturii de specialitate, planificarea carierei reprezintă:

- Procesul de identificare a nevoilor, aspiraţiilor şi oportunităţilor privind cariera în cadrul unei organizaţii, precum şi acela de realizare a unor programe de dezvoltare a resurselor umane;

- Procesul de alegere a ocupaţiilor, organizaţiilor şi căilor de urmat în cadrul unei cariere;

- Procesul continuu de descoperire, după cum afirmă Edgar Schein, în care o persoană dezvoltă lent un concept propriu ocupaţional, ca rezultat al capacităţilor sau abilităţilor, nevoilor, motivaţiilor şi aspiraţiilor acesteia, precum şi al propriului sistem de valori;

- Procesul prin care angajaţii individuali identifică şi traduc în viaţă paşii pentru atingerea scopurilor carierei.

De asemenea, procesul de planificare al carierei atât responsabilitatea individului, cât şi a organizaţiei (fig. nr.1).

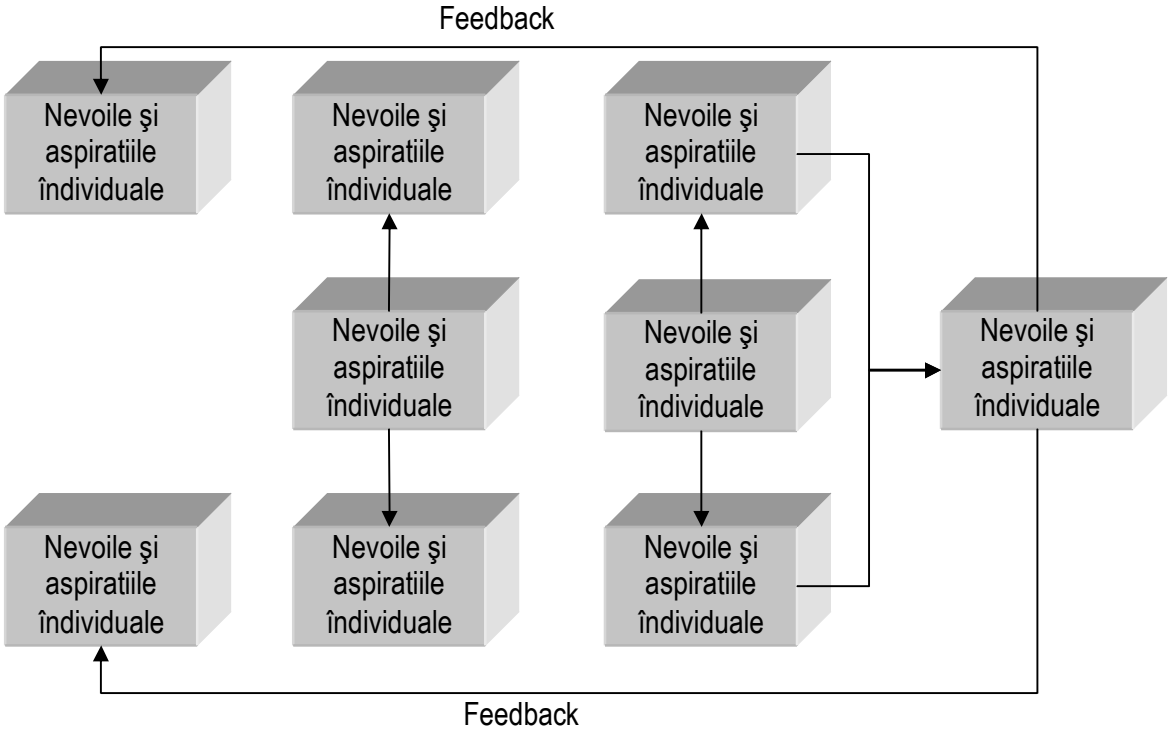


Fig.nr. 1 – Procesul planificării carierei

Astfel, individul trebuie să-şi identifice aspiraţiile şi abilităţile sau capacităţile, iar prin evaluare şi consiliere să înţeleagă care sunt eforturile necesare sau cerinţele de pregătire şi dezvoltare. Organizaţia trebuie să-şi identifice nevoile şi oportunităţile, să-şi planifice personalul şi să asigure angajaţilor săi informaţiile necesare şi pregătirea corespunzătoare dezvoltării carierei.

În concluzie, nevoile organizaţionale nu pot fi satisfăcute dacă nevoile individuale sunt neglijate.

Planificarea carierei organizaţionale

Planificarea carierei organizaţionale implică următorii paşi:

- Identificarea angajaţilor – organizaţia trebuie să identifice angajaţii care doresc să-şi cunoască capacităţile, abilităţile sau posibilităţile de dezvoltare, care acceptă instruirea necesară şi încearcă să-şi asume responsabilităţi sporite;
- Stabilirea căilor carierei:

- din perspectiva organizaţiei – căile carierei constituie informaţii deosebite de importante, necesare planificării resurselor umane, deoarece această activitate are în vedere trecerea planificată a angajaţilor printr-o succesiune de posturi;

- din perspectiva individului – căile carierei constau într-o succesiune de posturi pe care acesta doreşte să-l deţină pentru realizarea scopurilor personale şi ale carierei.

- Stabilirea responsabilităţilor:

Responsabilităţile organizaţiei:

- evaluarea cât mai realistă a obiectivelor organizaţionale;

- elaborarea unor modele, cât mai adecvate, de planificare şi dezvoltare a carierei care să permită managerilor atât administrarea propriilor cariere, cât şi supravegherea planificării şi dezvoltării carierelor subordonaţilor;

- conducerea, susţinerea şi utilizarea cât mai eficientă a unor programe privind managementul carierei;

- organizarea unor sisteme informaţionale şi informatice care să permită actualizarea permanentă a tutror informaţiilor necesare în managementul carierei;

- consilierea carierei şi dezvoltarea unor planuri organizaţionale şi individuale;

- urmărirea şi actualizarea planurilor privind carierelor individuale ale angajaţilor;

- evaluarea eforturilor personale de dezvoltare de-a lungul carierei.

Responsabilităţile angajaţilor:

- autoevaluarea abilităţilor sau a capacităţilor, a nevoilor sau aspiraţiilor personale, precum şi a propriului sistem de valori;

- analiza atentă a obiectivelor sau opţiunilor privind cariera individuală;

- comunicarea nevoilor individuale de pregătire şi dezvoltare;

- elaborarea şi urmărirea planurilor de acţiune în domeniul carierei.

- Dezvoltarea planurilor individuale

Potrivit specialiştilor, dezvoltarea unui plan al carierei cuprinde patru etape de bază:

- Evaluarea cu ajutorul individului a abilităţilor, intereselor şi obiectivelor carierei sale;

- Evaluarea de către organizaţie a capacităţilor sau abilităţilor şi a potenţialului indivizilor;

- Comunicarea opţiunilor carierei individuale şi a oportunităţilor organizaţionale;
- Consilierea carierei pentru stabilirea unor obiective realiste şi a unor planuri adecvate pentru indeplinirea lor.

Planificarea carierei individuale

În timp ce planificarea carierei organizaţionale se concentrează aspra posturilor şi necesităţilor pe termen lung şi scurt ale organizaţiei, planificarea carierei individuale se concetrează asupra capacităţilor, abilităţilor sau calificărilor angajatului, dar şi asupra nevoilor sau aspiraţiilor acestuia.

Perspectiva individuală a planificării carierei este deosebit de importantă, deoarece constituie o problemă care preocupă în general oamenii şi în special tinerii.

Factorii care influenţează alegerea carierei:

- autoidentitatea – modul în care ne înţelegem pe noi înşine, imaginea despre sine;
- interesele – aspecte după care oamenii se ghidează de cele mai multe ori în alegerea unei cariere;
- personalitatea – orientarea personală, nevoile de afiliere, de sucucces sau de realizare, de autoritate sau de putere.

În opinia lui John Holland, expert în consilierea carierei, personalitatea unui individ este un factor determinant în alegerea carierei, şi în acest sens a identificat medii profesionale şi tipuri de oameni care sunt atraşi în mod specific de valori, motive, nevoi. Din acest punct de vedere există mai multe tipuri de personalitate sau orientări:

- orientarea realistă – oamenii sunt atraşi de cariere sau ocupaţii într-un mediu profesional bine ordonat, cu puţine cerinţe sociale;
- orientarea privind cunoaşterea – oamenii sunt atraşi mai mult de activităţi care implică gândire, organizare, înţelegere;
- orientarea socială – oamenii sunt atraşi de cariere care implică relaţii interpersonale sau activităţi de informare, ajutorare şi dezvoltarea altora;
- orientarea convenţională – oamenii sunt atraşi de activităţi care implică o anumită structură, legi, reglementări şi în care se aşteaptă că angajaţii să subodoneze nevoile personale celor organizaţionale;
- orientarea întreprinzătoare – oamenii sunt atraşi de cariere care implică activităţi al căror scop este influenţarea celorlalţi pentru atingerea obiectivelor organizaţionale;
- orientarea artistică – oamenii sunt atraşi de cariere care implică autoexprimarea prin creaţie artistică sau activităţi individuale.

În concluzie, problema principală care se pune este aceea de a stabili în ce tip de orientare în carieră se încadrează un individ, după care se trece la elaborarea strategiei de carieră în vederea pregătirii pentru posturile compatibile cu orientarea sa.

- mediul social;
- tehnică şi tehnologia;
- educaţia sau pregătirea;
- nivelul ocupaţional;

- situaţia socială;
- economică a familiei.

D. ***Stadiile carierei***

Stadiile carierei sau fazele de dezvolatre ale carierei stau la baza înţelegerii dinamicii carierei. De asemenea, nu este suficientă înţelegerea numai a stadiilor carierei, dar şi a stadiilor vieţii întrucât, individul trece prin stadiile carierei la fel cum trece şi prin stadiile vieţii, iar interdependenţa acestora este foarte importantă. Aceasta, cu atât mai mult cu cât fiecare etapă din carieră, respectiv fiecare perioadă de experienţe similare, duce la un nivel superior de înţelegere de sine că urmare a succesului sau însuccesului, iar fiecare experienţă de viaţă modifică atât aspiraţiile, preferinţele şi dorinţele individului privind cariera, cât şi comportamentul acestuia.

În acest sens, Schein a reuşit să contureze stadiile ideale ale unei cariere (tabelul nr.1):

Nr.crt	Vârsta	Stadiile
1	0 - 21	Dezvoltare, fantezii, explorare
2	16 - 25	Intrarea în domeniul muncii
3	16 - 25	Pregătire de bază
4	17 - 30	Carieră timpurie
5	25+	Mijlocul carierei
6	35 - 45	Crizele de la mijlocul carierei
7	40+	Carieră târzie
8	40+	Declin şi eliberare
9		Pensionare (retragere)

După alţi autori, indiferent de activităţile desfăşurate de-a lungul vieţii lor, majoritatea oamenilor trec prin patru stadii principale: explorare, stabilire, mijlocul carierei, eliberare (fig. nr.2):

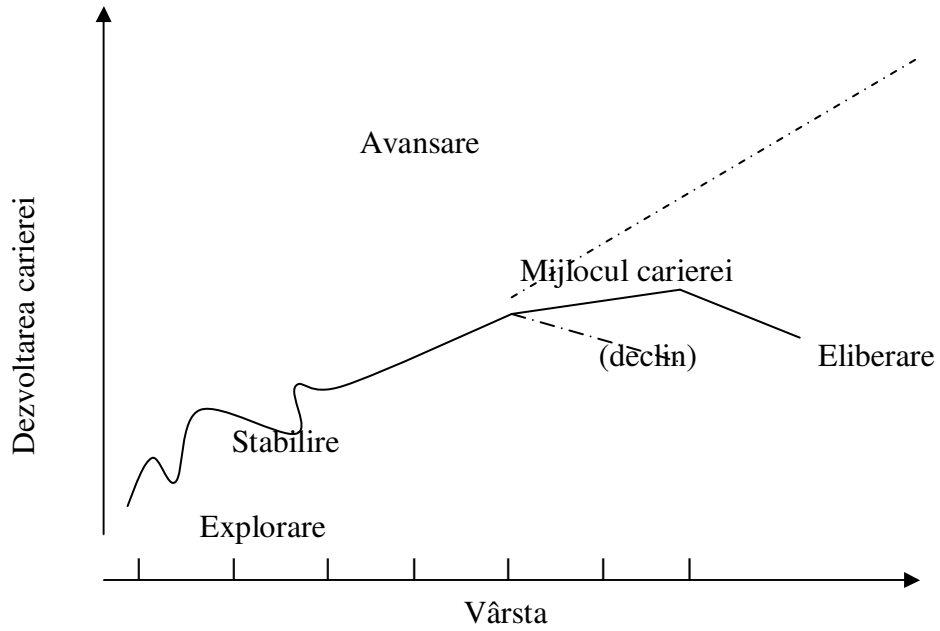


Fig. nr. 2 – Stadiile carierei

Stadiul 1: explorare – este un timp al descoperirii şi opţiunii, individul explorează diverse alternative ocupaţionale, o varietate largă de posturi sau activităţi, încearcă să le înţeleagă şi să le compare cu propriile interese, aspiraţii, preferinţe, dorinţe şi posibilităţi, precum şi cu propriul sistem de valori.

Stadiul 2: stabilire – cea mai importantă perioadă a vieţii active; are loc procesul acceptării unei anumite organizaţii, angajarea într-un anumit post şi integrarea în organizaţia respectivă. Angajatul trece de la relaţia de dependenţă caracteristică stadiului de explorare la o activitate independentă, deoarece şi-a demonstrat competenţa într-un anumit domeniu.

Stadiul 3: mijlocul carierei – oamenii se concentrează pe avansarea spre obiectivele - cheie ale carierei lor; este stadiul carierei în care se aşteaptă să se treacă de la situaţia celui ce învaţă la statutul omului de acţiune, este perioada în care oamneii fac o evaluare a succeselor sau realizărilor obţinute, eliminând acele obiective pe care le recunosc că fiind nerealiste. În acest stadiu, oamneii realizează sau conştientizează în general importanţa muncii şi carierei lor şi pregătesc opţiunile finalului de carieră. În acest stadiu al carierei poate avea loc dezvolatrea unor interese în afara muncii sau planificarea unei a doua cariere.

Stadiul 4: eliberare – după un mijloc de carieră dezvoltat mai mult sau mai puţin, mulţi oamnei preferă o creştere mai lentă, o viaţă mai puţin organizată, un ritm mai puţin impus şi chiar o stagnare. Deşi stadiul eliberării semnifică apropierea şi acceptarea pensionării, unii specialişti în domeniu apreciază că este o impresie greşită atunci când se consideră că ar fi vorba de un declin. De exemplu, pot fi încredinţate şi acceptate roluri mult mai reduse, cu o mai mică responsabilitate,

iar relaţiile de muncă pot fi adaptate în raport cu valoarea lor pentru individ şi cu cantitatea de efort pe care acesta este dispus să o depună pentru a le menţine.

În concluzie, se poate observa că relativa coincidenţă între stadiile sau fazele dezvoltării carierei şi căile carierei întăreşte relaţiile sau interdependenţele între individ şi organizaţie, o importanţă deosebită în acest sens având-o procesul de socializare organizaţională.

Din perspectiva individului, procesul de socializare organizaţională este legat de dezvoltarea carierei, în timp ce, prin socializare, organizaţia aşteaptă o performanţă individuală cât mai înaltă.

Socializarea poate fi formală, ori de câte ori se stabilesc programe de orientare ale noilor angajaţi, sau informală, ori de câte ori managerii aduc la cunoştinţa angajaţilor noi informaţii relevante despre aşteptările angajaţilor.

E. ***Recomandări finale privind cariera***

Conform teoriei şi practicii manageriale în domeniul resurselor umane în general şi comportamentul organizaţional în special, John R. Schermenhorn şi colaboratorii subliniază necesitatea cunoaşterii şi înţelegerii cât mai corecte a următoarelor cerinţe:

- Performanţa – obţinerea unei înalte performanţe în orice domeniu de activitate conduce la aprecierea superiorilor, la câştigarea respectului colegilor şi subordonaţilor şi atrage atenţia asupra potenţialului înalt al oricărui individ;

- Rezistenţa vizibilă – individul nu trebuie să ezite pentru a se asigura că ceilalţi îi recunosc efortul, activitatea depusă, performanţele obţinute; aceasta este o relaţie publică şi totodată, o sarcină care trebuie îndeplinită într-o manieră profesională;

- Dorinţa pentru schimbare – individul nu trebuie să neglijeze sau să piardă şansele de promovare în interiorul sau în afară organizaţiei;

- Descoperă un mentor – constituie un mare avantaj pentru individ existenţa unei persoane, situată la un nivel ierarhic superior, în calitate de mentor, deoarece individul are posibilitatea să fie îndrumat şi să-şi susţină cariera cu ajutorul unei persoane care poate să-i dea sfaturi, să-i creeze oportunităţi; pentru aceasta ambii parteneri trebuie să dea dovadă de flexibilitate şi să fie pregătiţi pentru un comportament care să conducă la realizarea obiectivelor propuse;

- Conducerea propriei cariere – pe parcursul carierei individul trebuie să rămână activ, să gândească serios şi sistematic la evoluţia carierei respective; prin urmare, trebuie să fie mereu pregătit pentru a face faţă noilor oportunităţi de dezvolatre a carierei, iar managerii să fie capabili să adopte o atitudine adecvată faţă de plafonările carierei personale şi faţă de subordonaţii săi;

- Educsţia conţinuă – este necesară o educăţie permanentă, deoarece succesul pe termen lung nu poate fi obţinut fără o educsţie conţinuă de-a lungul vieţii.

CAPITOLUL 5
CULTURA ORGANIZAŢIONALĂ

5.1. Definiţie

După opinia noastră, cultura organizaţională rezidă în ansamblul valorilor, credinţelor, aspiraţiilor, aşteptărilor şi comportamentelor conturate în deursul timpului în fiecare organizaţie, care predomînă în cadrul său şi-i condiţionează direct şi îndirect funcţionalitatea şi performanţele.

Cultura organizaţională constituie o parte întrînsecă a abordărilor moderne privitoare la managementul resurselor umane. În fapt, ascendenţa preocupărilor teoretice şi abordărilor pragmatice privitoare la cultura organizaţională reflectă noua viziune asupra resurselor umane în firma modernă şi a noului tip de management implicăt. Concomitent însă, cultura organizaţională, prin sfera sa de cuprindere şi implicăţiile sale depăşeşte sfera strictă a managementului organizaţiei. Practic, toate procesele de firmă, indiferent de natura lor – managerială, economică, tehnică, juridică, etc. – sunt influenţate sensibil sub raportul conţinutului şi modalităţilor de desfăşurare de cultura organizaţională.

La perceperea culturii organizaţionale în complexitatea sa o contribuţie majoră aduc precizările realizate de renumitul profesor olandez Geert Hofstede. În opinia sa, cultura organizaţională este:

- holistă, în sensul că reprezintă mai mult decât suma părţilor componente;
- determinată istoric, întrucât reflectă evoluţia în timp a organizaţiei;
- conectată la elementele de natură antropologică (şimboluri, rituri, etc.);
- fundamentată social, deoarece este creată şi păstrată de grupul de persoane ce alcătuiesc organizaţia;
- greu de modificăt datorită complexelor elemente umane implicăte.

5.2. Simbolurile

În calitate de componente majore ale culturii organizaţionale şimbolurile oferă semnificăţii sau înţelesuri comune componenţilor săi asupra unor elemente organizaţionale de interes de grup, permiţându-le să comunice şi să se armonizeze.

Şimbolul cultural poate fi reprezentat de un obiect, un eveniment sau o formulă ce serveşte drept „vehicul” pentru a transmite un mesaj cu anumită semnificăţie în cadrul organizaţiei respective. Prin şimboluri culturale se transmit sensuri ce relevă filozofia şi valorile, idealurile, credinţele sau aşteptările partajate de salariaţii organizaţiei. Spre exemplu, un smbol poate fi însăşi denumirea organizaţiei atunci când ea reprezintă un element de esenţă prin activitatea sa. În această categorie întră denumiri de societăţi cum ar fi: Înovativa, Tandem, etc.

Denumirile firmelor competitive devin în timp şimboluri pentru ceea ce reprezintă ele în economie. Astfel, Philips sau Mercedes sunt şimboluri ale călităţii de vârf în domeniul televizoarelor şi, respectiv, al automobilelor. Emblema sau logosul companiei reprezintă adesea un şibmol major pentru salariaţii şi clienţii săi. Spre exemplu, tigrul, şimbolul firmei Exxon, sugerează puterea pe care o generează cărburantul comercializat şi, concomitent, pe care o deţine

una dintre cele mai mari companii petroliere din lume. Limbajul oficial sau în jargon este un frecvent purtător de şimboluri organizaţionele.

În firmele competitive din ţările dezvoltate ia amploare practică formulării de comandamente sau de proverbe ce sîntetizează concepţia organizaţiei privind desfăşurarea activităţilor.

5.3. Normele comportamentale organizaţionale

O altă formă de manifestare a culturii organizaţionale o constituie normele comportamentale. În fapt, există două categorii de norme.

Prima, cea mai cunoscută, este reprezentată de normele formale, implementate prin reglementări oficiale de natură organizatorică: regulamentul de ordine înterioară, manualul organizării sau regulamentul de organizare şi funcţionare, descrierile de funcţii şi posturi. Aceste documente, la care se adaugă unele dintre deciziile adoptate de managementul firmei, cuprind prevederi referitoare la comportamentul salariaţilor în situaţiile ce au implicăţii semnificătive asupra funcţionării performanţelor organizaţiei: relaţiile şefi – subordonaţi, securitatea muncii, prezenţa în firmă, primirea şi tratarea vizitatorilor, asigurarea confidenţialităţii informaţiilor, cooperarea între executanţi la nivelul locurilor de muncă, recompensarea eforturilor şi performanţelor, sacţionarea ilegalităţilor, etc.

A doua categorie de norme comportamentale sunt cele înformale, care, deşi nu sunt înscrise în nici un document, au o mai mare influenţă asupra comportamentului organizaţional. Conturate în decursul perioadei precedente, normele înformale stabilesc modul de abordare şi comportare în situaţii umane ce prezintă mare importanţă pentru majoritatea salariaţilor: celebrarea unor evenimente sociale importante (Crăciunul, împlînirea unui număr de ani de la înfiînţarea firmei), sărbătorirea unor evenimete personale ale salariaţilor (promovare în post, sărbătorirea onomasticilor, căsătorie, naştere copii, pensionare, etc.), relaţiile dintre executanţi şi şefi, etc.

În activitatea curentă a firmei, normele formale şi cele înformale se întrepătrund, condiţionând în mare măsură conţinutul şi modul de derulare a comportamentelor organizaţionale predomînante la nivelul organizaţiei.

5.4. Ritualuri şi ceremonii

În strânsă legătură cu normele organizaţionale - cu care într-o anumită măsură se suprapun - sunt ritualurile. Prin intermediul acestora se programează anumite evenimente şi modul lor de derulare, promovându-se şi sărbătorîndu-se astfel valori şi comportamente majore din cadrul culturii organizaţionale.

Mai concret, un ritual reprezintă un set de acţiuni planificăte, cu un conţinut dramatic, prin care se dă expresie culturală anumitor valori organizaţionale, în vederea fortificării lor în cadrul organizaţiei.

Potrivit lui Harison Trice şi Janice Bezer, în cadrul unei organizaţii se manifestă 6 tipuri de ritualuri, pe care le prezentăm în tabelul următor:

Nr. crt.	Tipul	Conţinut
0	1	2
1	**De pasaj (trecere)**	Marchează schimbarea postului, rolurilor şi statutului anumitor persoane în cadrul organizaţiei. De exemplu, ceremonii de avansare a şefilor.
2	**De degradare**	Punctează pierderea poziţiei şi puterii organizaţionale, de regulă managerială, de către o persoană sublîniind că este determinată de rezultatele necorespunzătoare obţinute. De exemplu, concedierea unui şef.
3	**De împlînire (performanţă)**	Evidenţiază performanţele salariaţilor şi le amplifică puterea, de regulă prin acordarea de recompense pentru anumite realizări. De exemplu, acordarea premiului pentru cel mai bun vânzător sau îngîner în cadrul unei festivităţi.
4	**De reînnoire**	Oferă un conţinut nou relaţiilor şi proceselor din organizaţie prin întroducerea de noi elemente, cel mai frecvent prin programe de dezvoltare profesională a managerilor şi specialiştilor finalizate într-un mod festiv. De exemplu, ceremonia acordării diplomelor.
5	**De reducere a conflictelor**	Stabileşte proceduri de implicare a părţilor cu interese potenţial divergente pentru a elimîna sau diminua conflictele. De exemplu, desfăşurarea şi celebrarea finalizării negocierilor dintre managementul firmei şi sindicate prin semnarea acordului într-un cadru festiv.
6	**De întegrare**	Încurajează şi dezvoltă situaţiile de simţire şi trăire colectivă, legitimându-le şi stabilîndu-le o anumită derulare, de natură să impresioneze participănţii plăcut şi să le dezvolte sentimente de apartenenţă la grup. De exemplu, sărbătorirea Crăciunului sau Paştelui în cadrul firmei la nivelul întregii organizaţii sau a unor subdiviziuni organizatorice majore.

Fiecare dintre aceste ritualuri serveşte atingerii anumitor scopuri importante pentru organizaţie. Astfel, ritualul de împlînire îşi propune să încurajeze eforturile şi performanţele individuale şi/sau de grup, demonstrând că salariaţii pot obţine performanţe şi că acestea vor fi răsplătite.

5.5. Statuturile şi rolurile personalului

Cele două elemente la care ne referim nu sunt considerate de toţi specialiştii că fiind componente ale culturii organizaţionale. După opinia noastră, ele se află la întersecţia dintre cultura organizaţională - individ - colectivitate şi sistemul organizatoric al firmei, funcţional marcându-le puternic pe ambele. De aceea considerăm necesar şi util să punctăm câteva elemente de bază privitoare la conţinutul lor.

Statutul se referă la poziţia şi prestigiul pe care un salariat le are în cadrul organizaţiei, aşa cum sunt ele percepute, de regulă, de către componenţii săi. Statutul arată că o persoană este percepută că fiind mai bună, performantă şi influentă comparativ cu celelalte sau viceversa. Expreşia concretă a statutului unui manager este reprezentată de deferenţa pe care ceilalţi i-o arată în mod obişnuit.

Majoritatea specialiştilor consideră că statutul unui salariat într-o firmă are o triplă determinare:

a) **funcţională,** ce reflectă profesia şi tipul de activitate realizat (de exemplu un îngîner are un statut funcţional mai ridicăt decât un muncitor necalificat);
b) **ierarhică** raportat la postul pe care salariatul îl ocupă, la sfera competenţelor şi responsabilităţilor ce-i sunt atribuite;
c) **personală** sau informală, ce reflectă cunoştinţele, călităţile, aptitudinile şi deprinderile salariatului respectiv

Statutul informal exprimă de fapt percepţia pe care ceilalţi salariaţi o au asupra valorii individuale a persoanei în căuză. Statutul personal poate potenţa sau, dimpotrivă, diminua celelalte două statuturi, în funcţie de conţinutul lor.

În organizaţie cele trei tipuri de determinări se întrepătrund generând un statut global sau de ansamblu, care de fapt este perceput de salariaţi şi prezintă importanţă funcţională. Statutul managerilor este şimbolizat şi prin anumite elemente concrete - birouri separate, mobilă superioară, secretară la dispoziţie etc.

Expreşia pragmatică a statutului unei persoane o reprezintă **rolurile** pe care efectiv le exercită, indiferent de natura proceselor de muncă realizate. Impactul real al rolurilor unui salariat este cu atât mai mare în organizaţie, cu cât statutul său e mai ridicăt. De aici importanţa deosebită - în special pentru cădrele de conducere - construiască statuturi puternice, care să le asigure acestora manifestarea că lideri autentici.

5.6. Istorioare şi mituri

O ultimă modalitate majoră de exprimare a culturii organizaţionale, cu o importanţă deosebită, mai ales în firmele cu o anumita tradiţie şi cu performanţe de vârf, o reprezintă istorioarele organizaţionale. În esenţă istorioarele relatează o succesiune de evenimente desfăşurate în organizaţie la un moment dat, ce prezintă un sens şimbolic prin abordarea şi soluţionarea situaţiilor umane cu implicăţii majore pentru salariaţi şi/sau organizaţie. Ele evidenţiază anumite aşteptări comune, partajate de toţi sau o mare parte dintre salariaţi sub formă de evenimente derulate cândva în firmă. Istorioarele se povestesc în mod repetat, verşiunea ultimă adăugând uneori detalii noi mai mult sau mai puţin fictive, contribuînd astfel la întipărirea sa în memoria salariaţilor şi la actualizarea aşteptărilor pe care le înglobează. Istorioarele organizaţionale contribuie la conturarea anumitor trăsăturii ale culturii organizaţionale şi la onorarea (celebrarea) virtuţilor "eroilor" firmei.

Frecvent, istorîşirile sunt astfel structurate încât să evidenţieze tenşiunea între valori opuse - egalitate/inegalitate, siguranţă/nesiguranţă etc. - prin prezentarea ambelor laturi ale şituaţiei conflictuale şi a modului său de soluţionare. Tipic, istorioara organizaţională prezintă o şituaţie organizaţională ce implică tenşiune şi incertitudine, iar rezolvarea relatată constituie o modalitate de a fortifică organizaţia dezvoltând anumite comportamente organizaţionale.

CAPITOLUL 6
MANAGERII ŞI LEADERSHIPUL

6.1. Definiţia managerului

Managerii sunt persoanele aflate în posturi-cheie în organizaţie, cărora le sunt nemijlocit subordonaţi alţi componenţi ai firmei, ce iau decizii de conducere, deci care influenţează în mod direct acţiunile şi comportamentul altor persoane.

6.2. Tipuri de manageri

Modul de a concepe şi realiza procesele şi relaţiile manageriale, acţiunile şi comportamentul utilizat cu precădere de către manageri diferă într-o anumită măsură. Prin abordarea bidimenşională a tipurilor şi stilurilor de management se pot identifică tipuri specifice de manageri:

a) Managerul populist

- lipsa unui management strategic;
- prioritate acordată rezolvării unor pretenţii salariale;
- tergiversarea disponibilizărilor de personal, chiar dacă situaţia concretă a firmei o impune;
- apelarea unor împrumuturi mari pentru salarii care conduce la încălcarea corecţiilor fundamentale dintre îndicătorii economici (productivitate, salariul mediu etc.)

b) Managerul autoritar

- acordă o atenţie deosebită problemelor restructurării;
- managerul are o bogată experienţă anterioară şi o personalitate solidă;
- este foarte competent profesional;
- dă dovadă de corectitudine, severitate, exigenţă, seriozitate faţă de salariaţi;
- dezinteres pentru problemele sociale;
- disponibilizarea personalului în şomaj;
- urmăreşte maximizarea profitului;

c) Managerul incompetent

- nemulţumeşte pe toată lumea;
- absenţa unei strategii realiste;
- lipsă de iniţiativă, curaj în asumarea unor riscuri;
- neadaptare la schimbările din mediul ambiant;
- uşor coruptibil.

d) Managerul participativ-reformist

- consideră că poate fi realizată restructurarea din mers cu asigurarea unui parteneriat al salariaţilor, aceştia fiind convînşi că ce se întreprinde este în interesul lor;
- spirit înovator, creator;
- curaj în asumarea riscurilor;
- capacitate ridicată de antrenare;

- disponibilitate pentru comunicare;
- flexibilitate în situaţii de criză sau conflict de muncă;
- strategii clare;
- măsuri preventive de evitare a crizelor.

e) Managerul conciliator

- compromis între cele două tendinţe considerate contrarii;
- realizează performanţe medii în ambele situaţii;
- strategii de supravieţuire şi o conducere abilă, de pe o zi pe alta;
- abilitate în situaţiile conflictuale, face conceşii în relaţiile cu sindicatele, după care este mai dur cu aceştia;
- tendinţa spre o transparenţă mai redusă sau spre manipularea sindicatelor.

6.3. Definiţia leadershipului

Leadershipul - unul dintre evenimentele cel mai frecvent examînate şi actuale ale managementului – este procesul prin care o persoană stabileşte un scop sau o direcţie pentru una sau mai multe persoane şi-i determină să acţioneze împreună cu competenţă şi deplină dedicare în vederea realizării lor.

La baza lidershipului se află spiritul de echipă, defînit că fiind starea ce reflectă dorinţa oamenilor de a gândi, simţi şi comporta armonizat în vederea realizării unui scop comun.

Spiritul de echipă este rezultatul întegrării a patru procese:

- construirea încrederii între persoanele implicăte;
- stabilirea unei misiuni şi a unor scopuri clare la care aderă persoanele;
- derularea de procese decizionale participătive;
- motivarea puternică, individuală şi de grup, pentru a contribui la realizarea ţelurilor comune.

Fără spirit de echipă leadershipul nu există. Concretizarea lui o constituie faptul că în procesul de realizare a scopului leaderul este „urmat” de celelalte persoane în condiţiile unei puternice implicări competente, afective şi acţionale, cele care determină în fapt obţinerea rezultatelor scontate.

6.4. Determinanţii leadershipului

Caracteristicile native ale persoanei sau leaderului reprezintă un prim determinant.

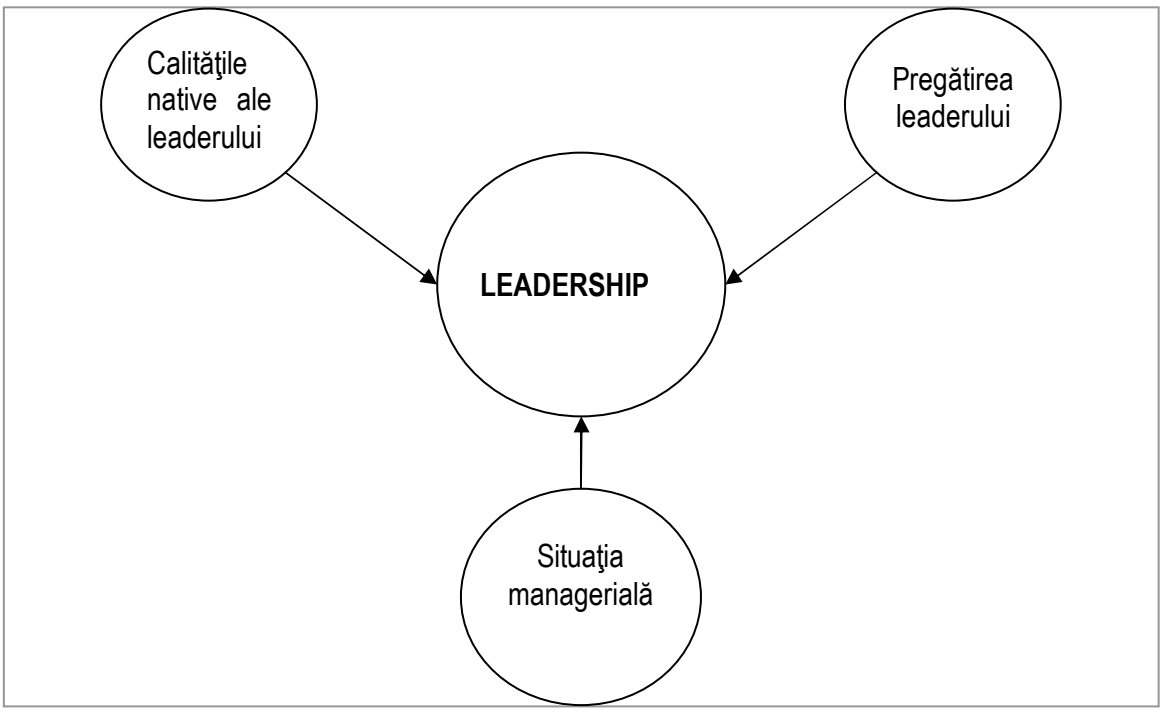


Fig. 1 Determinanţii conţinutului şi formelor de manifestare a leadershipului

Putem menţiona câteva dintre cele mai importante calităţi personale pe care se bazează leadershipul. Înteligenţa este prima dintre acestea. Înteligenţa nativă se reflectă în capacitatea de formula obiective eficăce şi atractive pentru ceilalţi, în capacitatea de a stabili modalităţi eficăce de atragere a altor persoane la realizarea obiectivelor, în sesizarea acelor argumente care, odată prezentate, atrag şi convîng pe ceilalţi să se implice în derularea proceselor de muncă necesare. Esenţială este considerată şi o altă calitate - charisma - mai puţin abordată în literatura managerială din România.

Prin charismă se înţelege abilitatea unei persoane de a înspira sau a amplifică implicarea altor persoane în derularea anumitor acţiuni.

Charismă este o emanaţie specifică, proprie leaderilor de succes, ce explică în mare măsură de ce sunt urmaţi în realizarea idealurilor şi acţiunilor demarate de un număr mare de persoane. Aproape toţi conducătorii renumiţi de ţări sau mari organizaţii au posedat charismă la un înalt nivel. Specialiştii au decelat caracteristici pozitive ale charismei, atunci când aceasta ia în considerare interesele şi binele unei mari categorii de persoane.

Concomitent, alţi specialişti au punctat existenţa unor caracteristici negative ale charismei, ce se manifestă prin tendinţa leaderului de a-şi supraimpune puterea şi controlul personal asupra celorlalţi, neglijând sau chiar "strivînd", în fond, interesele, aspiraţiiile şi/sau binele celor ce lucrează. Deci, elementul în funcţie de care se cătalogheazăcharismă că fiind pozitivă sau negativă este dacă aduce sau nu bine celor ce urmează leaderul care o exercită.

CAPITOLUL 7

CODUL MUNCII
instrumentul de reglementare a raporturilor de muncă

7.1. Contractul individual de muncă

1. Încheierea contractului individual de muncă

Contractul individual de muncă este contractul în temeiul căruia o persoană fizică, denumită salariat, se obligă să presteze muncă pentru şi sub autoritatea unui angajator, persoană fizică sau juridică, în schimbul unei remuneraţii denumite salariu.

Clauzele contractului individual de muncă nu pot conţine prevederi contrare sau drepturi sub nivelul minim stabilit prin acte normative ori prin contracte colective de muncă.

Contractul individual de muncă se încheie pe durată nedeterminată.

Prin excepţie, contractul individual de muncă se poate încheia şi pe durată determinată, în condiţiile expres prevăzute de lege.

Persoana fizică dobândeşte capacitate de muncă la împlinirea vârstei de 16 ani.

Persoana fizică poate încheia un contract de muncă în calitate de salariat şi la împlînirea vârstei de 15 ani, cu acordul părînţilor sau al reprezentanţilor legali, pentru activităţi potrivite cu dezvoltarea fizică, aptitudinile şi cunoştintele sale, dacă astfel nu îi sunt periclitate sănătatea, dezvoltarea şi pregătirea profesională.

Încadrarea în muncă a persoanelor sub vârsta de 15 ani este interzisă.

Încadrarea în muncă a persoanelor puse sub înterdicţie judecătorească este interzisă.

Încadrarea în muncă în locuri de muncă grele, vătămatoare sau periculoase se poate face după împlînirea vârstei de 18 ani; aceste locuri de muncă se stabilesc prin hotărâre a Guvernului.

În sensul Codului Muncii, prin angajator se înţelege persoana fizică sau juridică ce poate, potrivit legii, să angajeze forţa de muncă pe bază de contract individual de muncă.

Persoana juridică poate încheia contracte individuale de muncă, în calitate de angajator, din momentul dobândirii personalităţii juridice.

Persoana fizică dobândeşte capacitatea de a încheia contracte individuale de muncă în calitate de angajator, din momentul dobândirii capacităţii depline de exerciţiu.

Este interzisă, sub sancţiunea nulităţii absolute, încheierea unui contract individual de muncă în scopul prestării unei munci sau a unei activităţi ilicite ori imorale.

Contractul individual de muncă se încheie în baza consimţământului părţilor, în formă scrisă, în limba română. Obligaţia de încheiere a contractului individual de muncă în formă scrisă revine angajatorului. Forma scrisă este obligatorie pentru încheierea valabilă a contractului.

Anterior începerii activităţii, contractul individual de muncă se înregistrează în registrul general de evidenţă a salariaţilor, care se transmite inspectoratului teritorial de muncă.

Angajatorul este obligat că, anterior începerii activităţii, să înmâneze salariatului un exemplar din contractul individual de muncă.

Muncă prestată în temeiul unui contract individual de muncă constituie vechime în muncă.

Obligaţia de informare

Anterior încheierii sau modificării contractului individual de muncă, angajatorul are obligaţia de a informa persoana selectată în vederea angajării ori, după caz, salariatul, cu privire la clauzele esenţiale pe care întenţionează să le înscrie în contract sau să le modifice.

1) Obligaţia de informare a persoanei selectate în vederea angajării sau a salariatului se consideră îndeplinită de către angajator la momentul semnării contractului individual de muncă sau a actului adiţional, după caz.

Persoana selectată în vederea angajării ori salariatul, după caz, va fi informată cu privire la cel puţin următoarele elemente:

a) identitatea părţilor;

b) locul de muncă sau, în lipsa unui loc de muncă fix, posibilitatea că salariatul să muncească în diverse locuri;

c) sediul sau, după caz, domiciliul angajatorului;

d) funcţia/ocupaţia conform specificaţiei Clasificării ocupaţiilor din România sau altor acte normative, precum şi fişa postului, cu specificarea atribuţiilor postului;

d^1) criteriile de evaluare a activităţii profesionale a salariatului aplicăbile la nivelul angajatorului;

e) riscurile specifice postului;

f) data de la care contractul urmează să îşi producă efectele;

g) în cazul unui contract de muncă pe durată determinată sau al unui contract de muncă temporară, durată acestora;

h) durată concediului de odihnă la care salariatul are dreptul;

i) condiţiile de acordare a preavizului de către părţile contractante şi durată acestuia;

j) salariul pe bază, alte elemente constitutive ale veniturilor salariale, precum şi periodicitatea plăţii salariului la care salariatul are dreptul;

k) durată normălă a muncii, exprimată în ore/zi şi ore/săptămână;

l) îndicarea contractului colectiv de muncă ce reglementează condiţiile de muncă ale salariatului;

m) durată perioadei de probă;

Elementele din informarea trebuie să se regăsească şi în conţinutul contractului individual de muncă.

Orice modificare a unuia dintre elementele prevăzute mai sus în timpul executării contractului individual de muncă impune încheierea unui act adiţional la contract, într-un termen de 20 de zile lucrătoare de la data apariţiei modificării, cu excepţia situaţiilor în care o asemenea modificare este prevăzută în mod expres de lege.

La negocierea, încheierea sau modificarea contractului individual de muncă, oricare dintre părţi poate fi aşistată de terţi, conform propriei opţiuni, cu respectarea prevederilor privind

informaţiile furnizate salariatului: prealabil încheierii contractului individual de muncă, între părţi poate interveni un contract de confidentialitate.

2) În cazul în care persoana selectată în vederea angajării ori salariatul, după caz, urmează să îşi desfăşoare activitatea în străînătate, angajatorul are obligaţia de a-i comunică în timp util, înainte de plecare, informaţiile prevăzute la punctul anterior, precum şi informaţii referitoare la:

a) durată perioadei de muncă ce urmează să fie prestată în străinătate;

b) moneda în care vor fi plătite drepturile salariale, precum şi modalităţile de plată;

c) prestaţiile în bani şi/sau în natură aferente desfăşurării activităţii în străinătate;

d) condiţiile de climă;

e) reglementările principale din legislaţia muncii din acea ţară;

f) obiceiurile locului a căror nerespectare i-ar pune în pericol viaţa, libertatea sau siguranţa personală;

g) condiţiile de repatriere a lucrătorului, după caz.

Aceste dispoziţii se completează prin legi speciale care reglementează condiţiile specifice de muncă în străinătate.

În situaţia în care angajatorul nu îşi execută obligaţia de informare prevăzută, persoana selectată în vederea angajării ori salariatul, după caz, are dreptul să sesizeze, în termen de 30 de zile de la data neîndeplinirii acestei obligaţii, instanţa judecătorească competentă şi să solicite despăgubiri corespunzătoare prejudiciului pe care l-a suferit că urmare a neexecutării de către angajator a obligaţiei de informare.

Clauze specifice

În afară clauzelor esenţiale privind informarea, între părti pot fi negociate şi cuprinse în contractul individual de muncă şi alte clauze specifice:

a) clauza cu privire la formarea profesională;

b) clauza de neconcurenţă;

c) clauza de mobilitate;

d) clauza de confidenţialitate.

La încheierea contractului individual de muncă sau pe parcursul executării acestuia, părţile pot negocia şi cuprinde în contract o ***clauză de neconcurenta*** prin care salariatul să fie obligat că după încetarea contractului să nu presteze, în interes propriu sau al unui terţ, o activitate care se află în concurenţă cu cea prestată la angajator sau, în schimbul unei îndemnizaţii de neconcurenţă lunare pe care angajatorul se obligă să o plătească pe toată perioada de neconcurenţă.

Clauza de neconcurenţă îşi produce efectele numai dacă în cuprinsul contractului individual de muncă sunt prevăzute în mod concret activităţile ce sunt interzise salariatului la data încetării contractului, cuantumul indemnizaţiei de neconcurenţă lunare, perioada pentru care îşi produce efectele clauza de neconcurenţă, terţii în favoarea cărora se interzice prestarea activităţii, precum şi aria geografică unde salariatul poate fi în reală competiţie cu angajatorul.

Indemnizaţia de neconcurenţă lunară datorată salariatului nu este de natură salarială, se negociază şi este de cel puţin 50% din media veniturilor salariale brute ale salariatului din ultimele 6 luni anterioare datei încetării contractului individual de muncă sau, în cazul în care durată contractului individual de muncă a fost mai mică de 6 luni, din media veniturilor salariale lunare brute cuvenite acestuia pe durată contractului.

Îndemnizaţia de neconcurenţă reprezintă o cheltuială efectuată de angajator, este deductibilă la călculul profitului impozabil şi se impozitează la persoana fizică beneficiară, potrivit legii.

Clauza de neconcurenţă îşi poate produce efectele pentru o perioadă de maximum 2 ani de la data încetării contractului individual de muncă. Aceste prevederi nu sunt aplicăbile în cazurile în care încetarea contractului individual de muncă s-a produs de drept, cu excepţia cazurilor prevăzute la art. 56 lit. d), f), g), h) şi j), ori a intervenit din iniţiativa angajatorului pentru motive care nu ţin de persoana salariatului.

Clauza de neconcurenţă nu poate avea că efect interzicerea în mod absolut a exercitării profeţiei salariatului sau a specializării pe care o deţine.

La sesizarea salariatului sau a inspectoratului teritorial pentru muncă instanţa competentă poate diminua efectele clauzei de neconcurenţă.

În cazul nerespectării, cu vinovaţie, a clauzei de neconcurenţă salariatul poate fi obligat la restituirea indemnizaţiei şi, după caz, la daune-interese corespunzătoare prejudiciului pe care l-a produs angajatorului.

Prin ***clauza de mobilitate*** părţile în contractul individual de muncă stabilesc că, în considerarea specificului muncii, executarea obligaţiilor de serviciu de către salariat nu se realizează într-un loc stabil de muncă. În acest caz salariatul beneficiază de prestaţii suplimentare în bani sau în natura.

Cuantumul prestaţiilor suplimentare în bani sau modalităţile prestaţiilor suplimentare în natură sunt specificăte în contractul individual de muncă.

Prin ***clauza de confidenţialitate*** părtile convin că, pe toată durată contractului individual de muncă şi după încetarea acestuia, să nu transmită date sau informaţii de care au luat cunoştinţă în timpul executării contractului, în condiţiile stabilite în regulamentele interne, în contractele colective de muncă sau în contractele individuale de muncă.

Nerespectarea acestei clauze de către oricare dintre părţi atrage obligarea celui în culpă la plata de daune-interese.

Certificatul medical

O persoană poate fi angajată în muncă numai în baza unui ***certificat medical***, care constată faptul că cel în cauză este apt pentru prestarea acelei munci. Nerespectarea acestei prevederi atrage nulitatea contractului individual de muncă.

Competenţa şi procedura de eliberare a certificatului medical, precum şi sancţiunile aplicabile angajatorului în cazul angajării sau schimbării locului ori felului muncii fără certificat medical sunt stabilite prin legi speciale.

Solicitarea, la angajare, a testelor de graviditate este interzisă.

La angajarea în domeniile sănătate, alimentaţie publică, educaţie şi în alte domenii stabilite prin acte normative se pot solicita şi teste medicale specifice.

Certificatul medical este obligatoriu şi în următoarele situaţii:

a) la reînceperea activităţii după o întrerupere mai mare de 6 luni, pentru locurile de muncă având expunere la factori nocivi profesionali, şi de un an, în celelalte situaţii;

b) în cazul detaşării sau trecerii în alt loc de muncă ori în altă activitate, dacă se schimbă condiţiile de muncă;

c) la începerea misiunii, în cazul salariaţilor încadraţi cu contract de muncă temporară;

d) în cazul ucenicilor, practicănţilor, elevilor şi studenţilor, în situaţia în care urmează să fie instruiţi pe meserii şi profesii, precum şi în situaţia schimbării meseriei pe parcursul instruirii;

e) periodic, în cazul celor care lucrează în condiţii de expunere la factori nocivi profesionali, potrivit reglementărilor Ministerului Sănătăţii şi Familiei;

f) periodic, în cazul celor care desfăşoară activităţi cu risc de transmitere a unor boli şi care lucrează în sectorul alimentar, zootehnic, la instalaţiile de aprovizionare cu apă potabilă, în colectivităţi de copii, în unităţi sanitare, potrivit reglementărilor Ministerului Sănătăţii şi Familiei;

g) periodic, în cazul celor care lucrează în unităţi fără factori de risc, prin examene medicale diferenţiate în funcţie de vârstă, sex şi stare de sănătate, potrivit reglementărilor din contractele colective de muncă.

Perioada de probă

Contractul individual de muncă se încheie după verificarea prealabilă a aptitudinilor profesionale şi personale ale persoanei care solicită angajarea.

Modalităţile în care urmează să se realizeze verificarea aptitudinilor profesionale sunt stabilite în contractul colectiv de muncă aplicabil, în statutul de personal - profesional sau disciplinar - şi în regulamentul intern, în măsura în care legea nu dispune altfel.

Informaţiile cerute, sub orice formă, de către angajator persoanei care solicită angajarea cu ocazia verificării prealabile a aptitudinilor nu pot avea un alt scop decât acela de a aprecia capacitatea de a ocupa postul respectiv, precum şi aptitudinile profesionale.

Angajatorul poate cere informaţii în legătură cu persoana care solicită angajarea de la foştii săi angajatori, dar numai cu privire la activităţile îndeplinite şi la durată angajării şi numai cu încunoştiinţarea prealabilă a celui în cauză.

Pentru verificarea aptitudinilor salariatului, la încheierea contractului individual de muncă se poate stabili o perioadă de probă de cel mult 90 de zile calendaristice pentru funcţiile de execuţie şi de cel mult 120 de zile calendaristice pentru funcţiile de conducere.

Verificarea aptitudinilor profesionale la încadrarea persoanelor cu handicap se realizează exclusiv prin modalitatea perioadei de probă de maximum 30 de zile calendaristice.

Pe durată sau la sfârşitul perioadei de probă, contractul individual de muncă poate înceta exclusiv printr-o notificare scrisă, fără preaviz, la iniţiativa oricăreia dintre părţi, fără a fi necesară motivarea acesteia.

Pe durată perioadei de probă salariatul beneficiază de toate drepturile şi are toate obligaţiile prevăzute în legislaţia muncii, în contractul colectiv de muncă aplicăbil, în regulamentul intern, precum şi în contractul individual de muncă.

Pentru absolvenţii instituţiilor de învăţământ superior, primele 6 luni după debutul în profesie se consideră perioadă de stagiu. Fac excepţie acele profesii în care stagiatura este reglementată prin legi speciale. La sfârşitul perioadei de stagiu, angajatorul eliberează obligatoriu o adeverinţă, care este vizată de inspectoratul teritorial de muncă în a cărui rază teritorială de competenţă acesta îşi are sediul.

Modalitatea de efectuare a stagiului se reglementează prin lege specială.

Pe durată executării unui contract individual de muncă nu poate fi stabilită decât o singură perioadă de probă.

Prin exceptie, salariatul poate fi supus la o noua perioadă de probă în situaţia în care acesta debutează la acelaşi angajator într-o nouă funcţie sau profesie ori urmează să presteze activitatea într-un loc de muncă cu condiţii grele, vătămătoare sau periculoase.

Perioada de probă constituie vechime în muncă.

Perioada în care se pot face angajări succesive de probă ale mai multor persoane pentru acelaşi post este de maximum 12 luni.

Concursul la angajare

Încadrarea salariaţilor la instituţiile şi autorităţile publice şi la alte unităţi bugetare se face numai prin concurs sau examen, după caz.

Posturile vacante existente în statul de funcţii vor fi scoase la concurs, în raport cu necesităţile fiecarei unităţi.

În cazul în care la concursul organizat în vederea ocupării unui post vacant nu s-au prezentat mai mulţi candidati, încadrarea în muncă se face prin examen.

Condiţiile de organizare şi modul de desfăşurare a concursului/examenului se stabilesc prin regulament aprobat prin hotărâre a Guvernului.

Registrul general de evidenţă a salariaţilor

Fiecare angajator are obligaţia de a înfiinţa un registru general de evidenţă a salariaţilor.

Registrul general de evidenţă a salariaţilor se va înregistra în prealabil la autoritatea publică competentă, potrivit legii, în a carei rază teritorială se află domiciliul, respectiv sediul angajatorului, data de la care devine document oficial.

Registrul general de evidenţă a salariaţilor se completează şi se transmite inspectoratului teritorial de muncă în ordinea angajării şi cuprinde elementele de identificare ale tuturor

salariaţilor, data angajării, funcţia/ocupaţia conform specificaţiei Clasificării ocupaţiilor din România sau altor acte normative, tipul contractului individual de muncă, salariul, sporurile şi cuantumul acestora, perioada şi căuzele de suspendare a contractului individual de muncă, perioada detaşării şi data încetării contractului individual de muncă.

Registrul general de evidenţă a salariaţilor este păstrat la domiciliul, respectiv sediul angajatorului, urmând să fie pus la dispoziţie inspectorului de muncă sau oricărei alte autorităţi care îl solicită, în condiţiile legii.

La solicitarea salariatului sau a unui fost salariat, angajatorul este obligat să elibereze un document care să ateste activitatea desfăşurată de acesta, durată activităţii, salariul, vechimea în muncă, în meserie şi în specialitate.

În cazul încetării activităţii angajatorului, registrul general de evidenţă a salariaţilor se depune la autoritarea publică competentă, potrivit legii, în a carei rază teritorială se află sediul sau domiciliul angajatorului, după caz.

Metodologia de întocmire a registrului general de evidenţă a salariaţilor, înregistrările care se efectuează, precum şi orice alte elemente în legatură cu întocmirea acestora se stabilesc prin hotărâre a Guvernului.

❖ Orice salariat are dreptul de a munci la angajatori diferiţi sau la acelaşi angajator, în baza unor contracte individuale de muncă, beneficiind de salariul corespunzător pentru fiecare dintre acestea.

❖ Fac exceptie situaţiile în care, prin lege sunt prevăzute incompatibilităţi pentru cumulul unor funcţii.

❖ Cetăţenii străini şi apatrizii pot fi angajaţi prin contract individual de muncă în baza autorizaţiei de muncă sau a permisului de şedere în scop de muncă, eliberată/eliberat potrivit legii.

2. Executarea contractului individual de muncă

Drepturile şi obligaţiile privind relaţiile de muncă dintre angajator şi salariat se stabilesc potrivit legii, prin negociere, în cadrul contractelor colective de muncă şi al contractelor individuale de muncă.

Salariaţii nu pot renunţa la drepturile ce le sunt recunoscute prin lege. Orice tranzacţie prin care se urmăreşte renunţarea la drepturile recunoscute de lege salariaţilor sau limitarea acestor drepturi este lovită de nulitate.

Salariatul are, în principal, următoarele drepturi:

a) dreptul la salarizare pentru muncă depusă;
b) dreptul la repaus zilnic şi săptămânal;
c) dreptul la concediu de odihnă anual;
d) dreptul la egalitate de şanse şi de tratament;
e) dreptul la demnitate în muncă;

f) dreptul la securitate şi sănătate în muncă;

g) dreptul la acces la formarea profesională;

h) dreptul la informare şi consultare;

i) dreptul de a lua parte la determinarea şi ameliorarea condiţiilor de muncă şi a mediului de muncă;

j) dreptul la protecţie în caz de concediere;

k) dreptul la negociere colectivă şi individuală;

l) dreptul de a participă la acţiuni colective;

m) dreptul de a constitui sau de a adera la un sindicat;

n) alte drepturi prevăzute de lege sau de contractele colective de muncă aplicabile.

Salariatului îi revin, în principal, următoarele obligaţii:

a) obligaţia de a realiza normă de muncă sau, după caz, de a îndeplini atribuţiile ce îi revin conform fişei postului;

b) obligaţia de a respecta disciplina muncii;

c) obligaţia de a respecta prevederile cuprinse în regulamentul intern, în contractul colectiv de muncă aplicăbil, precum şi în contractul individual de muncă;

d) obligaţia de fidelitate faţă de angajator în executarea atribuţiilor de serviciu;

e) obligaţia de a respecta măsurile de securitate şi sănătate a muncii în unitate;

f) obligaţia de a respecta secretul de serviciu;

g) alte obligaţii prevăzute de lege sau de contractele colective de muncă aplicabile.

Angajatorul are, în principal, următoarele drepturi:

a) să stabilească organizarea şi funcţionarea unităţii;

b) să dea dispoziţii cu caracter obligatoriu pentru salariat, sub rezerva legalităţii lor;

c) să exercite controlul asupra modului de îndeplinire a sarcinilor de serviciu;

d) să constate săvârşirea abaterilor disciplinare şi să aplice sancţiunile corespunzătoare, potrivit legii, contractului colectiv de muncă aplicăbil şi regulamentului intern;

e) să stabilească obiectivele de performanţă individuală, precum şi criteriile de evaluare a realizării acestora.

Angajatorului în revin, în principal, următoarele obligaţii:

a) să informeze salariaţii asupra condiţiilor de muncă şi asupra elementelor care privesc desfăşurarea relaţiilor de muncă;

b) să asigure permanent condiţiile tehnice şi organizatorice avute în vedere la elaborarea normelor de muncă şi condiţiile corespunzatoare de muncă;

c) să acorde salariaţilor toate drepturile ce decurg din lege, din contractul colectiv de muncă aplicabil şi din contractele individuale de muncă;

d) să comunice periodic salariaţilor situaţia economică şi financiară a unităţii, cu excepţia informatiilor sensibile sau secrete, care, prin divulgare, sunt de natură să prejudicieze

activitatea unităţii. Periodicitatea comunicărilor se stabileşte prin negociere în contractul colectiv de muncă aplicabil;

e) să se consulte cu sindicatul sau, după caz, cu reprezentanţii salariaţilor în privinţa deciziilor susceptibile să afecteze substanţial drepturile şi interesele acestora;

f) să plătească toate contribuţiile şi impozitele aflate în sarcina sa, precum şi să reţină şi să vireze contribuţiile şi impozitele datorate de salariaţi, în condiţiile legii;

g) să înfiinţeze registrul general de evidenţă a salariaţilor şi să opereze înregistrările prevăzute de lege;

h) să elibereze, la cerere, toate documentele care atestă calitatea de salariat a solicitantului;

i) să asigure confidenţialitatea datelor cu caracter personal ale salariaţilor.

3. Modificarea contractului individual de muncă

Contractul individual de muncă poate fi modificăt numai prin acordul părţilor.

Cu titlu de exceptie, modificarea unilaterală a contractului individual de muncă este posibilă numai în cazurile şi în condiţiile prevăzute de Codul Muncii.

Modificarea contractului individual de muncă se referă la oricare dintre următoarele elemente:

a) durată contractului;

b) locul muncii;

c) felul muncii;

d) condiţiile de muncă;

e) salariul;

f) timpul de muncă şi timpul de odihnă.

Locul muncii poate fi modificăt unilateral de către angajator prin delegarea sau detaşarea salariatului într-un alt loc de muncă decât cel prevăzut în contractul individual de muncă.

Pe durată delegării, respectiv a detaşării, salariatul îşi păstrează funcţia şi toate celelalte drepturi prevăzute în contractul individual de muncă.

Delegarea reprezintă exercitarea temporară, din dispoziţia angajatorului, de către salariat, a unor lucrări sau sarcini corespunzătoare atribuţiilor de serviciu în afara locului sau de muncă.

Delegarea poate fi dispusă pentru o perioadă de cel mult 60 de zile calendaristice în 12 luni şi se poate prelungi pentru perioade succesive de maximum 60 de zile calendaristice, numai cu acordul salariatului. Refuzul salariatului de prelungire a delegării nu poate constitui motiv pentru sancţionarea disciplinară a acestuia.

Salariatul delegat are dreptul la plata cheltuielilor de transport şi cazare, precum şi la o indemnizaţie de delegare, în condiţiile prevăzute de lege sau de contractul colectiv de muncă aplicabil.

Detaşarea este actul prin care se dispune schimbarea temporară a locului de muncă, din dispoziţia angajatorului, la un alt angajator, în scopul executării unor lucrări în interesul acestuia.

În mod excepţional, prin detaşare se poate modifică şi felul muncii, dar numai cu consimţământul scris al salariatului.

Detaşarea poate fi dispusă pe o perioadă de cel mult un an.

În mod excepţional, perioada detaţării poate fi prelungită pentru motive obiective ce impun prezenţa salariatului la angajatorul la care s-a dispus detaşarea, cu acordul ambelor părţi, din 6 în 6 luni.

Salariatul poate refuza detaşarea dispusă de angajatorul sau numai în mod excepţional şi pentru motive personale temenice.

Salariatul detaşat are dreptul la plata cheltuielilor de transport şi cazare, precum şi la o indemnizaţie de detaşare, în condiţiile prevăzute de lege sau de contractul colectiv de muncă aplicăbil.

Drepturile cuvenite salariatului detaşat se acorda de angajatorul la care s-a dispus detaşarea.

Pe durată detaşării salariatul beneficiază de drepturile care îi sunt mai favorabile, fie de drepturile de la angajatorul care a dispus detaşarea, fie de drepturile de la angajatorul la care este detaşat.

Angajatorul care detaşează are obligaţia de a lua toate măsurile necesare pentru că angajatorul la care s-a dispus detaşarea să îşi îndeplinească integral şi la timp toate obligaţiile faţă de salariatul detaşat.

Dacă angajatorul la care s-a dispus detaşarea nu îşi îndeplineste integral şi la timp toate obligaţiile faţă de salariatul detaşat, acestea vor fi îndeplinite de angajatorul care a dispus detaşarea.

In cazul în care există divergenţă între cei doi angajatori sau nici unul dintre ei nu îşi îndeplineşte obligaţiile, salariatul detaşat are dreptul de a reveni la locul sau de muncă de la angajatorul care l-a detaşat, de a se îndrepta împotriva oricăruia dintre cei doi angajatori şi de a cere executarea silită a obligaţiilor neîndeplinite.

Angajatorul poate modifică temporar locul şi felul muncii, fără consimţământul salariatului, şi în cazul unor situaţii de forţă majoră, cu titlu de sancţiune disciplinară sau că măsură de protecţie a salariatului, în cazurile şi în condiţiile prevăzute de Codul Muncii.

4. Suspendarea contractului individual de muncă

Suspendarea contractului individual de muncă poate interveni de drept, prin acordul părţilor sau prin actul unilateral al uneia dintre părţi.

Sspendarea contractului individual de muncă are că efect suspendarea prestării muncii de către salariat şi a plăţii drepturilor de natura salarială de către angajator.

Pe durată suspendării pot continua să existe alte drepturi şi obligaţii ale părţilor decât cele menţionate, dacă acestea sunt prevăzute prin legi speciale, prin contractul colectiv de muncă aplicabil, prin contracte individuale de muncă sau prin regulamente interne.

În cazul suspendării contractului individual de muncă din cauza unei fapte imputabile salariatului, pe durată suspendării acesta nu va beneficia de nici un drept care rezultă din calitatea sa de salariat.

De fiecare dată când în timpul perioadei de suspendare a contractului intervine o cauză de încetare de drept a contractului individual de muncă, cauză de încetare de drept prevalează.

In cazul suspendării contractului individual de muncă, se suspendă toate termenele care au legătură cu încheierea, modificarea, executarea sau încetarea contractului individual de muncă, cu excepţia situaţiilor în care contractul individual de muncă încetează de drept.

Contractul individual de muncă se suspendă de drept în următoarele situaţii:

a) concediu de maternitate;

b) concediu pentru incapacitate temporară de muncă;

c) carantina;

d) exercitarea unei funcţii în cadrul unei autorităţi executive, legislative ori judecătoreşti, pe toată durată mandatului, dacă legea nu prevede altfel;

e) îndeplinirea unei funcţii de conducere salarizate în sindicat;

f) forţa majoră;

g) în cazul în care salariatul este arestat preventiv, în condiţiile Codului de procedură penală;

h) de la data expirării perioadei pentru care au fost emise avizele, autorizaţiile ori atestările necesare pentru exercitarea profeţiei. Dacă în termen de 6 luni salariatul nu şi-a reînnoit avizele, autorizaţiile ori atestările necesare pentru exercitarea profesiei, contractul individual de muncă încetează de drept;

i) în alte cazuri expres prevăzute de lege.

Contractul individual de muncă poate fi suspendat din iniţiativa salariatului, în următoarele situaţii:

a) concediu pentru creşterea copilului în vârstă de până la 2 ani sau, în cazul copilului cu handicap, până la împlinirea vârstei de 3 ani;

b) concediu pentru îngrijirea copilului bolnav în vârstă de până la 7 ani sau, în cazul copilului cu handicap, pentru afecţiuni intercurente, până la împlinirea vârstei de 18 ani;

c) concediu paternal;

d) concediu pentru formare profesională;

e) exercitarea unor funcţii elective în cadrul organismelor profesionale constituite la nivel central sau local, pe toată durată mandatului;

f) participarea la grevă;

Contractul individual de muncă poate fi suspendat în situaţia absenţelor nemotivate ale salariatului, în condiţiile stabilite prin contractul colectiv de muncă aplicabil, contractul individual de muncă, precum şi prin regulamentul intern.

Contractul individual de muncă poate fi suspendat din iniţiativa angajatorului în următoarele situaţii:

a) pe durată cercetării disciplinare prealabile, în condiţiile legii;

b) în cazul în care angajatorul a formulat plângere penală împotriva salariatului sau acesta a fost trimis în judecată pentru fapte penale incompatibile cu funcţia deţinută, până la rămânerea definitivă a hotărârii judecătoreşti;

- dacă se constată nevinovăţia celui în cauză, salariatul îşi reia activitatea anterioară şi i se plăteşte, în temeiul normelor şi principiilor răspunderii civile contractuale, o despăgubire egală cu salariul şi celelalte drepturi de care a fost lipsit pe perioada suspendării contractului.

c) în cazul întreruperii sau reducerii temporare a activităţii, fără încetarea raportului de muncă, pentru motive economice, tehnologice, structurale sau similare;

d) pe durată detaşării;

e) pe durată suspendării de către autorităţile competente a avizelor, autorizaţiilor sau atestărilor necesare pentru exercitarea profesiilor.

În cazul reducerii temporare a activităţii, pentru motive economice, tehnologice, structurale sau similare, pe perioade care depăşesc 30 de zile lucrătoare, angajatorul va avea posibilitatea reducerii programului de lucru de la 5 zile la 4 zile pe săptămână, cu reducerea corespunzătoare a salariului, până la remedierea situaţiei care a căuzat reducerea programului, după consultarea prealabilă a sindicatului reprezentativ de la nivelul unităţii sau a reprezentanţilor salariaţilor, după caz.

Pe durată reducerii şi/sau a întreruperii temporare a activităţii, salariaţii implicăţi în activitatea redusă sau întreruptă, care nu mai desfăşoară activitate, beneficiază de o indemnizaţie, plătită din fondul de salarii, ce nu poate fi mai mică de 75% din salariul de bază corespunzător locului de muncă ocupat, cu excepţia situaţiilor prevăzute la paragraful anterior. Salariaţii se vor afla la dispoziţia angajatorului, acesta având oricând posibilitatea să dispună reînceperea activităţii.

Contractul individual de muncă poate fi suspendat, prin acordul părţilor, în cazul concediilor fără plata pentru studii sau pentru interese personale.

5. Incetarea contractului individual de muncă

Contractul individual de muncă poate înceta astfel:

a) de drept;

b) că urmare a acordului părţilor, la data convenită de acestea;

c) că urmare a voinţei unilaterale a uneia dintre părţi, în cazurile şi în condiţiile limitativ prevăzute de lege.

Încetarea de drept a contractului individual de muncă

Contractul individual de muncă existent încetează de drept:

a) la data decesului salariatului sau al angajatorului persoană fizică, precum şi în cazul dizolvării angajatorului persoană juridică, de la data la care angajatorul şi-a încetat existenţa conform legii;

b) la data rămânerii irevocăbile a hotărârii judecătoreşti de declarare a morţii sau a punerii sub înterdicţie a salariatului sau a angajatorului persoană fizică;

c) la data îndeplinirii cumulative a condiţiilor de vârstă standard şi a stagiului minim de cotizare pentru pensionare; la data comunicării deciziei de pensie în cazul pensiei de invaliditate, pensiei anticipate parţiale, pensiei anticipate, pensiei pentru limită de vârstă cu reducerea vârstei standard de pensionare;

d) că urmare a constatării nulităţii absolute a contractului individual de muncă, de la data la care nulitatea a fost constatată prin acordul părţilor sau prin hotărâre judecătorească definitivă;

e) că urmare a admiterii cererii de reintegrare în funcţia ocupată de salariat a unei persoane concediate nelegal sau pentru motive neîntemeiate, de la data rămânerii definitive a hotărârii judecătoreşti de reîntegrare;

f) de la data retragerii de către autorităţile sau organismele competente a avizelor, autorizaţiilor ori atestărilor necesare pentru exercitarea profesiei;

g) că urmare a interzicerii exercitării unei profesii sau a unei funcţii, că măsură de siguranţă ori pedeapsa complementară, de la data rămânerii definitive a hotărârii judecătoreşti prin care s-a dispus interdicţia;

h) la data expirării termenului contractului individual de muncă încheiat pe durată determinată;

i) retragerea acordului părţilor sau al reprezentanţilor legali, în cazul salariaţilor cu vârstă cuprinsă între 15 şi 16 ani.

Pentru situaţiile prevăzute la lit. d)-i), constatarea cazului de încetare de drept a contractului individual de muncă se face în termen de 5 zile lucrătoare de la intervenirea acestuia, în scris, prin decizie a angajatorului şi se comunică persoanelor aflate în situaţiile respective în termen de 5 zile lucrătoare.

Nerespectarea oricăreia dintre condiţiile legale necesare pentru încheierea valabila a contractului individual de muncă atrage nulitatea acestuia.

Constatarea nulitatii contractului individual de muncă produce efecte pentru viitor.

Nulitatea contractului individual de muncă poate fi acoperită prin îndeplinirea ulterioară a condiţiilor impuse de lege.

In situaţia în care o clauză este afectată de nulitate, întrucât stabileşte drepturi sau obligaţii pentru salariaţi, care contravin unor norme legale imperative sau contractelor colective de muncă aplicăbile, aceasta este înlocuită de drept cu dispoziţiile legale sau convenţionale aplicăbile, salariatul având dreptul la despăgubiri.

Persoana care a prestat muncă în temeiul unui contract individual de muncă nul are dreptul la remunerarea acesteia, corespunzător modului de îndeplinire a atribuţiilor de serviciu.

Constatarea nulităţii şi stabilirea, potrivit legii, a efectelor acesteia se pot face prin acordul părţilor.

Dacă părţile nu se înţeleg, nulitatea se pronunţă de către instanţa judecătorească.

Concedierea

Concedierea reprezintă încetarea contractului individual de muncă din iniţiativa angajatorului.

Concedierea poate fi dispusă pentru motive care ţin de persoana salariatului sau pentru motive care nu ţin de persoana salariatului.

Este interzisă concedierea salariaţilor:

a) pe criterii de sex, orientare sexuală, caracteristici genetice, vârstă, apartenenţă naţională, rasă, culoare, etnie, religie, opţiune politică, origine socială, handicap, situaţie sau responsabilitate familială, apartenenţă ori activitate sindicală;

b) pentru exercitarea, în condiţiile legii, a dreptului la grevă şi a drepturilor sindicale.

Concedierea salariaţilor nu poate fi dispusă:

a) pe durată incapacităţii temporare de muncă, stabilită prin certificat medical conform legii;

b) pe durată suspendării activităţii că urmare a instituirii cărantinei;

c) pe durată în care femeia salariata este gravidă, în măsura în care angajatorul a luat cunoştinţa de acest fapt anterior emiterii deciziei de concediere;

d) pe durată concediului de maternitate;

e) pe durată concediului pentru creşterea copilului în vârstă de până la 2 ani sau, în cazul copilului cu handicap, până la împlinirea vârstei de 3 ani;

f) pe durată concediului pentru îngrijirea copilului bolnav în vârstă de până la 7 ani sau, în cazul copilului cu handicap, pentru afecţiuni intercurente, până la împlinirea vârstei de 18 ani;

g) pe durată exercitării unei funcţii eligibile într-un organism sindicăl, cu excepţia situaţiei în care concedierea este dispusă pentru o abatere disciplinară gravă sau pentru abateri disciplinare repetate, săvârşite de către acel salariat;

h) pe durată efectuării concediului de odihnă.

Aceste prevederi nu se aplică în cazul concedierii pentru motive ce intervin că urmare a reorganizării judiciare, a falimentului sau a dizolvării angajatorului, în condiţiile legii.

Concedierea pentru motive care ţin de persoana salariatului

Angajatorul poate dispune concedierea pentru motive care ţin de persoana salariatului în următoarele situaţii:

a) în cazul în care salariatul a săvârşit o abatere gravă sau abateri repetate de la regulile de disciplină a muncii ori de la cele stabilite prin contractul individual de muncă, contractul colectiv de muncă aplicăbil sau regulamentul intern, că sancţiune disciplinară;

b) în cazul în care salariatul este arestat preventiv pentru o perioada mai mare de 30 de zile, în condiţiile Codului de procedură penală;

c) în cazul în care, prin decizie a organelor competente de expertiza medicală, se constată inaptitudinea fizică şi/sau psihică a salariatului, fapt ce nu permite acestuia să îşi îndeplinească atribuţiile corespunzătoare locului de muncă ocupat;

d) în cazul în care salariatul nu corespunde profesional locului de muncă în care este încadrat.

În cazul în care concedierea intervine pentru unul dintre motivele prevăzute la lit. b)-d), angajatorul are obligaţia de a emite decizia de concediere în termen de 30 de zile calendaristice de la data constatării căuzei concedierii.

In cazul în care concedierea intervine pentru motivul prevăzute la lit. a), angajatorul poate emite decizia de concediere numai cu respectarea dispoziţiilor art. 263-268.

Decizia se emite în scris şi, sub sancţiunea nulitatii absolute, trebuie să fie motivată în fapt şi în drept şi să cuprindă precizări cu privire la termenul în care poate fi contestată şi la instanţa judecătorească la care se contestă.

Concedierea pentru săvârşirea unei abateri grave sau a unor abateri repetate de la regulile de disciplina a muncii poate fi dispusă numai după îndeplinirea de către angajator a cercetării disciplinare prealabile şi în termenele stabilite de Codul Muncii.

Concedierea salariatului pentru motive de necorespundere profesională poate fi dispusă numai după evaluarea prealabilă a salariatului, conform procedurii de evaluare stabilite prin contractul colectiv de muncă aplicăbil sau, în lipsa acestuia, prin regulamentul intern.

In cazul în care concedierea se dispune pentru motivele prevăzute la lit. c) şi d), precum şi în cazul în care contractul individual de muncă a încetat de drept în temeiul art. 56 lit. f), angajatorul are obligaţia de a-i propune salariatului alte locuri de muncă vacante în unitate, compatibile cu pregătirea profesională sau, după caz, cu capacitatea de muncă stabilită de medicul de medicina a muncii.

În situaţia în care angajatorul nu dispune de locuri de muncă vacante, acesta are obligaţia de a solicita sprijinul agenţiei teritoriale de ocupare a forţei de muncă în vederea redistribuirii salariatului, corespunzător pregătirii profesionale şi/sau, după caz, capacităţii de muncă stabilite de medicul de medicina a muncii.

Salariatul are la dispoziţie un termen de 3 zile lucrătoare de la comunicarea angajatorului, pentru a-şi manifesta în scris consimţământul cu privire la noul loc de muncă oferit.

In cazul în care salariatul nu îşi manifestă consimţământul în termenul menţionat, precum şi după notificarea cazului către agenţia teritorială de ocupare a forţei de muncă, angajatorul poate dispune concedierea salariatului.

În cazul concedierii pentru motivul prevăzut la lit. c) salariatul beneficiază de o compensaţie, în condiţiile stabilite în contractul colectiv de muncă aplicăbil sau în contractul individual de muncă, după caz.

Concedierea pentru motive care nu ţin de persoana salariatului

Concedierea pentru motive care nu ţin de persoana salariatului reprezintă încetarea contractului individual de muncă determinată de desfiinţarea locului de muncă ocupat de salariat, din unul sau mai multe motive fără legătură cu persoana acestuia.

Desfiinţarea locului de muncă trebuie să fie efectivă şi să aibă o căuză reală şi serioasă.

Concedierea pentru motive care nu ţin de persoana salariatului poate fi individuală sau colectivă.

Salariaţii concediaţi pentru motive care nu ţin de persoana lor beneficiază de măsuri active de combatere a şomajului şi pot beneficia de compensaţii în condiţiile prevăzute de lege şi de contractul colectiv de muncă aplicăbil.

Concedierea colectiva. Informarea, consultarea salariaţilor şi procedura concedierilor colective

Prin concediere colectivă se înţelege concedierea, într-o perioada de 30 de zile calendaristice, din unul sau mai multe motive care nu ţin de persoana salariatului, a unui număr de:

a) cel puţin 10 salariaţi, dacă angajatorul care disponibilizeaza are încadraţi mai mult de 20 de salariaţi şi mai puţin de 100 de salariaţi;

b) cel puţin 10% din salariaţi, dacă angajatorul care disponibilizeaza are încadraţi cel puţin 100 de salariaţi, dar mai puţin de 300 de salariaţi;

c) cel puţin 30 de salariaţi, dacă angajatorul care disponibilizeaza are încadraţi cel puţin 300 de salariaţi.

La stabilirea numărului efectiv de salariaţi concediaţi colectiv, se iau în călcul şi acei salariaţi cărora le-au încetat contractele individuale de muncă din iniţiativa angajatorului, din unul sau mai multe motive, fără legătură cu persoana salariatului, cu condiţia existenţei a cel puţin 5 concedieri.

În cazul în care angajatorul intenţionează să efectueze concedieri colective, acesta are obligaţia de a iniţia, în timp util şi în scopul ajungerii la o înţelegere, în condiţiile prevăzute de lege, ***consultări cu sindicatul*** sau, după caz, cu reprezentanţii salariaţilor, cu privire cel puţin la:

a) metodele şi mijloacele de evitare a concedierilor colective sau de reducere a numărului de salariaţi care vor fi concediaţi;

b) atenuarea consecinţelor concedierii prin recurgerea la măsuri sociale care vizează, printre altele, sprijin pentru recalificarea sau reconversia profesională a salariaţilor concediaţi.

În perioada în care au loc ***consultări***, pentru a permite sindicatului sau reprezentanţilor salariaţilor să formuleze propuneri în timp util, angajatorul are obligaţia sa le furnizeze toate informaţiile relevante şi să le notifice, în scris, următoarele:

a) numărul total şi categoriile de salariaţi;

b) motivele care determina concedierea preconizată;

c) numărul şi categoriile de salariaţi care vor fi afectaţi de concediere;

d) criteriile avute în vedere, potrivit legii şi/sau contractelor colective de muncă, pentru stabilirea ordinii de prioritate la concediere - se aplică pentru departajarea salariaţilor după evaluarea realizării obiectivelor de performanţă.

e) măsurile avute în vedere pentru limitarea numărului concedierilor;

f) măsurile pentru atenuarea consecinţelor concedierii şi compensaţiile ce urmează să fie acordate salariaţilor concediaţi, conform dispoziţiilor legale şi/sau contractului colectiv de muncă aplicăbil;

g) data de la care sau perioada în care vor avea loc concedierile;

h) termenul înăuntrul căruia sindicatul sau, după caz, reprezentanţii salariaţilor pot face propuneri pentru evitarea ori diminuarea numărului salariaţilor concediaţi.

Obligaţiile privind iniţierea consultărilor cu sindicatul, cele referitoare la furnizarea de către angajator a informaţiilor relevante, la notificarea în scris a acestora, se menţin indiferent dacă decizia care determina concedierile colective este luată de către angajator sau de o întreprindere care deţine controlul asupra angajatorului.

În situaţia în care decizia care determină concedierile colective este luată de o întreprindere care deţine controlul asupra angajatorului, acesta nu se poate prevala, în nerespectarea obligaţiilor menţionate, de faptul că întreprinderea respectivă nu i-a furnizat informaţiile necesare.

Angajatorul are obligaţia sa comunice o copie a notificării inspectoratului teritorial de muncă şi agenţiei teritoriale de ocupare a forţei de muncă la aceeaşi dată la care a comunicăt-o sindicatului sau, după caz, reprezentanţilor salariaţilor.

Sindicatul sau, după caz, reprezentanţii salariaţilor pot propune angajatorului măsuri în vederea evitării concedierilor ori diminuării numărului salariaţilor concediaţi, într-un termen de 10 zile calendaristice de la data primirii notificării.

Angajatorul are obligaţia de a răspunde în scris şi motivat la propunerile formulate de sindicat, în termen de 5 zile calendaristice de la primirea acestora.

Dacă, ulterior consultărilor cu sindicatul sau reprezentanţii salariaţilor, angajatorul decide aplicarea măsurii de concediere colectivă, acesta are obligaţia de a notifică în scris inspectoratul teritorial de muncă şi agentia teritorială de ocupare a forţei de muncă, cu cel puţin 30 de zile calendaristice anterioare datei emiterii deciziilor de concediere.

Notificarea trebuie să cuprindă toate informaţiile relevante cu privire la intenţia de concediere colectivă, precum şi rezultatele consultărilor cu sindicatul sau reprezentanţii salariaţilor, în special motivele concedierilor, numărul total al salariaţilor, numărul salariaţilor afectaţi de concediere şi data de la care sau perioada în care vor avea loc aceste concedieri.

Angajatorul are obligaţia să comunice o copie a notificării sindicatului sau reprezentanţilor salariaţilor, la aceeaşi dată la care a comunicăt-o inspectoratului teritorial de muncă şi agenţiei teritoriale de ocupare a forţei de muncă.

Sindicatul sau reprezentanţii salariaţilor pot transmite eventuale puncte de vedere inspectoratului teritorial de muncă.

La solicitarea motivată a oricăreia dintre părţi, inspectoratul teritorial de muncă, cu avizul agenţiei teritoriale de ocupare a forţei de muncă, poate dispune reducerea perioadei fără a aduce atingere drepturilor individuale cu privire la perioada de preaviz.

Inspectoratul teritorial de muncă are obligaţia de a informa în termen de 3 zile lucrătoare angajatorul şi sindicatul sau reprezentanţii salariaţilor, după caz, asupra reducerii sau prelungirii perioadei, precum şi cu privire la motivele care au stat la baza acestei decizii.

Cu cel puţin 30 de zile calendaristice anterioare datei emiterii deciziilor de concediere, agenţia teritorială de ocupare a forţei de muncă trebuie să căute soluţii la problemele ridicăte de concedierile colective preconizate şi să le comunice în timp util angajatorului şi sindicatului ori, după caz, reprezentanţilor salariaţilor.

La solicitarea motivată a oricăreia dintre părţi, inspectoratul teritorial de muncă, cu consultarea agenţiei teritoriale de ocupare a forţei de muncă, poate dispune amânarea momentului emiterii deciziilor de concediere cu maximum 10 zile calendaristice, în cazul în care aspectele legate de concedierea colectiva avută în vedere nu pot fi soluţionate până la data stabilită în notificarea de concediere colectivă.

Inspectoratul teritorial de muncă are obligaţia de a informa în scris angajatorul şi sindicatul sau reprezentanţii salariaţilor, după caz, asupra amânării momentului emiterii deciziilor de concediere, precum şi despre motivele care au stat la baza acestei decizii, înainte de expirarea perioadei iniţiale.

În termen de 45 de zile calendaristice de la data concedierii, salariatul concediat prin concediere colectivă are dreptul de a fi reangajat cu prioritate pe postul reînfiinţat în aceeaşi activitate, fără examen, concurs sau perioadă de probă.

În situaţia în care în perioada menţionată se reiau aceleaşi activităţi, angajatorul va transmite salariaţilor care au fost concediaţi de pe posturile a căror activitate este reluată în aceleaşi condiţii de competenţă profesională o comunicare scrisă, prin care sunt informaţi asupra reluării activităţii. Salariaţii au la dispoziţie un termen de maximum 5 zile calendaristice de la data comunicării angajatorului, pentru a-şi manifesta în scris consimţământul cu privire la locul de muncă oferit.

Dacă salariaţii care au dreptul de a fi reangajaţi nu îşi manifestă în scris consimţământul în termenul de 5 zile calendaristice sau refuză locul de muncă oferit, angajatorul poate face noi încadrări pe locurile de muncă rămase vacante.

Aceste prevederi nu se aplică salariaţilor din instituţiile publice şi autorităţile publice şi în cazul contractelor individuale de muncă încheiate pe durată determinată, cu excepţia cazurilor în care aceste concedieri au loc înainte de data expirării acestor contracte.

Dreptul la preaviz

Persoanele concediate în temeiul art. 61 lit. c) şi d), al art. 65 şi 66, respectiv :

- în cazul în care, prin decizie a organelor competente de expertiza medicală, se constată inaptitudinea fizică şi/sau psihică a salariatului, fapt ce nu permite acestuia să îşi îndeplinească atribuţiile corespunzătoare locului de muncă ocupat;

- în cazul în care salariatul nu corespunde profesional locului de muncă în care este încadrat;

- pentru motive care nu ţin de persoana salariatului;

beneficiază de dreptul la un preaviz ce nu poate fi mai mic de 20 de zile lucrătoare;

Fac excepţie de la aceste prevederi persoanele concediate în temeiul art. 61 lit. d) - salariatul nu corespunde profesional locului de muncă în care este încadrat, care se afla în perioada de probă.

Dacă în perioada de preaviz contractul individual de muncă este suspendat, termenul de preaviz va fi suspendat corespunzător, cu excepţia situaţiei absenţelor nemotivate.

Decizia de concediere se comunică salariatului în scris şi trebuie să conţină în mod obligatoriu:

a) motivele care determină concedierea;

b) durată preavizului;

d) lista tuturor locurilor de muncă disponibile în unitate şi termenul în care salariaţii urmează să opteze pentru a ocupa un loc de muncă vacânt.

Decizia de concediere produce efecte de la data comunicării ei salariatului.

Controlul şi sanctionarea concedierilor nelegale

Concedierea dispusă cu nerespectarea procedurii prevăzute de lege este lovită de nulitate absoluta.

În caz de conflict de muncă angajatorul nu poate invocă în faţa instanţei alte motive de fapt sau de drept decât cele precizate în decizia de concediere.

În cazul în care concedierea a fost efectuată în mod netemeinic sau nelegal, instanţa va dispune anularea ei şi va obliga angajatorul la plata unei despagubiri egale cu salariile indexate, majorate şi reactualizate şi cu celelalte drepturi de care ar fi beneficiat salariatul.

La solicitarea salariatului instanţa care a dispus anularea concedierii va repune părţile în situaţia anterioară emiterii actului de concediere.

În cazul în care salariatul nu solicită repunerea în situaţia anterioară emiterii actului de concediere, contractul individual de muncă va înceta de drept la data rămânerii definitive şi irevocăbile a hotărârii judecătoreşti.

Demisia

Demisia este actul unilateral de voinţă a salariatului care, printr-o notificare scrisă, comunică angajatorului încetarea contractului individual de muncă, după împlinirea unui termen de preaviz.

Salariatul are dreptul de a nu motiva demisia.

Termenul de preaviz este cel convenit de părţi în contractul individual de muncă sau, după caz, cel prevăzut în contractele colective de muncă aplicăbile şi nu poate fi mai mare de 20 de zile lucrătoare pentru salariaţii cu funcţii de execuţie, respectiv mai mare de 45 de zile lucrătoare pentru salariaţii care ocupă funcţii de conducere.

Pe durată preavizului contractul individual de muncă continuă să îşi producă toate efectele.

În situaţia în care în perioada de preaviz contractul individual de muncă este suspendat, termenul de preaviz va fi suspendat corespunzător.

Contractul individual de muncă încetează la data expirarii termenului de preaviz sau la data renunţării totale ori parţiale de către angajator la termenul respectiv.

Salariatul poate demisiona fără preaviz dacă angajatorul nu îşi îndeplineşte obligaţiile asumate prin contractul individual de muncă.

6. Contractul individual de muncă pe durată determinată

Prin derogare de la regulă, angajatorii au posibilitatea de a angaja, în cazurile şi în condiţiile prezentului cod, personal salariat cu contract individual de muncă pe durată determinată.

Contractul individual de muncă pe durată determinată se poate încheia numai în formă scrisă, cu precizarea expresă a duratei pentru care se încheie.

Contractul individual de muncă pe durată determinată poate fi prelungit şi după expirarea termenului iniţial, cu acordul scris al părţilor, pentru perioada realizării unui proiect, program sau unei lucrări.

Între aceleaşi părţi se pot încheia succesiv cel mult 3 contracte individuale de muncă pe durată determinată.

Contractele individuale de muncă pe durată determinată încheiate în termen de 3 luni de la încetarea unui contract de muncă pe durată determinată sunt considerate contracte succesive şi nu pot avea o durată mai mare de 12 luni fiecare.

Contractul individual de muncă poate fi încheiat pentru o durată determinată numai în următoarele cazuri:

a) înlocuirea unui salariat în cazul suspendării contractului sau de muncă, cu excepţia situaţiei în care acel salariat participă la grevă;

b) creşterea şi/sau modificarea temporară a structurii activităţii angajatorului;

c) desfăşurarea unor activităţi cu caracter sezonier;

d) în situaţia în care este încheiat în temeiul unor dispoziţii legale emise cu scopul de a favoriza temporar anumite categorii de persoane fără loc de muncă;

d^1) angajarea unei persoane care, în termen de 5 ani de la data angajarii, îndeplineste condiţiile de pensionare pentru limita de vârstă;

d^2) ocuparea unei funcţii eligibile în cadrul organizaţiilor sindicăle, patronale sau al organizaţiilor neguvernamentale, pe perioada mandatului;

d^3) angajarea pensionarilor care, în condiţiile legii, pot cumula pensia cu salariul;

Contractul individual de muncă pe durată determinată nu poate fi încheiat pe o perioadă mai mare de 36 de luni.

În cazul în care contractul individual de muncă pe durată determinată este încheiat pentru a înlocui un salariat al cărui contract individual de muncă este suspendat, durată contractului va expira la momentul încetării motivelor ce au determinat suspendarea contractului individual de muncă al salariatului titular.

Salariatul încadrat cu contract individual de muncă pe durată determinată poate fi supus unei perioade de probă, care nu va depăşi:

a) 5 zile lucrătoare pentru o durată a contractului individual de muncă mai mică de 3 luni;

b) 15 zile lucrătoare pentru o durată a contractului individual de muncă cuprinsa între 3 şi 6 luni;

c) 30 de zile lucrătoare pentru o durată a contractului individual de muncă mai mare de 6 luni;

d) 45 de zile lucrătoare în cazul salariaţilor încadraţi în funcţii de conducere, pentru o durată a contractului individual de muncă mai mare de 6 luni.

Angajatorii sunt obligati sa informeze salariaţii angajaţi cu contract individual de muncă pe durată determinată despre locurile de muncă vacante sau care vor deveni vacante, corespunzătoare pregătirii lor profesionale, şi să le asigure accesul la aceste locuri de muncă în condiţii egale cu cele ale salariaţilor angajaţi cu contract individual de muncă pe perioada nedeterminată. Aceasta informare se face printr-un anunt afişat la sediul angajatorului.

O copie a anunţului se transmite de îndată sindicatului sau reprezentanţilor salariaţilor.

In ceea ce priveşte condiţiile de angajare şi de muncă, salariaţii cu contract individual de muncă pe durată determinată nu vor fi trataţi mai puţin favorabil decât salariaţii permanenţi comparabili, numai pe motivul duratei contractului individual de muncă, cu excepţia cazurilor în care tratamentul diferit este justificat de motive obiective.

Salariatul permanent comparabil reprezintă salariatul al cărui contract individual de muncă este încheiat pe durată nedeterminată şi care desfăşoară aceeaşi activitate sau una similară, în aceeaşi unitate, avându-se în vedere calificarea/aptitudinile profesionale.

Atunci când nu există un salariat cu contract individual de muncă încheiat pe durată nedeterminată comparabil în aceeaşi unitate, se au în vedere dispoziţiile din contractul colectiv de muncă aplicăbil sau, în lipsa acestuia, reglementările legale în domeniu.

7. Muncă prin agent de muncă temporară

Muncă prin agent de muncă temporară este muncă prestată de un salariat temporar care a încheiat un contract de muncă temporară cu un agent de muncă temporară şi care este pus la dispoziţia utilizatorului pentru a lucra temporar sub supravegherea şi conducerea acestuia din urmă.

Salariatul temporar este persoana care a încheiat un contract de muncă temporară cu un agent de muncă temporară, în vederea punerii sale la dispoziţia unui utilizator pentru a lucra temporar sub supravegherea şi conducerea acestuia din urmă.

Agentul de muncă temporară este persoana juridică, autorizată de Ministerul Muncii, Familiei şi Protecţiei Sociale, care încheie contracte de muncă temporară cu salariaţi temporari, pentru a-i pune la dispoziţia utilizatorului, pentru a lucra pe perioada stabilită de contractul de punere la dispoziţie sub supravegherea şi conducerea acestuia. Condiţiile de funcţionare a agentului de muncă temporară, precum şi procedura de autorizare se stabilesc prin hotărâre a Guvernului.

Utilizatorul este persoana fizică sau juridică pentru care şi sub supravegherea şi conducerea careia munceşte temporar un salariat temporar pus la dispoziţie de agentul de muncă temporară.

Misiunea de muncă temporară înseamnă acea perioadă în care salariatul temporar este pus la dispoziţia utilizatorului pentru a lucra temporar sub supravegherea şi conducerea acestuia, pentru executarea unei sarcini precise şi cu caracter temporar.

Un utilizator poate apela la agenţi de muncă temporară pentru executarea unei sarcini precise şi cu caracter temporar, cu excepţia cazului în care acesta urmăreşte să înlocuiască un salariat al său al cărui contract de muncă este suspendat urmare participării la grevă.

Misiunea de muncă temporară se stabileşte pentru un termen care nu poate fi mai mare de 24 de luni.

Durată misiunii de muncă temporară poate fi prelungită pe perioade succesive care, adăugate la durata iniţială a misiunii, nu poate conduce la depăşirea unei perioade de 36 de luni.

Condiţiile în care durată unei misiuni de muncă temporară poate fi prelungită sunt prevăzute în contractul de muncă temporară sau pot face obiectul unui act adiţional la acest contract.

Agentul de muncă temporară pune la dispozitie utilizatorului un salariat angajat prin contract de muncă temporară, în baza unui contract de punere la dispoziţie încheiat în formă scrisă.

Contractul de punere la dispoziţie trebuie să cuprindă:

a) durată misiunii;

b) caracteristicile specifice postului, în special calificarea necesară, locul executării misiunii şi programul de lucru;

c) condiţiile concrete de muncă;

d) echipamentele individuale de protecţie şi de muncă pe care salariatul temporar trebuie să le utilizeze;

e) orice alte servicii şi facilităţi în favoarea salariatului temporar;

f) valoarea comisionului de care beneficiază agentul de muncă temporară, precum şi remuneraţia la care are dreptul salariatul;

g) condiţiile în care utilizatorul poate refuza un salariat temporar pus la dispoziţie de un agent de muncă temporară.

Orice clauză prin care se interzice angajarea de către utilizator a salariatului temporar după îndeplinirea misiunii este nulă.

Salariaţii temporari au acces la toate serviciile şi facilitatile acordate de utilizator, în aceleaşi condiţii că şi ceilalti salariaţi ai acestuia.

Utilizatorul este obligat să asigure salariatului temporar dotarea cu echipamente individuale de protecţie şi de muncă, cu excepţia situaţiei în care prin contractul de punere la dispoziţie dotarea este în sarcina agentului de muncă temporară.

Utilizatorul nu poate beneficia de serviciile salariatului temporar, dacă urmăreşte să înlocuiască astfel un salariat al sau al cărui contract de muncă este suspendat că urmare a participării la grevă.

Contractul de muncă temporară este un contract individual de muncă ce se încheie în scris între agentul de muncă temporară şi salariatul temporar, pe durată unei misiuni.

În contractul de muncă temporară se precizează, alături de elementele referitoare la informarea salariaţilor, condiţiile în care urmează să se desfăşoare misiunea, durată misiunii, identitatea şi sediul utilizatorului, precum şi cuantumul şi modalităţile remuneraţiei salariatului temporar.

Contractul de muncă temporară se poate încheia şi pentru mai multe misiuni, fără că durata totală a misiunii să depăşească 36 luni.

Agentul de muncă temporară poate încheia cu salariatul temporar un contract de muncă pe durată nedeterminată, situaţie în care în perioada dintre două misiuni salariatul temporar se află la dispoziţia agentului de muncă temporară.

Pentru fiecare nouă misiune între părţi se încheie un contract de muncă temporară, în care vor fi precizate toate elementele contractului de punere la dispoziţie.

Contractul de muncă temporară încetează la terminarea misiunii pentru care a fost încheiat sau dacă utilizatorul renunţă la serviciile sale înainte de încheierea misiunii, în condiţiile contractului de punere la dispoziţie.

Pe toată durata misiunii salariatul temporar beneficiază de salariul plătit de agentul de muncă temporară.

Salariul primit de salariatul temporar pentru fiecare misiune se stabileşte prin negociere directă cu agentul de muncă temporară şi nu poate fi mai mic decât salariul minim brut pe ţară garantat în plată.

Agentul de muncă temporară este cel care reţine şi virează toate contribuţiile şi impozitele datorate de salariatul temporar către bugetele statului şi plăteşte pentru acesta toate contribuţiile datorate în condiţiile legii.

În cazul în care în termen de 15 zile calendaristice de la data la care obligaţiile privind plata salariului şi cele privind contribuţiile şi impozitele au devenit scădente şi exigibile, iar agentul de muncă temporară nu le execută, ele vor fi plătite de utilizator, în baza solicitării salariatului temporar.

Utilizatorul care a plătit sumele datorate de agentul de muncă temporară se subrogă, pentru sumele plătite, în drepturile salariatului temporar împotriva agentului de muncă temporară.

Prin contractul de muncă temporară se poate stabili o perioadă de probă pentru realizarea misiunii, a carei durată nu poate fi mai mare de:

a) două zile lucrătoare, în cazul în care contractul de muncă temporară este încheiat pentru o perioadă mai mică sau egală cu o lună;

b) 5 zile lucrătoare, în cazul în care contractul de muncă temporară este încheiat pentru o perioadă cuprinsă între o lună şi 3 luni;

c) 15 zile lucrătoare, în cazul în care contractul de muncă temporară este încheiat pentru o perioadă cuprinsă între 3 şi 6 luni;

d) 20 de zile lucrătoare, în cazul în care contractul de muncă temporară este încheiat pentru o perioadă mai mare de 6 luni;

e) 30 de zile lucrătoare în cazul salariaţilor încadraţi în funcţii de conducere, pentru o durată a contractului de muncă temporară mai mare de 6 luni.

Pe parcursul misiunii utilizatorul răspunde pentru asigurarea condiţiilor de muncă pentru salariatul temporar, în conformitate cu legislaţia în vigoare.

Utilizatorul va notifică de îndată agentului de muncă temporara orice accident de muncă sau îmbolnăvire profesională de care a luat cunoştinţă şi a carei victimă a fost un salariat temporar pus la dispoziţie de agentul de muncă temporară.

La încetarea misiunii salariatul temporar poate încheia cu utilizatorul un contract individual de muncă.

În cazul în care utilizatorul angajează, după o misiune, un salariat temporar, durata misiunii efectuate se ia în călcul la stabilirea drepturilor salariale, precum şi a celorlalte drepturi prevăzute de legislaţia muncii.

Agentul de muncă temporară care concediază salariatul temporar înainte de termenul prevăzut în contractul de muncă temporară, pentru alte motive decât cele disciplinare, are obligaţia de a respecta reglementările legale privind încetarea contractului individual de muncă pentru motive care nu ţin de persoana salariatului.

Cu excepţia dispoziţiilor speciale contrare, prevăzute în dispoziţiile legale, în regulamentele interne, precum şi în cele ale contractelor colective de muncă aplicăbile salariaţilor angajaţi cu contract individual de muncă pe durată nedeterminată la utilizator se aplică în egală măsură şi salariaţilor temporari pe durată misiunii la acesta.

Agenţii de muncă temporară nu percep nici o taxă salariaţilor temporari în schimbul demersurilor în vederea recrutării acestora de către utilizator sau pentru încheierea unui contract de muncă temporară.

8. Contractul individual de muncă cu timp parţial

Salariatul cu fracţiune de normă este salariatul al cărui număr de ore normăle de lucru, călculate săptămânal sau că medie lunară este inferior numărului de ore normăle de lucru al unui salariat cu normă întreagă comparabil.

Angajatorul poate încadra salariaţi cu fracţiune de normă prin contracte individuale de muncă pe durată nedeterminată sau pe durată determinată, denumite contracte individuale de muncă cu timp parţial.

Contractul individual de muncă cu timp paţial se încheie numai în formă scrisă.

Salariatul comparabil este salariatul cu normă întreagă din aceeaşi unitate, care are acelaşi tip de contract individual de muncă, prestează aceeaşi activitate sau una similară cu cea a salariatului angajat cu contract individual de muncă cu timp parţial, avându-se în vedere şi alte considerente, cum ar fi vechimea în muncă şi calificarea/aptitudinile profesionale.

Atunci când nu există un salariat comparabil în aceeaşi unitate, se au în vedere dispoziţiile din contractul colectiv de muncă aplicăbil sau, în lipsa acestuia, reglementările legale în domeniu.

Contractul individual de muncă cu timp parţial cuprinde, în afara elementelor prevăzute pentru informarea salariatului, următoarele:

a) durată muncii şi repartizarea programului de lucru;

b) condiţiile în care se poate modifică programul de lucru;

c) interdicţia de a efectua ore suplimentare, cu excepţia cazurilor de forţă majoră sau pentru alte lucrări urgente destinate prevenirii producerii unor accidente ori înlăturării consecinţelor acestora.

În situaţia în care într-un contract individual de muncă cu timp parţial nu sunt precizate elementele menţionate anterior, contractul se consideră a fi încheiat pentru normă întreagă.

Salariatul încadrat cu contract de muncă cu timp parţial se bucură de drepturile salariaţilor cu normă întreagă, în condiţiile prevăzute de lege şi de contractele colective de muncă aplicăbile.

Drepturile salariale se acordă proporţional cu timpul efectiv lucrat, raportat la drepturile stabilite pentru programul normăl de lucru.

Angajatorul este obligat că, în măsura în care este posibil, să ia în considerare cererile salariaţilor de a se transfera fie de la un loc de muncă cu normă întreagă la unul cu fracţiune de normă, fie de la un loc de muncă cu fracţiune de normă la un loc de muncă cu normă întreagă sau de a-şi mări programul de lucru, în cazul în care apare aceasta oportunitate.

Angajatorul este obligat să informeze la timp cu privire la apariţia unor locuri de muncă cu fracţiune de normă sau cu normă întreagă, pentru a facilita transferurile de la normă întreagă la fracţiune de normă şi invers. Această informare se face printr-un anunţ afişat la sediul angajatorului.

O copie a anunţului se transmite de îndată sindicatului sau reprezentanţilor salariaţilor.

Angajatorul asigură, în măsura în care este posibil, accesul la locuri de muncă cu fracţiune de normă la toate nivelurile.

9. Munca la domiciliu

Sunt considerati ***salariaţi cu muncă*** la domiciliu acei salariaţi care îndeplinesc, la domiciliul lor, atribuţiile specifice funcţiei pe care o deţin.

În vederea îndeplinirii sarcinilor de serviciu ce le revin, salariaţii cu muncă la domiciliu îşi stabilesc singuri programul de lucru.

Angajatorul este în drept să verifice activitatea salariatului cu muncă la domiciliu, în condiţiile stabilite prin contractul individual de muncă.

Contractul individual de muncă la domiciliu se încheie numai în formă scrisă şi conţine, în afara elementelor prevăzute pentru informarea salariatului, următoarele:

a) precizarea expresă că salariatul lucrează la domiciliu;

b) programul în cadrul căruia angajatorul este în drept să controleze activitatea salariatului sau şi modalitatea concretă de realizare a controlului;

c) obligaţia angajatorului de a asigura transportul la şi de la domiciliul salariatului, după caz, al materiilor prime şi materialelor pe care le utilizează în activitate, precum şi al produselor finite pe care le realizează.

Salariatul cu muncă la domiciliu se bucură de toate drepturile recunoscute prin lege şi prin contractele colective de muncă aplicăbile salariaţilor al căror loc de muncă este la sediul angajatorului.

Prin contractele colective de muncă şi/sau prin contractele individuale de muncă se pot stabili şi alte condiţii specifice privind muncă la domiciliu, în conformitate cu legislaţia în vigoare.

7.2. Timpul de muncă şi timpul de odihnă

1. Timpul de muncă - Durata timpului de muncă

Timpul de muncă reprezintă orice perioadă în care salariatul prestează muncă, se află la dispoziţia angajatorului şi îndeplineşte sarcinile şi atribuţiile sale, conform prevederilor contractului individual de muncă, contractului colectiv de muncă aplicăbil şi/sau ale legislaţiei în vigoare.

Pentru salariaţii angajaţi cu normă întreagădurata normăla a timpului de muncă este de 8 ore pe zi şi de 40 de ore pe săptămână.

În cazul tinerilor în vârstă de până la 18 ani durata timpului de muncă este de 6 ore pe zi şi de 30 de ore pe săptămână.

Repartizarea timpului de muncă în cadrul săptămânii este, de regulă, uniformă, de 8 ore pe zi timp de 5 zile, cu două zile de repaus.

În funcţi de specificul unităţii sau al muncii prestate, se poate opta şi pentru o repartizare inegală a timpului de muncă, cu respectarea duratei normăle a timpului de muncă de 40 de ore pe săptămână.

Durata maximă legală a timpului de muncă nu poate depăşi 48 de ore pe săptămână, inclusiv orele suplimentare.

Prin excepţie, durata timpului de muncă, ce include şi orele suplimentare, poate fi prelungită peste 48 de ore pe săptămână, cu condiţia că media orelor de muncă, călculată pe o perioadă de referinţă de 4 luni calendaristice, să nu depăşească 48 de ore pe săptămână.

Pentru anumite activităţi sau profesii stabilite prin contractul colectiv de muncă aplicăbil, se pot negocia, prin contractul colectiv de muncă respectiv, perioade de referinţă mai mari de 4 luni, dar care să nu depăşească 6 luni.

Sub rezerva respectării reglementărilor privind protecţia sănătăţii şi securităţii în muncă a salariaţilor, din motive obiective, tehnice sau privind organizarea muncii, contractele colective de muncă pot prevedea derogări de la durată perioadei de referinţă stabilite, dar pentru perioade de referinţă care să nu depăşească 12 luni.

La stabilirea perioadelor de referinţă prevăzute în paragrafele anterioare nu se iau în călcul durata concediului de odihnă anual şi situaţiile de suspendare a contractului individual de muncă.

De asemenea, prevederile menţionate nu se aplică tinerilor care nu au împlinit vârsta de 18 ani.

Pentru anumite sectoare de activitate, unităţi sau profesii se poate stabili prin negocieri colective sau individuale ori prin acte normătive specifice o durată zilnică a timpului de muncă mai mică sau mai mare de 8 ore.

Durata zilnică a timpului de muncă de 12 ore va fi urmată de o perioadă de repaus de 24 de ore.

Modul concret de stabilire a programului de lucru inegal în cadrul săptămânii de lucru de 40 de ore, precum şi în cadrul săptămânii de lucru comprimate va fi negociat prin contractul colectiv de muncă la nivelul angajatorului sau, în absenţa acestuia, va fi prevăzut în regulamentul intern.

Programul de lucru inegal poate funcţiona numai dacă este specificăt expres în contractul individual de muncă.

Programul de muncă şi modul de repartizare a acestuia pe zile sunt aduse la cunoştinţa salariaţilor şi sunt afişate la sediul angajatorului.

Angajatorul poate stabili programe individualizate de muncă, cu acordul sau la solicitarea salariatului în căuză.

Programele individualizate de muncă presupun un mod de organizare flexibil a timpului de muncă.

Durata zilnică a timpului de muncă este împărţită în două perioade: o perioadă fixă în care personalul se află simultan la locul de muncă şi o perioadă variabilă, mobilă, în care salariatul îşi alege orele de sosire şi de plecare, cu respectarea timpului de muncă zilnic.

Programul individualizat de muncă poate funcţiona numai cu respectarea dispoziţiilor privind durata normală a timpului de muncă, precum şi a duratei maxime inclusiv orele suplimentare.

Angajatorul are obligaţia de a ţine evidenţa orelor de muncă prestate de fiecare salariat şi de a supune controlului inspecţiei muncii această evidenţa ori de câte ori este solicitat.

2. Munca suplimentară

Muncă prestată în afara duratei normăle a timpului de muncă săptămânal este considerată muncă suplimentară.

Muncă suplimentară nu poate fi efectuată fără acordul salariatului, cu excepţia cazului de forţă majoră sau pentru lucrări urgente destinate prevenirii producerii unor accidente ori înlăturării consecinţelor unui accident.

La solicitarea angajatorului salariaţii pot efectua muncă suplimentară, cu respectarea prevederilor privind durata maximă legală a timpului de muncă, după caz, a duratei zilnice a trimpului de muncă stabilită pentru anumite sectoare de activitate.

Efectuarea muncii suplimentare peste limita stabilită potrivit Codului Muncii, după caz, este interzisă, cu excepţia cazului de forţă majoră sau pentru alte lucrări urgente destinate prevenirii producerii unor accidente ori înlăturării consecinţelor unui accident.

Muncă suplimentară se compensează prin ore libere plătite în următoarele 60 de zile calendaristice după efectuarea acesteia.

În aceste condiţii salariatul beneficiază de salariul corespunzător pentru orele prestate peste programul normăl de lucru.

În perioadele de reducere a activităţii angajatorul are posibilitatea de a acorda zile libere plătite, din care pot fi compensate orele suplimentare ce vor fi prestate în următoarele 12 luni.

În cazul în care compensarea prin ore libere plătite nu este posibilă, în termenul prevăzut, în luna următoare, muncă suplimentară va fi plătită salariatului prin adăugarea unui spor la salariu corespunzător duratei acesteia.

Sporul pentru muncă suplimentară se stabileste prin negociere, în cadrul contractului colectiv de muncă sau, după caz, al contractului individual de muncă, şi nu poate fi mai mic de 75% din salariul de bază.

Tinerii în vârstă de până la 18 ani nu pot presta muncă suplimentară.

3. Munca de noapte

Muncă prestată între orele 22,00-6,00 este considerată ***muncă de noapte***.

Salariatul de noapte reprezintă, după caz:

a) salariatul care efectuează muncă de noapte cel puţin 3 ore din timpul său zilnic de lucru;

b) salariatul care efectuează muncă de noapte în proporţie de cel puţin 30% din timpul său lunar de lucru.

Durata normălă a timpului de lucru, pentru salariatul de noapte, nu va depăşi o medie de 8 ore pe zi, călculată pe o perioadă de referinţă de maximum 3 luni calendaristice, cu respectarea prevederilor legale cu privire la repausul săptămânal.

Durată normălă a timpului de lucru pentru salariaţii de noapte a căror activitate se desfăşoară în condiţii speciale sau deosebite de muncă nu va depăşi 8 ore pe parcursul oricărei perioade de 24 de ore decât în cazul în care majorarea acestei durate este prevăzută în contractul colectiv de muncă aplicăbil şi numai în situaţia în care o astfel de prevedere nu contravîne unor prevederi exprese stabilite în contractul colectiv de muncă încheiat la nivel superior. In această situaţie, angajatorul este obligat să acorde perioade de repaus compensatorii echivalente sau compensare în bani a orelor de noapte lucrate peste durată de 8 ore.

Angajatorul care, în mod frecvent, utilizează muncă de noapte este obligat sa informeze despre aceasta inspectoratul teritorial de muncă.

Salariaţii de noapte beneficiază:

a) fie de program de lucru redus cu o oră faţă de durată normălă a zilei de muncă, pentru zilele în care efectuează cel puţin 3 ore de muncă de noapte, fără că aceasta să ducă la scăderea salariului de bază;

b) fie de un spor pentru muncă prestată în timpul nopţii de 25% din salariul de bază, dacă timpul astfel lucrat reprezintă cel puţin 3 ore de noapte din timpul normăl de lucru.

Salariaţii care urmează să desfăşoare muncă de noapte sunt supuşi unui examen medical gratuit înainte de începerea activităţii şi după aceea, periodic.

Condiţiile de efectuare a examenului medical şi periodicitatea acestuia se stabilesc prin regulament aprobat prin ordin comun al ministrului muncii şi solidarităţii sociale şi al ministrului sănătăţii şi familiei.

Salariaţii care desfăşoară muncă de noapte şi au probleme de sănătate recunoscute că având legatura cu aceasta vor fi trecuţi la o muncă de zi pentru care sunt apţi.

Tinerii care nu au împlinit vârstă de 18 ani nu pot presta muncă de noapte.

Femeile gravide, lăzele şi cele care alăptează nu pot fi obligate să presteze muncă de noapte.

4. Norma de muncă

Norma de muncă exprimă cantitatea de muncă necesară pentru efectuarea operaţiunilor sau lucrărilor de către o persoană cu calificare corespunzătoare, care lucrează cu intensitate normălă, în condiţiile unor procese tehnologice şi de muncă determinate. Normă de muncă cuprinde timpul productiv, timpul pentru întreruperi impuse de desfăşurarea procesului tehnologic, timpul pentru pauze legale în cadrul programului de muncă.

Norma de muncă se exprimă, în funcţie de caracteristicile procesului de producţie sau de alte activităţi ce se normează, sub forma de norme de timp, norme de producţie, norme de personal, sfera de atribuţii sau sub alte forme corespunzătoare specificului fiecarei activităţi.

Normarea muncii se aplică tuturor categoriilor de salariaţi.

Normele de muncă se elaborează de către angajator, conform normătivelor în vigoare, sau, în cazul în care nu există normative, normele de muncă se elaborează de către angajator după consultarea sindicatului reprezentativ ori, după caz, a reprezentanţilor salariaţilor.

5. Repausuri periodice

Perioada de repaus reprezintă orice perioadă care nu este timp de muncă.

Pauza de masă şi repausul zilnic

În cazurile în care durata zilnică a timpului de muncă este mai mare de 6 ore, salariaţii au dreptul la pauză de masă şi la alte pauze, în condiţiile stabilite prin contractul colectiv de muncă aplicăbil sau prin regulamentul intern.

Tinerii în vârstă de până la 18 ani beneficiază de o pauză de masă de cel puţin 30 de minute, în cazul în care durata zilnică a timpului de muncă este mai mare de 4 ore şi jumătate.

Pauzele, cu excepţia dispoziţiilor contrare din contractul colectiv de muncă aplicăbil şi din regulamentul intern, nu se vor include în durata zilnică normală a timpului de muncă.
Salariaţii au dreptul între două zile de muncă la un repaus care nu poate fi mai mic de 12 ore consecutive.

Prin exceptie, în cazul muncii în schimburi, acest repaus nu poate fi mai mic de 8 ore între schimburi.

Muncă în schimburi reprezintă orice mod de organizare a programului de lucru, potrivit căruia salariaţii se succed unul pe altul la acelaşi post de muncă, potrivit unui anumit program, inclusiv program rotativ, şi care poate fi de tip continuu sau discontinuu, implicând pentru salariat necesitatea realizării unei activităţi în intervale orare diferite în raport cu o perioadă zilnică sau săptămânală, stabilită prin contractul individual de muncă.

Salariat în schimburi reprezintă orice salariat al cărui program de lucru se înscrie în cadrul programului de muncă în schimburi.

6. Repausul săptămânal

Repausul săptămânal se acordă în două zile consecutive, de regulă sâmbăta şi duminică.

În cazul în care repausul în zilele de sâmbătă şi duminică ar prejudicia interesul public sau desfăşurarea normală a activităţii, repausul săptămânal poate fi acordat şi în alte zile stabilite prin contractul colectiv de muncă aplicăbil sau prin regulamentul intern. În această situaţie salariaţii vor beneficia de un spor la salariu stabilit prin contractul colectiv de muncă sau, după caz, prin contractul individual de muncă.

În situaţii de excepţie zilele de repaus săptămânal sunt acordate cumulat, după o perioadă de activitate continuă ce nu poate depăşi 14 zile calendaristice, cu autorizarea inspectoratului

teritorial de muncă şi cu acordul sindicatului sau, după caz, al reprezentanţilor salariaţilor. Astfel, salariaţii au dreptul la dublul compensaţiilor cuvenite în cazul muncii suplimentare.

În cazul unor lucrări urgente, a căror executare imediată este necesară pentru organizarea unor măsuri de salvare a persoanelor sau bunurilor angajatorului, pentru evitarea unor accidente iminente sau pentru înlăturarea efectelor pe care aceste accidente le-au produs asupra materialelor, instalaţiilor sau clădirilor unităţii, repausul săptămânal poate fi suspendat pentru personalul necesar în vederea executării acestor lucrări.

Salariaţii al căror repaus săptămânal a fost suspendat în condiţiile menţionate mai sus au dreptul la dublul compensaţiilor cuvenite în cazul muncii suplimentare.

7. Sărbătorile legale

Zilele de sărbătoare legală în care nu se lucrează sunt:

- 1 şi 2 ianuarie;
- prima şi a doua zi de Paşti;
- 1 mai;
- prima şi a doua zi de Rusalii;
- Adormirea Maicii Domnului;
- 1 decembrie;
- prima şi a doua zi de Crăciun;
- 2 zile pentru fiecare dintre cele 3 sărbători religioase anuale, declarate astfel de cultele religioase legale, altele decât cele creştine, pentru persoanele aparţinând acestora.

Acordarea zilelor libere se face de către angajator.

Prin hotărâre a Guvernului se vor stabili programe de lucru adecvate pentru unităţile sanitare şi pentru cele de alimentaţie publică, în scopul asigurării asistenţei sanitare şi, respectiv, al aprovizionării populaţiei cu produse alimentare de strictă necesitate, a căror aplicare este obligatorie.

Respectarea zilelor de sărbătoare legală nu se aplică în locurile de muncă în care activitatea nu poate fi întreruptă datorita caracterului procesului de productie sau specificului activităţii.

Salariaţilor care lucrează în unităţile sanitare, în unităţile de alimentaţie publică, precum şi în locurile de muncă în care activitatea nu poate fi întreruptă datorită caracterului procesului de producţie sau specificului activităţii li se asigură compensarea cu timp liber corespunzător în următoarele 30 de zile.

În cazul în care, din motive justificate, nu se acordă zile libere, salariaţii beneficiază, pentru muncă prestată în zilele de sărbătoare legală, de un spor la salariul de bază ce nu poate fi mai mic de 100% din salariul de bază corespunzător muncii prestate în programul normăl de lucru.

Prin contractul colectiv de muncă aplicăbil se pot stabili şi alte zile libere.

8. Concediile - concediul de odihnă anual şi alte concedii ale salariaţilor

Dreptul la ***concediu de odihnă*** anual plătit este garantat tuturor salariaţilor.

Dreptul la concediu de odihnă anual nu poate forma obiectul vreunei cesiuni, renunţări sau limitări.

Durata minimă a concediului de odihnă anual este de 20 de zile lucrătoare.

Durată efectivă a concediului de odihnă anual se stabileşte în contractul individual de muncă, cu respectarea legii şi a contractelor colective aplicăbile şi se acordă proporţional cu activitatea prestată într-un an călendaristic.

Sărbătorile legale în care nu se lucrează, precum şi zilele libere plătite stabilite prin contractul colectiv de muncă aplicăbil nu sunt incluse în durata concediului de odihnă anual.

Concediul de odihnă se efectuează în fiecare an. Prin excepţie efectuarea concediului în anul următor este permisă numai în cazurile expres prevăzute de lege sau în cazurile prevăzute în contractul colectiv de muncă aplicabil.

Angajatorul este obligat să acorde concediu, până la sfârşitul anului următor, tuturor salariaţilor care într-un an călendaristic nu au efectuat integral concediul de odihnă la care aveau dreptul.

Compensarea în bani a concediului de odihnă neefectuat este permisă numai în cazul încetării contractului individual de muncă.

Salariaţii care lucrează în condiţii grele, periculoase sau vătămătoare, nevăzătorii, alte persoane cu handicap şi tinerii în vârstă de până la 18 ani beneficiază de un concediu de odihnă suplimentar de cel puţin 3 zile lucrătoare.

Efectuarea concediului de odihnă se realizează în baza unei ***programări colective sau individuale*** stabilite de angajator cu consultarea sindicatului sau, după caz, a reprezentanţilor salariaţilor, pentru programările colective, ori cu consultarea salariatului, pentru programările individuale. Programarea se face până la sfarşitul anului călendaristic pentru anul următor.

Prin programările colective se pot stabili perioade de concediu care nu pot fi mai mici de 3 luni pe categorii de personal sau locuri de muncă.

Prin programare individuală se poate stabili data efectuării concediului sau, după caz, perioada în care salariatul are dreptul de a efectua concediul, perioada care nu poate fi mai mare de 3 luni.

În cadrul perioadelor de concediu stabilite salariatul poate solicita efectuarea concediului cu cel puţin 60 de zile anterior efectuării acestuia.

În cazul în care programarea concediilor se face fracţionat, angajatorul este obligat să stabilească programarea, astfel încât fiecare salariat să efectueze într-un an călendaristic cel puţin 10 zile lucrătoare de concediu neîntrerupt.

Salariatul este obligat să efectueze în natură concediul de odihnă, în perioada în care a fost programat, cu excepţia situaţiilor expres prevăzute de lege sau atunci când, din motive obiective, concediul nu poate fi efectuat.

Pentru perioada concediului de odihnă salariatul beneficiază de o ***indemnizaţie de concediu***, care nu poate fi mai mică decât salariul de bază, îndemnizaţiile şi sporurile cu caracter permanent cuvenite pentru perioada respectivă, prevăzute în contractul individual de muncă.

Îndemnizaţia de concediu de odihnă reprezintă media zilnică a drepturilor salariale din ultimele 3 luni anterioare celei în care este efectuat concediul, multiplicată cu numărul de zile de concediu. Îndemnizatia de concediu de odihnă se plăteşte de către angajator cu cel puţin 5 zile lucrătoare înainte de plecarea în concediu.

Concediul de odihnă poate fi întrerupt, la cererea salariatului, pentru motive obiective.

Angajatorul poate rechema salariatul din concediul de odihnă în caz de forţă majoră sau pentru interese urgente care impun prezenţa salariatului la locul de muncă. În acest caz angajatorul are obligaţia de a suporta toate cheltuielile salariatului şi ale familiei sale, necesare în vederea revenirii la locul de muncă, precum şi eventualele prejudicii suferite de acesta că urmare a întreruperii concediului de odihnă.

În cazul unor evenimente familiale deosebite, ***salariaţii au dreptul la zile libere plătite***, care nu se includ în durata concediului de odihnă.

Evenimentele familiale deosebite şi numărul zilelor libere plătite sunt stabilite prin lege, prin contractul colectiv de muncă aplicăbil sau prin regulamentul intern.

Pentru rezolvarea unor situaţii personale salariaţii au dreptul la concedii fără plată.

Durată concediului fără plată se stabileste prin contractul colectiv de muncă aplicăbil sau prin regulamentul intern.

Concediile pentru formare profesională

Salariaţii au dreptul să beneficieze, la cerere, de concedii pentru formare profesională.

Concediile pentru formare profesională se pot acorda cu sau fără plată.

Concediile fără plată pentru formare profesională se acordă la solicitarea salariatului, pe perioada formării profesionale pe care salariatul o urmează din iniţiativa sa.

Angajatorul poate respinge solicitarea salariatului numai dacă absenţa salariatului ar prejudicia grav desfăşurarea activităţii.

Cererea de concediu fără plată pentru formare profesională trebuie să fie înaintată angajatorului cu cel puţin o lună înainte de efectuarea acestuia şi trebuie să precizeze data de începere a stagiului de formare profesională, domeniul şi durata acestuia, precum şi denumirea instituţiei de formare profesională.

Efectuarea concediului fără plată pentru formare profesională se poate realiza şi fracţionat în cursul unui an călendaristic, pentru susţinerea examenelor de absolvire a unor forme de învăţământ sau pentru susţinerea examenelor de promovare în anul următor în cadrul instituţiilor de învăţământ superior, cu respectarea prevederilor paragrafului anterior.

În cazul în care angajatorul nu şi-a respectat obligaţia de a asigura pe cheltuiala sa participarea unui salariat la formare profesională în condiţiile prevăzute de lege, salariatul are dreptul la un concediu pentru formare profesională, plătit de angajator, de până la 10 zile lucrătoare sau de până la 80 de ore. In acest caz, indemnizaţia de concediu va fi stabilită că în cazul concediului de odihnă.

Perioada în care salariatul beneficiază de concediul plătit se stabileşte de comun acord cu angajatorul. Cererea de concediu plătit pentru formare profesională va fi înaintată angajatorului cu cel puţin o lună înainte de efectuarea acestuia şi trebuie să precizeze data de începere a stagiului

de formare profesională, domeniul şi durata acestuia, precum şi denumirea instituţiei de formare profesională.

Durată concediului pentru formare profesională nu poate fi dedusă din durata concediului de odihnă anual şi este asimilată unei perioade de muncă efectivă în ceea ce priveşte drepturile cuvenite salariatului, altele decât salariul.

7.3. Salarizarea

1. Dispoziţii generale

Salariul reprezintă contraprestaţia muncii depuse de salariat în baza contractului individual de muncă.

Pentru muncă prestată în baza contractului individual de muncă fiecare salariat are dreptul la un salariu exprimat în bani.

La stabilirea şi la acordarea salariului este interzisă orice discriminare pe criterii de sex, orientare sexuală, caracteristici genetice, vârstă, apartenenţă naţională, rasă, culoare, etnie, religie, opţiune politică, origine socială, handicap, situaţie sau responsabilitate familială, apartenenţă ori activitate sindicală.

Salariul cuprinde salariul de bază, indemnizaţiile, sporurile, precum şi alte adaosuri.

Salariile se plătesc înaintea oricăror altor obligaţii băneşti ale angajatorilor.

Nivelurile salariale minime se stabilesc prin contractele colective de muncă aplicăbile.

Salariul individual se stabileşte prin negocieri individuale între angajator şi salariat.

Sistemul de salarizare a personalului din autorităţile şi instituţiile publice finanţate integral sau în majoritate de la bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale de stat, bugetele locăle şi bugetele fondurilor speciale se stabileşte prin lege, cu consultarea organizaţiilor sindicăle reprezentative.

Salariul este confidenţial, angajatorul având obligaţia de a lua măsurile necesare pentru asigurarea confidenţialităţii.

În scopul promovării intereselor şi apărării drepturilor salariaţilor, confidenţialitatea salariilor nu poate fi opusă sindicatelor sau, după caz, reprezentanţilor salariaţilor, în strictă legătură cu interesele acestora şi în relaţia lor directă cu angajatorul.

Salariul de bază minim brut pe ţară garantat în plată, corespunzător programului normăl de muncă, se stabileşte prin hotărâre a Guvernului, după consultarea sindicatelor şi a patronatelor. În cazul în care programul normăl de muncă este, potrivit legii, mai mic de 8 ore zilnic, salariul de bază minim brut orar se călculează prin raportarea salariului de bază minim brut pe ţară la numărul mediu de ore lunar potrivit programului legal de lucru aprobat.

Angajatorul nu poate negocia şi stabili salarii de bază prin contractul individual de muncă sub salariul de bază minim brut orar pe ţară.

Angajatorul este obligat să garanteze în plată un salariu brut lunar cel puţin egal cu salariul de bază minim brut pe ţară. Aceste dispoziţii se aplică şi în cazul în care salariatul este prezent la lucru, în cadrul programului, dar nu poate să îşi desfăşoare activitatea din motive neimputabile acestuia, cu excepţia grevei.

Salariul de bază minim brut pe ţară garantat în plată este adus la cunoştinţa salariaţilor prin grija angajatorului.

Pentru salariaţii cărora angajatorul, conform contractului colectiv sau individual de muncă, le asigura hrana, cazare sau alte facilităţi, suma în bani cuvenită pentru muncă prestată nu poate fi mai mică decât salariul minim brut pe ţară prevăzut de lege.

2. Plata salariului

Salariul se plăteşte în bani cel puţin o dată pe lună, la data stabilită în contractul individual de muncă, în contractul colectiv de muncă aplicăbil sau în regulamentul intern, după caz.

Plata salariului se poate efectua prin virament într-un cont bancăr.

Plata în natură a unei părţi din salariu este posibilă numai dacă este prevăzută expres în contractul colectiv de muncă aplicăbil sau în contractul individual de muncă.

Întârzierea nejustificată a plăţii salariului sau neplata acestuia poate determina obligarea angajatorului la plata de daune-interese pentru repararea prejudiciului produs salariatului.

Salariul se plăteşte direct titularului sau persoanei împuternicite de acesta.

În caz de deces al salariatului, drepturile salariale datorate până la data decesului sunt plătite, în ordine, soţului supravieţuitor, copiilor majori ai defunctului sau părinţilor acestuia. Dacă nu există nici una dintre aceste categorii de persoane, drepturile salariale sunt plătite altor moştenitori, în condiţiile dreptului comun.

Plata salariului se dovedeşte prin semnarea statelor de plată, precum şi prin orice alte documente justificative care demonstrează efectuarea plăţii către salariatul îndreptăţit.

Statele de plată, precum şi celelalte documente justificative se păstrează şi se arhivează de către angajator în aceleaşi condiţii şi termene că în cazul actelor contabile, conform legii.

Nici o reţinere din salariu nu poate fi operată, în afara cazurilor şi condiţiilor prevăzute de lege.

Reţinerile cu titlu de daune căuzate angajatorului nu pot fi efectuate decât dacă datoria salariatului este scădentă, lichidă şi exigibilă şi a fost constatată că atare printr-o hotărâre judecătorească definitivă şi irevocabilă.

În cazul pluralităţii de creditori ai salariatului va fi respectată următoarea ordine:

a) obligaţiile de întreţinere, conform Codului familiei;

b) contribuţiile şi impozitele datorate către stat;

c) daunele căuzate proprietăţii publice prin fapte ilicite;

d) acoperirea altor datorii.

Reţinerile din salariu cumulate nu pot depaşi în fiecare lună jumătate din salariul net.

Acceptarea fără rezerve a unei părţi din drepturile salariale sau semnarea actelor de plată în astfel de situaţii nu poate avea semnificăţia unei renunţări din partea salariatului la drepturile salariale ce i se cuvin în integralitatea lor, potrivit dispoziţiilor legale sau contractuale.

Dreptul la acţiune cu privire la drepturile salariale, precum şi cu privire la daunele rezultate din neexecutarea în totalitate sau în parte a obligaţiilor privind plata salariilor se prescrie în termen de 3 ani de la data la care drepturile respective erau datorate. Termenul de prescripţie

este întrerupt în cazul în care intervine o recunoaştere din partea debitorului cu privire la drepturile salariale sau derivând din plata salariului.

3. Fondul de garantare pentru plata creanţelor salariale

Constituirea şi utilizarea fondului de garantare pentru plata creanţelor salariale se vor reglementa prin lege specială.

4. Protecţia drepturilor salariaţilor în cazul transferului întreprinderii, al unităţii sau al unor părţi ale acesteia

Salariaţii beneficiază de protecţia drepturilor lor în cazul în care se produce un transfer al întreprinderii, al unităţii sau al unor părţi ale acesteia către un alt angajator, potrivit legii.

Drepturile şi obligaţiile cedentului, care decurg dintr-un contract sau raport de muncă existent la data transferului, vor fi transferate integral cesionarului.

Transferul întreprinderii, al unităţii sau al unor părţi ale acesteia nu poate constitui motiv de concediere individuală sau colectivă a salariaţilor de către cedent ori de către cesionar.

Cedentul şi cesionarul au obligaţia de a informa şi de a consulta, anterior transferului, sindicatul sau, după caz, reprezentanţii salariaţilor cu privire la implicăţiile juridice, economice şi sociale asupra salariaţilor, decurgând din transferul dreptului de proprietate.

7.4. Sănătatea şi securitatea în muncă

1. Reguli generale

Angajatorul are obligaţia să asigure securitatea şi sănătatea salariaţilor în toate aspectele legate de muncă.

Dacă un angajator apelează la persoane sau servicii exterioare, aceasta nu îl exonerează de răspundere în acest domeniu.

Obligaţiile salariaţilor în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă nu pot aduce atingere responsabilităţii angajatorului.

Măsurile privind securitatea şi sănătatea în muncă nu pot sa determine, în nici un caz, obligaţii financiare pentru salariaţi.

Dispoziţiile în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă se completează cu dispoziţiile legii speciale, ale contractelor colective de muncă aplicăbile, precum şi cu normele şi normătivele de protecţie a muncii.

Normele şi normătivele de protecţie a muncii pot stabili:

a) măsuri generale de protecţie a muncii pentru prevenirea accidentelor de muncă şi a bolilor profesionale, aplicăbile tuturor angajatorilor;

b) măsuri de protecţie a muncii, specifice pentru anumite profesii sau anumite activităţi;

c) măsuri de protecţie specifice, aplicăbile anumitor categorii de personal;

d) dispoziţii referitoare la organizarea şi funcţionarea unor organisme speciale de asigurare a securităţii şi sănătăţii în muncă.

În cadrul propriilor responsabilităţi angajatorul va lua măsurile necesare pentru protejarea securităţii şi sănătăţii salariaţilor, inclusiv pentru activităţile de prevenire a riscurilor profesionale, de informare şi pregătire, precum şi pentru punerea în aplicare a organizării protecţiei muncii şi mijloacelor necesare acesteia.

La adoptarea şi punerea în aplicare a acestorn măsuri se va ţine seama de următoarele principii generale de prevenire:

a) evitarea riscurilor;

b) evaluarea riscurilor care nu pot fi evitate;

c) combaterea riscurilor la sursa;

d) adaptarea muncii la om, în special în ceea ce priveste proiectarea locurilor de muncă şi alegerea echipamentelor şi metodelor de muncă şi de productie, în vederea atenuării, cu precădere, a muncii monotone şi a muncii repetitive, precum şi a reducerii efectelor acestora asupra sănătăţii;

e) luarea în considerare a evoluţiei tehnicii;

f) înlocuirea a ceea ce este periculos cu ceea ce nu este periculos sau cu ceea ce este mai puţin periculos;

g) planificarea prevenirii;

h) adoptarea măsurilor de protecţie colectiva cu prioritate faţă de măsurile de protecţie individuală;

i) aducerea la cunostinţa salariaţilor a instructiunilor corespunzătoare.

Angajatorul răspunde de organizarea activităţii de asigurare a securităţii şi sănătăţii în muncă.

În cuprinsul regulamentelor interne sunt prevăzute în mod obligatoriu reguli privind securitatea şi sănătatea în muncă.

În elaborarea măsurilor de securitate şi sănătate în muncă angajatorul se consulta cu sindicatul sau, după caz, cu reprezentanţii salariaţilor, precum şi cu comitetul de securitate şi sănătate în muncă.

Angajatorul are obligaţia să asigure toti salariaţii pentru risc de accidente de muncă şi boli profesionale, în condiţiile legii.

Angajatorul are obligaţia să organizeze instruirea angajaţilor sai în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă.

Instruirea se realizează periodic, prin modalităţi specifice stabilite de comun acord de către angajator, împreună cu comitetul de securitate şi sănătate în muncă şi cu sindicatul sau, după caz, cu reprezentanţii salariaţilor.

Instruirea se realizează obligatoriu în cazul noilor angajaţi, al celor care îşi schimbă locul de muncă sau felul muncii şi al celor care îşi reiau activitatea după o întrerupere mai mare de 6 luni. În toate aceste cazuri instruirea se efectuează înainte de începerea efectivă a activităţii.

Instruirea este obligatorie şi în situaţia în care intervin modificări ale legislaţiei în domeniu.

Locurile de muncă trebuie să fie organizate astfel încât să garanteze securitatea şi sănătatea salariaţilor.

Angajatorul trebuie să organizeze controlul permanent al stării materialelor, utilajelor şi substanţelor folosite în procesul muncii, în scopul asigurării sănătăţii şi securităţii salariaţilor.

Angajatorul răspunde pentru asigurarea condiţiilor de acordare a primului ajutor în caz de accidente de muncă, pentru crearea condiţiilor de preîntâmpinare a incendiilor, precum şi pentru evacuarea salariaţilor în situaţii speciale şi în caz de pericol iminent.

Pentru asigurarea securităţii şi sănătăţii în muncă instituţia abilitată prin lege poate dispune limitarea sau interzicerea fabricării, comercializării, importului ori utilizării cu orice titlu a substanţelor şi preparatelor periculoase pentru salariaţi.

Inspectorul de muncă poate, cu avizul medicului de medicina a muncii, să impună angajatorului să solicite organismelor competente, contra cost, analize şi expertize asupra unor produse, substanţe sau preparate considerate a fi periculoase, pentru a cunoaşte compoziţia acestora şi efectele pe care le-ar putea produce asupra organismului uman.

2. Comitetul de securitate şi sănătate în muncă

La nivelul fiecărui angajator se constituie un comitet de securitate şi sănătate în muncă, cu scopul de a asigura implicarea salariaţilor la elaborarea şi aplicarea deciziilor în domeniul protecţiei muncii.

Comitetul de securitate şi sănătate în muncă se constituie în cadrul persoanelor juridice din sectorul public, privat şi cooperatist, inclusiv cu capital strain, care desfăşoară activităţi pe teritoriul României.

Comitetul de securitate şi sănătate în muncă se organizează la angajatorii persoane juridice la care sunt încadraţi cel puţin 50 de salariaţi.

În cazul în care condiţiile de muncă sunt grele, vătămătoare sau periculoase, inspectorul de muncă poate cere înfiinţarea acestor comitete şi pentru angajatorii la care sunt încadraţi mai puţin de 50 de salariaţi.

În cazul în care activitatea se desfăşoară în unităţi dispersate teritorial, se pot înfiinţa mai multe comitete de securitate şi sănătate în muncă. Numărul acestora se stabileşte prin contractul colectiv de muncă aplicăbil.

Comitetul de securitate şi sănătate în muncă coordonează măsurile de securitate şi sănătate în muncă şi în cazul activităţilor care se desfăşoară temporar, cu o durată mai mare de 3 luni.

În situaţia în care nu se impune constituirea comitetului de securitate şi sănătate în muncă, atribuţiile specifice ale acestuia vor fi îndeplinite de responsabilul cu protecţia muncii numit de angajator.

Componenţa, atribuţiile specifice şi funcţionarea comitetului de securitate şi sănătate în muncă sunt reglementate prin hotărâre a Guvernului.

3. Protecţia salariaţilor prin servicii medicale

Angajatorii au obligaţia să asigure accesul salariaţilor la serviciul medical de medicină a muncii.

Serviciul medical de medicina a muncii poate fi un serviciu autonom organizat de angajator sau un serviciu asigurat de o asociaţie patronală.

Durata muncii prestate de medicul de medicina a muncii se călculează în funcţie de numărul de salariaţi ai angajatorului, potrivit legii.

Medicul de medicină a muncii este un salariat, atestat în profesia sa potrivit legii, titular al unui contract de muncă încheiat cu un angajator sau cu o asociaţie patronală.

Medicul de medicină a muncii este independent în exercitarea profesiei sale.

Sarcinile principale ale medicului de medicină a muncii constau în:

a) prevenirea accidentelor de muncă şi a bolilor profesionale;

b) supravegherea efectivă a condiţiilor de igienă şi sănătate în muncă;

c) asigurarea controlului medical al salariaţilor atât la angajarea în muncă, cât şi pe durata executării contractului individual de muncă.

În vederea realizării sarcinilor ce îi revin medicul de medicină a muncii poate propune angajatorului schimbarea locului de muncă sau a felului muncii unor salariaţi, determinată de starea de sănătate a acestora.

Medicul de medicină a muncii este membru de drept în comitetul de securitate şi sănătate în muncă.

Medicul de medicină a muncii stabileşte în fiecare an un program de activitate pentru îmbunătăţirea mediului de muncă din punct de vedere al sănătăţii în muncă pentru fiecare angajator.

Elementele programului sunt specifice pentru fiecare angajator şi sunt supuse avizării comitetului de securitate şi sănătate în muncă.

Prin lege specială vor fi reglementate atribuţiile specifice, modul de organizare a activităţii, organismele de control, precum şi statutul profesional specific al medicilor de medicină a muncii.

7.5. Formarea profesională

1. Dispoziţii generale

Formarea profesională a salariaţilor are următoarele obiective principale:

a) adaptarea salariatului la cerinţele postului sau ale locului de muncă;

b) obţinerea unei calificări profesionale;

c) actualizarea cunoştintelor şi deprinderilor specifice postului şi locului de muncă şi perfectionarea

pregătirii profesionale pentru ocupaţia de bază;

d) reconversia profesională determinată de restructurări socio-economice;

e) dobândirea unor cunoştinte avansate, a unor metode şi procedee moderne, necesare pentru realizarea activităţilor profesionale;

f) prevenirea riscului şomajului;
g) promovarea în muncă şi dezvoltarea carierei profesionale.

Formarea profesională şi evaluarea cunoştintelor se fac pe baza standardelor ocupaţionale. Formarea profesională a salariaţilor se poate realiza prin următoarele forme:

a) participarea la cursuri organizate de către angajator sau de către furnizorii de servicii de formare profesională din ţară sau din străinătate;
b) stagii de adaptare profesională la cerinţele postului şi ale locului de muncă;
c) stagii de practică şi specializare în ţară şi în străinătate;
d) ucenicie organizată la locul de muncă;
e) formare individualizată;
f) alte forme de pregatire convenite între angajator şi salariat.

Angajatorii au obligaţia de a asigura participarea la programe de formare profesională pentru toţi salariaţii, după cum urmează:

a) cel puţin o dată la 2 ani, dacă au cel puţin 21 de salariaţi;
b) cel puţin o dată la 3 ani, dacă au sub 21 de salariaţi.

Cheltuielile cu participarea la programele de formare profesională se suportă de către angajatori.

Angajatorul persoana juridică care are mai mult de 20 de salariaţi elaborează anual şi aplică planuri de formare profesională, cu consultarea sindicatului sau, după caz, a reprezentanţilor salariaţilor. Planul de formare profesională elaborat devine anexă la contractul colectiv de muncă încheiat la nivel de unitate.

Salariaţii au dreptul să fie informaţi cu privire la conţinutul planului de formare profesională.

Participarea la formare profesională poate avea loc la iniţiativa angajatorului sau la iniţiativa salariatului.

Modalitatea concretă de formare profesională, drepturile şi obligaţiile părţilor, durata formarii profesionale, precum şi orice alte aspecte legate de formarea profesională, inclusiv obligaţiile contractuale ale salariatului în raport cu angajatorul care a suportat cheltuielile ocazionate de formarea profesională, se stabilesc prin acordul părţilor şi fac obiectul unor acte aditionale la contractele individuale de muncă.

În cazul în care participarea la cursurile sau stagiile de formare profesională este iniţiată de angajator, toate cheltuielile ocazionate de această participare sunt suportate de către acesta.

Pe perioada participării la cursurile sau stagiile de formare profesională salariatul va beneficia, pe toată durata formării profesionale, de toate drepturile salariale deţinute.

Pe perioada participării la cursurile sau stagiile de formare profesională salariatul beneficiază de vechime la acel loc de muncă, această perioadă fiind considerată stagiu de cotizare în sistemul asigurărilor sociale de stat.

Salariaţii care au beneficiat de un curs sau un stagiu de formare profesională iniţiat de angajator, nu pot avea iniţiativa încetării contractului individual de muncă pentru o perioadă stabilită prin act adiţional.

Durata obligaţiei salariatului de a presta muncă în favoarea angajatorului care a suportat cheltuielile ocazionate de formarea profesională, precum şi orice alte aspecte în legatura cu obligaţiile salariatului, ulterioare formării profesionale, se stabilesc prin act aditional la contractul individual de muncă.

Nerespectarea de către salariat a acestei dispoziţii determină obligarea acestuia la suportarea tuturor cheltuielilor ocazionate de pregătirea sa profesională, proporţional cu perioada nelucrată din perioada stabilită conform actului adiţional la contractul individual de muncă.

Această obligaţie revine şi salariaţilor care au fost concediaţi în perioada stabilită prin actul adiţional, pentru motive disciplinare, sau al căror contract individual de muncă a încetat că urmare a arestării preventive pentru o perioada mai mare de 60 de zile, a condamnării printr-o hotărâre judecătorească definitivă pentru o infracţiune în legătura cu muncă lor, precum şi în cazul în care instanţa penală a pronunţat interdicţia de exercitare a profesiei, temporar sau definitiv.

În cazul în care salariatul este cel care are iniţiativa participării la o formă de pregătire profesională cu scoatere din activitate, angajatorul va analiza solicitarea salariatului, împreună cu sindicatul sau, după caz, cu reprezentanţii salariaţilor.

Angajatorul va decide cu privire la cererea formulată de salariat în termen de 15 zile de la primirea solicitării. Totodată angajatorul va decide cu privire la condiţiile în care va permite salariatului participarea la forma de pregătire profesională, inclusiv dacă va suporta în totalitate sau în parte costul ocazionat de aceasta.

Salariaţii care au încheiat un act adiţional la contractul individual de muncă cu privire la formarea profesională pot primi în afară salariului corespunzător locului de muncă şi alte avantaje în natură pentru formarea profesională.

2. Contracte speciale de formare profesională organizată de angajator

Sunt considerate contracte speciale de formare profesională contractul de calificare profesională şi contractul de adaptare profesională.

Contractul de calificare profesională este cel în baza căruia salariatul se obligă să urmeze cursurile de formare organizate de angajator pentru dobândirea unei calificări profesionale.

Pot încheia contracte de calificare profesională salariaţii cu vârstă minimă de 16 ani împliniţi, care nu au dobândit o calificare sau au dobândit o calificare ce nu le permite menţinerea locului de muncă la acel angajator.

Contractul de calificare profesională se încheie pentru o durată cuprinsă între 6 luni şi 2 ani.

Pot încheia contracte de calificare profesională numai angajatorii autorizaţi în acest sens de Ministerul Muncii, Familiei şi Prestaţiilor Sociale şi de Ministerul Educăţiei şi Cercetării.

Procedura de autorizare, precum şi modul de atestare a calificării profesionale se stabilesc prin lege specială.

Contractul de adaptare profesională se încheie în vederea adaptării salariaţilor debutanţi la o funcţie nouă, la un loc de muncă nou sau în cadrul unui colectiv nou.

Contractul de adaptare profesională se încheie o dată cu încheierea contractului individual de muncă sau, după caz, la debutul salariatului în funcţia nouă, la locul de muncă nou sau în colectivul nou, în condiţiile legii.

Contractul de adaptare profesională este un contract încheiat pe durată determinată, ce nu poate fi mai mare de un an. La expirarea termenului contractului de adaptare profesională salariatul poate fi supus unei evaluări în vederea stabilirii măsurii în care acesta poate face faţă funcţiei noi, locului de muncă nou sau colectivului nou în care urmează să presteze muncă.

Formarea profesională la nivelul angajatorului prin intermediul contractelor speciale se face de către un formator.

Formatorul este numit de angajator dintre salariaţii calificati, cu o experienţă profesională de cel puţin 2 ani în domeniul în care urmează sa se realizeze formarea profesională.

Un formator poate asigura formarea, în acelaşi timp, pentru cel mult 3 salariaţi.

Exercitarea activităţii de formare profesională se include în programul normăl de lucru al formatorului.

Formatorul are obligaţia de a primi, de a ajuta, de a informa şi de a îndruma salariatul pe durată contractului special de formare profesională şi de a supraveghea îndeplinirea atribuţiilor de serviciu corespunzătoare postului ocupat de salariatul în formare.

Formatorul asigura cooperarea cu alte organisme de formare şi participă la evaluarea salariatului care a beneficiat de formare profesională.

3. Contractul de ucenicie la locul de muncă

Ucenicia la locul de muncă se organizează în baza contractului de ucenicie.

Contractul de ucenicie la locul de muncă este contractul individual de muncă de tip partcular, în temeiul căruia:

a) angajatorul persoana juridică sau persoana fizică se obligă că, în afara plăţii unui salariu, să asigure formarea profesională a ucenicului într-o meserie potrivit domeniului său de activitate;

b) ucenicul se obligă să se formeze profesional şi să muncească în subordinea angajatorului respectiv.

Contractul de ucenicie la locul de muncă se încheie pe durată determinată.

Persoana încadrată în muncă în baza unui contract de ucenicie are statut de ucenic.

Ucenicul beneficiază de dispoziţiile aplicăbile celorlalti salariaţi, în măsura în care ele nu sunt contrare celor specifice statutului său.

Organizarea, desfăşurarea şi controlul activităţii de ucenicie se reglementează prin lege specială.

7.6. Contractele colective de muncă

Conform art. II din LEGEA nr. 40 din 31 martie 2011, publicătă în MONITORUL OFICIAL nr. 225 din 31 martie 2011, contractele colective de muncă şi actele adiţionale încheiate în intervalul de la data intrării în vigoare a prezentei legi şi până la 31 decembrie 2011 nu pot

prevedea o durată de valabilitate care să depăşească 31 decembrie 2011. După această dată, contractele colective de muncă şi actele adiţionale se vor încheia pe durate stabilite prin legea specială.

Contractele colective de muncă în aplicare la data intrării în vigoare a prezentei legi îşi produc efectele până la data expirării termenului pentru care au fost încheiate.

Contractul colectiv de muncă este convenţia încheiată în formă scrisă între angajator sau organizaţia patronală, de o parte, şi salariaţi, reprezentaţi prin sindicate ori în alt mod prevăzut de lege, de cealaltă parte, prin care se stabilesc clauze privind condiţiile de muncă, salarizarea, precum şi alte drepturi şi obligaţii ce decurg din raporturile de muncă.

Negocierea colectivă la nivel de unitate este obligatorie, cu excepţia cazului în care angajatorul are încadraţi mai puţin de 21 de salariaţi.

La negocierea clauzelor şi la încheierea contractelor colective de muncă părţile sunt egale şi libere.

Contractele colective de muncă, încheiate cu respectarea dispoziţiilor legale constituie legea părţilor.

Părţile, reprezentarea acestora, precum şi procedura de negociere şi de încheiere a contractelor colective de muncă sunt stabilite potrivit legii.

7.7. Inspecţia Muncii

Aplicarea reglementărilor generale şi speciale în domeniul relaţiilor de muncă, securităţii şi sănătăţii în muncă este supusă controlului Inspecţiei Muncii, că organism specializat al administraţiei publice centrale, cu personalitate juridică, în subordinea Ministerul Muncii, Familiei şi Prestaţiilor Sociale.

Inspecţia Muncii are în subordine inspectorate teritoriale de muncă, organizate în fiecare judeţ şi în municipiul Bucureşti.

Infiinţarea şi organizarea Inspecţiei Muncii sunt reglementate prin lege specială.

7.8. Răspunderea juridică

1. Regulamentul intern

Regulamentul intern se întocmeşte de către angajator, cu consultarea sindicatului sau a reprezentanţilor salariaţilor, după caz.

Regulamentul intern cuprinde cel puţin următoarele categorii de dispoziţii:

a) reguli privind protecţia, igiena şi securitatea în muncă în cadrul unităţii;

b) reguli privind respectarea principiului nediscrimînării şi al înlăturării oricărei forme de încălcare a demnităţii;

c) drepturile şi obligaţiile angajatorului şi ale salariaţilor;

d) procedura de soluţionare a cererilor sau a reclamaţiilor individuale ale salariaţilor;

e) reguli concrete privind disciplina muncii în unitate;

f) abaterile disciplinare şi sancţiunile aplicăbile;

g) reguli referitoare la procedura disciplinară;
h) modalităţile de aplicare a altor dispoziţii legale sau contractuale specifice;
i) criteriile şi procedurile de evaluare profesională a salariaţilor.

Regulamentul intern se aduce la cunoştinţa salariaţilor prin grija angajatorului şi îşi produce efectele fata de salariaţi din momentul încunoştiinţării acestora.

Obligaţia de informare a salariaţilor cu privire la conţinutul regulamentului intern trebuie îndeplinită de angajator.

Modul concret de informare a fiecărui salariat cu privire la conţinutul regulamentului intern se stabileşte prin contractul colectiv de muncă aplicăbil sau, după caz, prin conţinutul regulamentului intern.

Regulamentul intern se afişează la sediul angajatorului.

Orice modificare ce intervine în conţinutul regulamentului intern este supusă procedurilor de informare.

Orice salariat interesat poate sesiza angajatorul cu privire la dispoziţiile regulamentului intern, în măsura în care face dovada încălcării unui drept al său.

Controlul legalităţii dispoziţiilor cuprinse în regulamentul intern este de competenţa instanţelor judecătoreşti, care pot fi sesizate în termen de 30 de zile de la data comunicării de către angajator a modului de soluţionare a sesizarii.

Întocmirea regulamentului intern la nivelul fiecărui angajator se realizează în termen de 60 de zile de la data intrării în vigoare a Codului Muncii, iar în cazul angajatorilor înfiinţaţi după această dată, termenul de 60 de zile începe să curgă de la data dobândirii personalităţii juridice.

2. Răspunderea disciplinară

Angajatorul dispune de prerogativa disciplinară, având dreptul de a aplică, potrivit legii, sancţiuni disciplinare salariaţilor săi ori de câte ori constată că aceştia au săvârşit o abatere disciplinară.

Abaterea disciplinară este o faptă în legătură cu muncă şi care constă într-o acţiune sau inacţiune săvârşită cu vinovăţie de către salariat, prin care acesta a încălcăt normele legale, regulamentul intern, contractul individual de muncă sau contractul colectiv de muncă aplicăbil, ordinele şi dispoziţiile legale ale conducătorilor ierarhici.

Sancţiunile disciplinare pe care le poate aplică angajatorul în cazul în care salariatul săvârşeşte o abatere disciplinară sunt:
a) avertismentul scris;
b) retrogradarea din funcţie, cu acordarea salariului corespunzător funcţiei în care s-a dispus retrogradarea, pentru o durată ce nu poate depaşi 60 de zile;
c) reducerea salariului de bază pe o durată de 1-3 luni cu 5-10%;
d) reducerea salariului de bază şi/sau, dupa caz, şi a indemnizaţiei de conducere pe o perioada de 1-3 luni cu 5-10%;
e) desfacerea disciplinară a contractului individual de muncă.

În cazul în care, prin statute profesionale aprobate prin lege specială, se stabileşte un alt regim sancţionator, va fi aplicăt acesta.

Sancţiunea disciplinară se radiază de drept în termen de 12 luni de la aplicare, dacă salariatului nu i se aplică o nouă sancţiune disciplinară în acest termen. Radierea sancţiunilor disciplinare se constată prin decizie a angajatorului emisă în formă scrisă.

Amenzile disciplinare sunt interzise.

Pentru aceeaşi abatere disciplinară se poate aplică numai o singură sancţiune.

Angajatorul stabileste sancţiunea disciplinară aplicăbilă în raport cu gravitatea abaterii disciplinare săvârşite de salariat, avându-se în vedere următoarele:

a) împrejurarile în care fapta a fost săvârşită;

b) gradul de vinovăţie a salariatului;

c) consecinţele abaterii disciplinare;

d) comportarea generala în serviciu a salariatului;

e) eventualele sancţiuni disciplinare suferite anterior de către acesta.

Sub sancţiunea nulităţii absolute, nici o măsură, cu excepţia avertismentului scris, nu poate fi dispusă mai înainte de efectuarea unei cercetări disciplinare prealabile.

În vederea desfăşurării cercetării disciplinare prealabile, salariatul va fi convocăt în scris de persoana împuternicită de către angajator sa realizeze cercetarea, precizându-se obiectul, data, ora şi locul întrevederii.

Neprezentarea salariatului la convocarea făcută fără un motiv obiectiv dă dreptul angajatorului să dispună sancţionarea, fără efectuarea cercetării disciplinare prealabile.

În cursul cercetării disciplinare prealabile salariatul are dreptul să formuleze şi să susţină toate apărările în favoarea sa şi să ofere persoanei împuternicite să realizeze cercetarea toate probele şi motivaţiile pe care le consideră necesare, precum şi dreptul să fie asistat, la cererea sa, de către un reprezentant al sindicatului al cărui membru este.

Angajatorul dispune aplicarea sancţiunii disciplinare printr-o decizie emisa în formă scrisă, în termen de 30 de zile calendaristice de la data luării la cunoştinţă despre săvârşirea abaterii disciplinare, dar nu mai tarziu de 6 luni de la data săvârşirii faptei.

Sub sancţiunea nulităţii absolute, în decizie se cuprind în mod obligatoriu:

a) descrierea faptei care constituie abatere disciplinară;

b) precizarea prevederilor din statutul de personal, regulamentul intern, contractul individual de muncă sau contractul colectiv de muncă aplicăbil care au fost încălcăte de salariat;

c) motivele pentru care au fost înlăturate apararile formulate de salariat în timpul cercetării disciplinare prealabile sau motivele pentru care, în condiţiile prevăzute la art. 267 alin. (3), nu a fost efectuata cercetarea;

d) temeiul de drept în baza căruia sancţiunea disciplinară se aplică;

e) termenul în care sancţiunea poate fi contestată;

f) instanţa competentă la care sancţiunea poate fi contestată.

Decizia de sancţionare se comunică salariatului în cel mult 5 zile calendaristice de la data emiterii şi produce efecte de la data comunicării.

Comunicarea se predă personal salariatului, cu semnătura de primire, ori, în caz de refuz al primirii, prin scrisoare recomandată, la domiciliul sau reşedinta comunicătă de acesta.

Decizia de sancţionare poate fi contestatţăde salariat la instanţele judecătoreşti competente în termen de 30 de zile calendaristice de la data comunicării.

3. Răspunderea patrimonială

Angajatorul este obligat, în temeiul normelor şi principiilor răspunderii civile contractuale, să îl despăgubească pe salariat în situaţia în care acesta a suferit un prejudiciu material sau moral din culpa angajatorului în timpul îndeplinirii obligaţiilor de serviciu sau în legătură cu serviciul.

În cazul în care angajatorul refuză să îl despăgubească pe salariat, acesta se poate adresa cu plângere instanţelor judecătoreşti competente.

Angajatorul care a plătit despăgubirea îşi va recupera suma aferentă de la salariatul vinovat de producerea pagubei, astfel:

- salariaţii răspund patrimonial, în temeiul normelor şi principiilor răspunderii civile contractuale, pentru pagubele materiale produse angajatorului din vîna şi în legătură cu muncă lor.
- salariaţii nu răspund de pagubele provocăte de forţa majoră sau de alte căuze neprevăzute şi care nu puteau fi înlăturate şi nici de pagubele care se încadrează în riscul normăl al serviciului.

În situaţia în care angajatorul constată că salariatul său a provocăt o pagubă din vina şi în legătură cu muncă sa, va putea solicita salariatului, printr-o notă de constatare şi evaluare a pagubei, recuperarea contravalorii acesteia, prin acordul părţilor, într-un termen care nu va putea fi mai mic de 30 de zile de la data comunicării.

Contravaloarea pagubei recuperate prin acordul părţilor, nu poate fi mai mare decât echivalentul a 5 salarii minime brute pe economie.

Dacă paguba a fost produsă de mai multi salariaţi, cuantumul răspunderii fiecăruia se stabileşte în raport cu măsura în care a contribuit la producerea ei, iar dacă aceasta nu poate fi determinată, răspunderea fiecăruia se stabileste proporţional cu salariul sau net de la data constatării pagubei şi, atunci când este cazul, şi în funcţie de timpul efectiv lucrat de la ultimul sau inventar.

Salariatul care a încăsat de la angajator o suma nedatorată este obligat să o restituie.
Dacă salariatul a primit bunuri care nu i se cuveneau şi care nu mai pot fi restituite în natură sau dacă acestuia i s-au prestat servicii la care nu era îndreptăţit, este obligat să suporte contravaloarea lor. Contravaloarea bunurilor sau serviciilor în căuză se stabileşte potrivit valorii acestora de la data plăţii.

Suma stabilită pentru acoperirea daunelor se reţine în rate lunare din drepturile salariale care se cuvin persoanei în căuză din partea angajatorului la care este încadrată în muncă. Ratele nu pot fi mai mari de o treime din salariul lunar net, fără a putea depăşi împreuna cu celelalte reţineri pe care le-ar avea cel în căuză, jumătate din salariul respectiv.

In cazul în care contractul individual de muncă încetează înainte că salariatul să îl fi despăgubit pe angajator şi cel în căuză se încadrează la un alt angajator ori devine funcţionar

public, reţinerile din salariu se fac de către noul angajator sau noua instituţie ori autoritate publică, după caz, pe baza titlului executoriu transmis în acest scop de către angajatorul păgubit.

Dacă persoana în cauza nu s-a încadrat în muncă la un alt angajator, în temeiul unui contract individual de muncă ori că funcţionar public, acoperirea daunei se va face prin urmărirea bunurilor sale, în condiţiile Codului de procedură civilă.

În cazul în care acoperirea prejudiciului prin reţineri lunare din salariu nu se poate face într-un termen de maximum 3 ani de la data la care s-a efectuat prima rată de reţineri, angajatorul se poate adresa executorului judecătoresc în condiţiile Codului de procedură civilă.

4. Răspunderea contravenţională

Faptele care constituie contraventie şi se sancţionează sunt următoarele:

a) nerespectarea dispoziţiilor privind garantarea în plată a salariului minim brut pe ţară, cu amendă de la 300 lei la 2.000 lei;

b) încălcarea de către angajator a prevederilor art. 34 alin. (5), cu amenda de la 300 lei la 1.000 lei;

c) împiedicarea sau obligarea, prin ameninţări ori prin violenţe, a unui salariat sau a unui grup de salariaţi sa participe la grevă ori să muncească în timpul grevei, cu amendă de la 1.500 lei la 3.000 lei;

d) primirea la muncă a până la 5 persoane fără încheierea unui contract individual de muncă, cu amendă de la 10.000 lei la 20.000 lei pentru fiecare persoană identificată;

e) prestarea muncii de către o persoană fără încheierea unui contract individual de muncă, cu amendă de la 500 lei la 1.000 lei;

f) încălcarea de către angajator a prevederilor art. 134 şi 137, cu amenda de la 5.000 lei la 10.000 lei;

g) încălcarea obligaţiei prevăzute la art. 135, cu amenda de la 5.000 lei la 20.000 lei;

h) nerespectarea dispoziţiilor privind muncă suplimenţară, cu amenda de la 1.500 lei la 3.000 lei;

i) nerespectarea prevederilor legale privind acordarea repausului săptămânal, cu amenda de la 1.500 lei la 3.000 lei;

j) neacordarea îndemnizatiei prevăzute la art. 53 alin. (1), în cazul în care angajatorul îşi întrerupe temporar activitatea cu menţinerea raporturilor de muncă, cu amenda de la 1.500 lei la 5.000 lei;

k) încălcarea prevederilor legale referitoare la muncă de noapte, cu amendă de la 1.500 lei la 3.000 lei.

l) încălcarea de către angajator a obligaţiei prevăzute la art. 27 şi 116, cu amendă de la 1.500 lei la 3.000 lei;

m) nerespectarea prevederilor legale privind înregistrarea de către angajator a demisiei, cu amendă de la 1.500 lei la 3.000 lei;

n) încălcarea de către agentul de muncă temporară a obligaţiei prevăzute la art. 100^1, cu amendă de la 5.000 lei la 10.000 lei, pentru fiecare persoană identificată, fără a depăşi valoarea cumulată de 100.000 lei;

o) încălcarea prevederilor art. 16 alin. (3), cu amendă de la 1.500 lei la 2.000 lei.

Constatarea contravenţiilor şi aplicarea sancţiunilor se fac de către inspectorii de muncă.

Contravenţiilor menţionate mai sus li se aplică dispoziţiile legislaţiei în vigoare.

5. Răspunderea penală

Neexecutarea unei hotărâri judecătoreşti definitive privind plata salariilor în termen de 15 zile de la data cererii de executare adresate angajatorului de către partea interesată constituie infracţiune şi se pedepseşte cu închisoare de la 3 la 6 luni sau cu amendă.

Neexecutarea unei hotărâri judecătoreşti definitive privind reintegrarea în muncă a unui salariat constituie infracţiune şi se pedepseţte cu închisoare de la 6 luni la 1 an sau cu amendă.

In cazul acestor infracţiuni acţiunea penală se pune în mişcare la plângerea persoanei vătămate. Impăcarea părţilor înlătură răspunderea penală.

Următoarele fapte constituie infracţiuni şi se pedepsesc cu închisoare sau cu amendă penală:

a. fapta persoanei care, în mod repetat, stabileşte pentru salariaţii încadraţi în baza contractului individual de muncă salarii sub nivelul salariului minim brut pe ţară garantat în plată, prevăzut de lege – închisoare de la 6 luni la un an sau cu amendă penală;

b. refuzul repetat al unei persoane de a permite, potrivit legii, accesul inspectorilor de muncă în oricare dintre spaţiile unităţii sau de a pune la dispoziţia acestora documentele solicitate, potrivit legii;

c. primirea la muncă a mai mult de 5 persoane, indiferent de cetăţenia acestora, fără încheierea unui contract individual de muncă - închisoare de la unu la 2 ani sau cu amendă penală;

d. încadrarea în muncă a minorilor cu nerespectarea condiţiilor legale de vârstă sau folosirea acestora pentru prestarea unor activităţi cu încălcarea prevederilor legale referitoare la regimul de muncă al minorilor - închisoare de la 1 la 3 ani;

e. primirea la muncă a unei persoane aflate în situaţie de şedere ilegală în România, cunoscând că aceasta este victimă a traficului de persoane - închisoare de la unu la 2 ani sau cu amendă penală, iar dacă muncă prestată de această persoană este de natură să îi pună în pericol viaţa, integritatea sau sănătatea - închisoarea de la 6 luni la 3 ani.

În cazul săvârşirii uneia dintre infracţiunile prevăzute la lit. c) şi e) instanţa de judecâtă poate dispune şi aplicarea uneia dintre următoarele pedepse complementare:

a) pierderea totală sau parţială a dreptului angajatorului de a beneficia de prestaţii, ajutoare sau subvenţii publice, inclusiv fonduri ale Uniunii Europene gestionate de autorităţile române, pentru o perioadă de până la 5 ani;

b) interzicerea dreptului angajatorului de a participa la atribuirea unui contract de achiziţii publice pentru o perioadă de până la 5 ani;

c) recuperarea integrală sau parţială a prestaţiilor, ajutoarelor sau subvenţiilor publice, inclusiv fonduri ale Uniunii Europene gestionate de autorităţile române, atribuite angajatorului pe o perioadă de până la 12 luni înainte de comiterea înfracţiunii;
d) închiderea temporară sau definitivă a punctului ori punctelor de lucru în care s-a comis infracţiunea sau retragerea temporară ori definitivă a unei licenţe de desfăşurare a activităţii profesionale în căuză, dacă acest lucru este justificat de gravitatea încălcării.

În cazul săvârşirii uneia dintre infracţiunile prevăzute la lit. c) şi e), angajatorul va fi obligat să plătească sumele reprezentând:
a) orice remuneraţie restantă datorată persoanelor angajate ilegal. Cuantumul remuneraţiei se presupune a fi egal cu salariul mediu brut pe economie, cu excepţia cazului în care fie angajatorul, fie angajatul poate dovedi contrariul;
b) cuantumul tuturor impozitelor, taxelor şi contribuţiilor de asigurări sociale pe care angajatorul le-ar fi plătit dacă persoana ar fi fost angajată legal, inclusiv penalităţile de întârziere şi amenzile administrative corespunzătoare;
c) cheltuielile determinate de transferul plăţilor restante în ţara în care persoana angajată ilegal s-a întors de bunăvoie sau a fost returnată în condiţiile legii.

În cazul săvârşirii uneia dintre infracţiunile prevăzute la lit. c) şi e) de către un subcontractant, atât contractantul principal, cât şi orice subcontractant intermediar, dacă au avut cunoştinţă de faptul că subcontractantul angajator angaja străini aflaţi în situaţie de şedere ilegală, pot fi obligaţi de către instanţă, în solidar cu angajatorul sau în locul subcontractantului angajator ori al contractantului al cărui subcontractant direct este angajatorul, la plata sumelor de bani prevăzute la lit. a) şi c) din paragraful anterior.

7.9. Jurisdicţia muncii

1. Dispoziţii generale

Jurisdicţia muncii are că obiect soluţionarea conflictelor de muncă cu privire la încheierea, executarea, modificarea, suspendarea şi încetarea contractelor individuale sau, dupa caz, colective de muncă prevăzute de Codul Muncii, precum şi a cererilor privind raporturile juridice dintre partenerii sociali.

Pot fi părţi în conflictele de muncă:
a) salariaţii, precum şi orice alta persoana titulară a unui drept sau a unei obligaţii în temeiul Codului Muncii, al altor legi sau al contractelor colective de muncă;
b) angajatorii - persoane fizice şi/sau persoane juridice -, agenţii de muncă temporară, utilizatorii, precum şi orice altă persoana care beneficiază de o muncă desfăşurată în condiţiile Codului Muncii;
c) sindicatele şi patronatele;
d) alte persoane juridice sau fizice care au aceasta vocăţie în temeiul legilor speciale sau al Codului de procedură civilă.

Cererile în vederea soluţionării unui conflict de muncă pot fi formulate:

a) în termen de 30 de zile calendaristice de la data în care a fost comunicată decizia unilaterală a angajatorului referitoare la încheierea, executarea, modificarea, suspendarea sau încetarea contractului individual de muncă;

b) în termen de 30 de zile calendaristice de la data în care s-a comunicăt decizia de sancţionare disciplinară;

c) în termen de 3 ani de la data naşterii dreptului la acţiune, în situaţia în care obiectul conflictului individual de muncă constă în plata unor drepturi salariale neacordate sau a unor despăgubiri către salariat, precum şi în cazul răspunderii patrimoniale a salariaţilor faţă de angajator;

d) pe toata durată existenţei contractului, în cazul în care se solicită constatarea nulităţii unui contract individual sau colectiv de muncă ori a unor clauze ale acestuia;

e) în termen de 6 luni de la data naşterii dreptului la acţiune, în cazul neexecutării contractului colectiv de muncă ori a unor clauze ale acestuia.

În toate situaţiile, altele decât cele menţionate anterior, termenul este de 3 ani de la data naşterii dreptului.

2. Competenţa materială şi teritorială

Judecarea conflictelor de muncă este de competenţa instanţelor stabilite conform Codului de procedură civilă.

Cererile referitoare la căuzele privind conflictele de muncă se adresează instanţei competente în a carei circumscripţie reclamantul îşi are domiciliul sau reşedinţa ori, după caz, sediul.

3. Reguli speciale de procedură

Căuzele care au că obiect soluţionarea conflictelor de muncă cu privire la încheierea, executarea, modificarea, suspendarea şi încetarea contractelor individuale sau, dupa caz, colective de muncă prevăzute de Codul Muncii, precum şi a cererilor privind raporturile juridice dintre partenerii sociali sunt scutite de taxa judiciară de timbru şi de timbrul judiciar.

Cererile referitoare la soluţionarea conflictelor de muncă se judecă în regim de urgenţă.

Termenele de judecâtă nu pot fi mai mari de 15 zile.

Procedura de citare a părţilor se consideră legal îndeplinită dacă se realizează cu cel puţin 24 de ore înainte de termenul de judecâtă.

Sarcina probei în conflictele de muncă revine angajatorului, acesta fiind obligat să depună dovezile în apărarea sa până la prima zi de înfaţişare.

Administrarea probelor se face cu respectarea regimului de urgenţă, instanţa fiind în drept să decădă din beneficiul probei admise partea care întârzie în mod nejustificat administrarea acesteia.

Hotărârile pronunţate în fond sunt defînitive şi executorii de drept.

Dispoziţiile Codului Muncii se completează cu prevederile Codului de procedură civilă.

7.10. Dispoziţii tranzitorii şi finale

Potrivit obligaţiilor internaţionale asumate de România, legislaţia muncii va fi armonizată permanent cu normele Uniunii Europene, cu convenţiile şi recomandările Organizaţiei Internaţionale a Muncii, cu normele dreptului internaţional al muncii.

În sensul Codului Muncii, funcţiile de conducere sunt cele definite prin lege sau prin reglementări interne ale angajatorului.

Codul Muncii transpune art. 16 lit. b), art. 18 şi 19 din Directiva 2003/88/CE a Parlamentului European şi a Consiliului din 4 noiembrie 2003 privind anumite aspecte ale organizării timpului de lucru, publicată în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, seria L, nr. 299 din 18 noiembrie 2003, şi art. 3, 4 şi 10 din Directiva 2008/104/CE a Parlamentului European şi a Consiliului din 19 noiembrie 2008 privind muncă prin agent de muncă temporară, publicată în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, seria L, nr. 327 din 5 decembrie 2008.

Dispoziţiile Codului Muncii se întregesc cu celelalte dispoziţii cuprinse în legislaţia muncii şi, în măsura în care nu sunt incompatibile cu specificul raporturilor de muncă, cu dispoziţiile legislaţiei civile.

Prevederile Codului Muncii se aplică cu titlu de drept comun şi acelor raporturi juridice de muncă neîntemeiate pe un contract individual de muncă, în masura în care reglementările speciale nu sunt complete şi aplicarea lor nu este incompatibilă cu specificul raporturilor de muncă respective.

CAPITOLUL 8
ÎNCADRAREA ÎN MUNCĂ A PERSOANELOR CU HANDICAP

Încadrarea în muncă a persoanelor cu handicap este reglementată de Legea nr.448/2006, republicată.

Persoanele cu handicap pot fi încadrate în muncă conform pregătirii lor profesionale şi capacităţii de muncă, atestate prin certificatul de încadrare în grad de handicap, emis de comisiile de evaluare de la nivel judeţean sau al sectoarelor municipiului Bucureşti.

Autorităţile şi instituţiile publice, persoanele juridice, publice sau private, care au cel puţin 50 de angajaţi, au obligaţia de a angaja persoane cu handicap într-un procent de cel puţin 4% din numărul total de angajaţi. Fac excepţie de la aceste prevederile instituţiile publice de apărare naţională, ordine publică şi siguranţă naţională.

Autorităţile şi instituţiile publice, persoanele juridice, publice sau private, care nu angajează persoane cu handicap, pot opta pentru îndeplinirea uneia dintre următoarele obligaţii:
a) să plătească lunar către bugetul de stat o sumă reprezentând 50% din salariul de bază minim brut pe ţară înmulţit cu numărul de locuri de muncă în care nu au angajat persoane cu handicap;
b) să achiziţioneze produse sau servicii realizate prin propria activitate a persoanelor cu handicap angajate în unităţile protejate autorizate, pe bază de parteneriat, în sumă echivalentă cu suma datorată la bugetul de stat, în condiţiile prevăzute la lit. a).

Fac excepţie de la prevederile lit. b) unităţile protejate înfiinţate în cadrul organizaţiilor persoanelor cu handicap care pot desfăşura şi activităţi de vânzări/intermedieri, cu condiţia că minimum 75% din profitul obţinut să fie destinat programelor de integrare socioprofesională pentru persoanele cu handicap din organizaţiile respective. Aceste unităţi au obligaţia prezentării unui raport financiar la fiecare început de an, din care să rezulte cum au fost utilizate fondurile obţinute prin activitatea comercială.

CAPITOLUL 9
APRECIEREA PERSONALULUI ŞI A ACTIVITĂŢII SALE

Procedura evaluării salariaţilor

În scopul formării unei echipe de profesionişti evaluarea performanţelor profesionale individuale ale salariaţilor, stabileşte cadrul general pentru:

a) corelarea obiectivă dintre activitatea salariaţilor şi cerinţele postului;

b) aprecierea obiectivă a performanţelor profesionale individuale ale salariaţilor, prin compararea gradului de îndeplinire a obiectivelor individuale stabilite cu rezultatele obţinute în mod efectiv;

c) asigurarea unui sistem motivaţional, prin recompensarea salariaţilor care au obţinut rezultate deosebite, astfel încât să fie determinată creşterea performanţelor profesionale individuale;

d) identificarea necesităţilor de instruire a salariaţilor, pentru îmbunătăţirea rezultatelor activităţii desfăşurate în scopul îndeplinirii obiectivelor stabilite.

Evaluarea performanţelor profesionale individuale ale salariaţilor se realizează de către evaluator.

Are calitatea de evaluator:

a) seful direct care coordonează compartimentul în cadrul căruia îşi desfăşoară activitatea salariatul sau persoana care coordonează activitatea acestuia;

b) seful ierarhic superior potrivit structurii organizatorice a societăţii pentru personalul de conducere;

Perioada evaluată este cuprinsă între 1 ianuarie şi 31 decembrie din anul pentru care se face evaluarea, iar perioada de evaluare este cuprinsă între 1 şi 31 ianuarie din anul următor perioadei evaluate.

În mod excepţional, evaluarea performanţelor profesionale individuale ale salariaţilor se face şi în cursul perioadei evaluate, în următoarele cazuri:

a) atunci când pe parcursul perioadei evaluate raportul de muncă al salariatului încetează, se suspendă sau se modifică, în condiţiile legii. În acest caz salariatul va fi evaluat pentru perioada de până la încetarea, suspendarea sau modificarea raporturilor de muncă. La obţinerea calificativului anual va fi avut în vedere, în funcţie de specificul atribuţiilor prevăzute în fişa postului, şi calificativul obţinut înainte de suspendarea sau modificarea raporturilor de muncă;
b) atunci când pe parcursul perioadei evaluate raportul de muncă al evaluatorului încetează, se suspendă sau se modifică, în condiţiile legii, evaluatorul are obligaţia că, înainte de încetarea, suspendarea sau modificarea raporturilor de de muncă ori, după caz, într-o perioadă de cel mult 15 zile calendaristice de la încetarea sau modificarea raporturilor de de muncă, să realizeze evaluarea performanţelor profesionale individuale ale salariaţilor din subordine. Calificativul acordat se va lua în considerare la evaluarea anuală a performanţelor profesionale individuale ale acestora;
c) atunci când pe parcursul perioadei evaluate salariatul dobândeşte o diplomă de studii de nivel superior şi urmează să fie promovat, în condiţiile legii, într-o funcţie corespunzătoare studiilor absolvite;
d) atunci când pe parcursul perioadei evaluate salariatul intervine o majorare de salariu.

Evaluarea performanţelor profesionale individuale ale salariaţilor se face cu respectarea clauzei de neconcurenţă negociată în contractele individuale de muncă.

Prin excepţie de la prevederile lit. a) şi b), evaluarea salariaţilor nu va fi făcută în următoarele situaţii:

a) delegarea
b) detaşare

Evaluarea salariaţilor are următoarele componente:
a) evaluarea gradului şi modului de atingere a obiectivelor individuale;
b) evaluarea gradului de îndeplinire a criteriilor de performanţă.

Persoanele care au calitatea de evaluator au obligaţia de a stabili obiective individuale pentru salariaţi, cunoştinţele teoretice şi practice şi abilităţile salariatului.

Performanţele profesionale individuale ale salariaţilor sunt evaluate pe baza criteriilor de performanţă, în funcţie de specificul activităţii compartimentului în care salariatul îşi desfăşoară activitatea.

Obiectivele individuale trebuie să corespundă următoarelor cerinţe:
a) să fie specifice activităţilor prestate de salariaţi;
b) să fie cuantificăbile - să aibă o formă concretă de realizare;
c) să fie prevăzute cu termene de realizare;
d) să fie realiste - să poată fi duse la îndeplinire în termenele de realizare prevăzute şi cu resursele alocăte;
e) să fie flexibile - să poată fi revizuite în funcţie de modificările intervenite în priorităţile autorităţii sau instituţiei publice.

Obiectivele individuale pot fi revizuite trimestrial sau ori de câte ori intervin modificări în structura organizatorică a societăţii. Obiectivele revizuite se vor menţiona în raportul de evaluare a performanţelor profesionale individuale ale salariatului.

Pentru fiecare dintre obiectivele stabilite evaluatorul va stabili şi indicătorii de performanţă.

Criteriile de performanţă ale salariaţilor sunt prevăzute în raportul de evaluare.

În funcţie de specificul activităţii societăţii şi de activităţile efectiv desfăşurate de către salariat, evaluatorul poate stabili şi alte criterii de performanţă. Criteriile de performanţă astfel stabilite se aduc la cunoştinţa salariatului evaluat la începutul perioadei evaluate, sub sancţiunea neluării lor în seamă.

Personalul de conducere care exercită cu caracter temporar o funcţie de conducere va fi evaluat, pentru perioada exercitării temporare, pe baza criteriilor de performanţă stabilite pentru funcţia de conducere respectivă.

Notarea obiectivelor individuale şi a criteriilor de performanţă se face parcurgându-se următoarele etape:

a) fiecare obiectiv se apreciază cu note de la 1 la 5, nota exprimând gradul de îndeplinire a obiectivului respectiv, în raport cu indicătorii de performanţă;

b) fiecare criteriu de performanţă se notează de la 1 la 5, nota exprimând aprecierea îndeplinirii criteriului de performanţă în realizarea obiectivelor individuale stabilite.

Pentru a obţine nota acordată pentru îndeplinirea obiectivelor se face media aritmetică a notelor acordate pentru îndeplinirea fiecărui obiectiv, inclusiv a obiectivelor individuale revizuite, dacă s-a impus revizuirea acestora pe parcursul perioadei evaluate.

Pentru a obţine nota acordată pentru îndeplinirea criteriilor de performanţă se face media aritmetică a notelor acordate pentru îndeplinirea fiecărui criteriu.

Punctajul final al evaluării anuale este media aritmetică a notelor obţinute pentru obiectivele individuale şi criteriile de performanţă.

Semnificăţia notelor este următoarea: nota 1 - nivel minim şi nota 5 - nivel maxim.

Procedura evaluării finale se realizează în următoarele 3 etape, după cum urmează:

a) completarea raportului de evaluare de către evaluator;

b) interviul;

c) contrasemnarea raportului de evaluare.

În vederea completării raportului de evaluare a performanţelor profesionale individuale ale salariaţilor evaluatorul:

a) stabileşte calificativul final de evaluare a performanţelor profesionale individuale;

b) consemnează rezultatele deosebite ale salariatului, dificultăţile obiective întâmpînate de acesta în perioada evaluată şi orice alte observaţii pe care le consideră relevante;

c) stabileşte necesităţile de formare profesională pentru anul următor perioadei evaluate;

d) stabileşte obiectivele individuale pentru anul următor perioadei evaluate.

Interviul, că etapă a procesului de evaluare, reprezintă un schimb de informaţii care are loc între evaluator şi salariat, în cadrul căruia:

a) se aduc la cunoştinţă salariatului evaluat consemnările făcute de evaluator în raportul de evaluare;

b) se semnează şi se datează raportul de evaluare de către evaluator şi de salariatul evaluat.

In cazul în care între salariatul evaluat şi evaluator există diferenţe de opinie asupra consemnărilor făcute, comentariile salariatului se consemnează în raportul de evaluare. Evaluatorul poate modifică raportul de evaluare dacă se ajunge la un punct de vedere comun.

Calificativul final al evaluării se stabileşte pe baza notei finale, după cum urmează:

a) între 1,00-2,00 - nesatisfăcător;

b) între 2,01-3,50 - satisfăcător;

c) între 3,51 -4,50 - bine;

d) între 4,51-5,00 - foarte bine.

Raportul de evaluare se înaintează contrasemnatarului. În situaţia în care calitatea de evaluator o are conducătorul autorităţii, raportul de evaluare nu se contrasemnează.

Are calitatea de contrasemnatar şeful ierarhic superior evaluatorului, potrivit structurii organizatorice a autorităţii. În mod excepţional, în cazul în care, potrivit structurii organizatorice a autorităţii, nu există un şef ierarhic superior evaluatorului, va fi desemnat contrasemnatar conducătorul societăţii, iar atunci când nu este posibil, contrasemnatar va fi adjunctul conducătorului societăţii.

Raportul de evaluare poate fi modificat conform deciziei contrasemnatarului în următoarele cazuri:

a) aprecierile consemnate nu corespund realităţii;

b) între evaluator şi salariatul evaluat există diferenţe de opinie care nu au putut fi soluţionate de comun acord.

Raportul de evaluare modificăt se aduce la cunoştinţă salariatului.

Salariaţii nemulţumiţi de rezultatul evaluării pot să îl conteste la conducătorul societăţii.

Conducătorul societăţii soluţionează contestaţia pe baza raportului de evaluare şi a referatelor întocmite de către salariatul evaluat, evaluator şi contrasemnatar.

Contestaţia se formulează în termen de 5 zile calendaristice de la luarea la cunoştinţă de către salariatul evaluat a calificativului acordat şi se soluţionează în termen de 15 zile calendaristice de la data expirării termenului de depunere a contestaţiei.

Rezultatul contestaţiei se comunică salariatului în termen de 5 zile calendaristice de la soluţionarea contestaţiei.

Salariatul nemulţumit de modul de soluţionare a contestaţiei formulate se poate adresa instanţei de contencios administrativ, în condiţiile legii.

Salariaţii evaluaţi direct de către conducătorul autorităţii, nemulţumiţi de rezultatul evaluării, se pot adresa direct instanţei de contencios administrativ, în condiţiile legii.

RAPORT DE EVALUARE a performanţelor profesionale individuale ale salariaţilor

SC	

Sediul	
CUI	

Numele şi prenumele salariat evaluat:	
Funcţia :	
Salariul	
Data ultimei promovări:	-

Numele şi prenumele evaluatorului:	
Funcţia:	

Perioada evaluată:	de la:	**01.01.2011**	la:	**31.12.2011**	

Programe de formare la care salariatul evaluat a participăt în perioada evaluată:

1.	

	Obiective în perioada evaluată	% din timp	Îndicători de performanţă	Realizat (pondere) %	Nota
1.		60%	-	80	4
		10%			
3.		5%	-	80	4
4.		10%	-	100	5
5.		10%	-	100	5
6.	Indeplinirea altor sarcini şi atributii conform fisei postului	5%	-	100	5

Nota finală pentru indeplinirea obiectivelor:	3.83

	Criterii de performanţă utilizate în evaluare:	Nota	Comentarii
1.	Capacitate de implementare	5	

2.	Capacitatea de a rezolva eficient problemele	4	
3.	Capacitatea de asumare a responsabilitatii	5	
4.	Capacitatea de autoperfectionare şi de valorificare a experientei dobandite	4	
5.	Capacitatea de analiza şi sînteza	5	
6.	Creativitate şi spirit de iniţiativa	3	
7.	Capacitatea de planificare şi de a actiona strategic	4	
8.	Capacitatea de a lucra îndependent	5	
9.	Capacitatea de a lucra în echipa	5	
10.	Competenta în gestionarea resurselor alocăte	4	

Nota finală pentru indeplinirea criteriilor de performanţă:	4.4
Nota finală a evaluării:	4.12

Calificativul evaluării:	bine

Rezultate deosebite:

1.

2.

Dificultăţi obiective întâmpînate în perioada evaluată:

1.

Alte observaţii:

1.

2.

3.

Obiective pentru următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea:

	Obiective:	% din timp	Îndicători de performanţă	Termen de realizare
1.				permanent

2.				permanent
3.				permanent
4.				permanent
5.	Indeplinirea altor sarcini şi atributii conform fisei postului			permanent

	Obiective revizuite în perioada evaluată	% din timp	Indicători de performanţă	Realizat (pondere) %	Nota
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Programe de înstruire recomandate a fi urmate în următoarea perioadă pentru care se va face evaluarea:

1.	
2.	

Comentariile salariatului evaluat:

Numele şi prenumele salariatului evaluat:	
Funcţia:	
Semnătura salariatului evaluat:	
Data:	

Numele şi prenumele evaluatorului:	
Funcţia:	
Semnătura evaluatorului:	
Data:	

Observaţiile sau comentariile persoanei care contrasemnează:	
Numele şi prenumele persoanei care contrasemnează:	
Funcţia:	
Semnătura persoanei care contrasemnează:	
Data:	

CAPITOLUL10
ACORDAREA TICHETELOR DE MASĂ

Acordarea tichetelor de masă este reglementată prin Legea nr.142/1998, cu modificările şi completările ulterioare.

Salariaţii din cadrul societăţilor comerciale, regiilor autonome şi din sectorul bugetar, precum şi din cadrul unităţilor cooperatiste şi al celorlalte persoane juridice sau fizice care încadrează personal prin încheierea unui contract individual de muncă, denumite în continuare angajator, pot primi o alocăţie individuală de hrană, acordată sub forma tichetelor de masă, suportată integral pe costuri de angajator.

Tichetele de masă se acordă în limita prevederilor bugetului de stat sau, după caz, ale bugetelor locăle, pentru unităţile din sectorul bugetar, şi în limita bugetelor de venituri şi cheltuieli aprobate, potrivit legii, pentru celelalte categorii de angajatori.

Tichetele de masă se emit de către unităţile cu activitate specializată, denumite în continuare unităţi emitente, sau de către angajatorii care au organizate cântine-restaurant sau bufete.

Unităţile emitente desfăşoară această activitate numai în baza autorizaţiei de funcţionare, acordată de Ministerul Finanţelor. Autorizaţia de funcţionare se acordă potrivit criteriilor stabilite de către Ministerul Finanţelor, astfel încât să se asigure dezvoltarea concurenţială a serviciilor prevăzute de lege.

Unităţile care emit tichete de masă sunt obligate să ia măsurile necesare pentru asigurarea circulaţiei acestora în condiţii de siguranţă.

Fiecare tichet de masă este valabil numai dacă are înscris numărul sub care a fost înseriat de către unitatea emitenta şi dacă cuprinde, cel puţin, următoarele menţiuni:

a) numele şi adresa emitentului;

b) valoarea nominală a tichetului de masă;
c) date referitoare la perioada de valabilitate;
d) interdicţia de a fi utilizat pentru achiziţionarea de tigări sau de produse alcoolice;
e) spaţiu pentru înscrierea numelui şi a prenumelui salariatului care este în drept sa utilizeze tichetul de masă;
f) spaţiu destinat înscrierii datei şi aplicării ştampilei unităţii la care tichetul de masă a fost utilizat.

Valoarea nominală a unui tichet de masă, se îndexează semestrial cu indicele preţurilor de consum, înregistrat la mărfurile alimentare, comunicăt de Comisia Naţională pentru Statistică.

Angajatorul care achiziţionează direct de la o unitate emitentă necesarul de tichete de masă achită atât contravaloarea nominală a tichetelor de masă, cât şi costul imprimatului reprezentând tichetul de masă.

Angajatorul distribuie salariaţilor tichetele de masă, lunar, în ultima decădă a fiecarei luni, pentru luna următoare. Numărul de tichete de masă distribuite trebuie să fie corespunzător numărului de zile lucrătoare din luna pentru care se face distribuirea.

Salariatul poate utiliza, lunar, un număr de tichete de masă cel mult egal cu numărul de zile în care este prezent la lucru în unitate.

Tichetele de masă pot fi utilizate numai pentru achitarea mesei sau pentru achiziţionarea de produse alimentare.

Salariatul poate utiliza într-o zi maximum două tichete de masă. În cazul în care activitatea se desfăşoară la puncte de lucru situate în afară localităţilor, iar aprovizionarea cu produse alimentare nu se poate face zilnic, salariatul poate utiliza numărul de tichete de masă corespunzător perioadei în care se află la punctul de lucru respectiv.

Tichetele de masă pot fi utilizate în unităţi de alimentaţie publică, cântine-restaurant, bufete, cu care unităţile emitente au contractat prestarea serviciilor respective.

În cazurile în care suma corespunzătoare produselor alimentare solicitate de salariat este mai mică decât valoarea nominală a tichetelor de masă, utilizarea acestora este considerată integrala. Se interzice acordarea unui rest de bani la tichetul de masă.

Angajatorul, împreună cu organizaţiile sindicăle legal constituite sau, acolo unde nu este constituit un sindicat, cu reprezentantul salariaţilor, stabilesc de comun acord unitatea emitentă a tichetelor de masă cu care vor contracta prestarea serviciilor corespunzătoare.

Unităţile emitente au obligaţia de a transmite angajaţilor lista unităţilor de alimentaţie publică corespunzătoare reţelei utilizate, la care salariaţii pot folosi tichete de masă. La stabilirea acestor unităţi vor fi avute în vedere calitatea serviciilor şi un nivel cât mai redus al preţurilor prin practicarea unor adaosuri comerciale minime.

Decontarea tichetelor de masă între unităţile de alimentaţie publică şi unităţile emitente ale tichetelor de masă se face numai prin intermediul unităţilor bancare. Acelaşi regim de decontare se va aplică şi în cazul relaţiei dintre angajator şi unitatea emitentă.

Sumele derulate prin operaţiunile cu tichetele de masă de către unităţile emitente ale acestora nu pot fi utilizate pentru reinvestirea în alte scopuri.

Sumele corespunzătoare tichetelor de masă acordate de angajator, în limitele valorii nominale sunt deductibile la călculul impozitului pe profit, iar pentru salariat sunt scutite de plata impozitului pe venitul sub formă de salariu. Aceste sume nu se iau în călcul nici pentru angajator, nici pentru salariat la stabilirea drepturilor şi obligaţiilor care se determina în raport cu venitul salarial.

Salariatul are obligaţia sa restituie angajatorului, la finele fiecarei luni, precum şi la încetarea contractului individual de muncă, tichetele de masă neutilizate.

Constituie contravenţii următoarele fapte, dacă nu sunt săvârşite în astfel de condiţii încât, potrivit legii penale, să fie considerate infracţiuni:

a) comercializarea de către salariaţi şi de către unităţile de alimentaţie publică a tichetelor de masă contra unei fracţiuni de preţ sau a altor produse decât cele alimentare;

b) utilizarea de către salariaţi a unui număr de tichete de masă mai mare decât numărul de zile în care sunt prezenţi la lucru în unitate.

CAPITOLUL 11

SISTEMUL PUBLIC DE PENSII ŞI ALTE DREPTURI DE ASIGURARI SOCIALE

Începând cu data de 1 ianuarie 2011 sistemul public de pensii este reglementat de Legea nr. 263/2010 privind sistemul unitar de pensii, act normativ care abrogă prevederile Legii nr. 19/2000 privind sistemul public de pensii şi alte drepturi de asigurări sociale.

Legea prevede continuarea creşterii vârstelor de pensionare până în luna ianuarie 2015, la 60 de ani pentru femei şi 65 de ani pentru bărbaţi, aşa cum a fost stabilită în baza *Legii nr. 19/2000 privind sistemul public de pensii şi alte drepturi de asigurări sociale*. La finalizarea acestei etape, se continuă creşterea graduală a vârstei de pensionare numai pentru femei de la 60 de ani la 63 de ani, până în ianuarie 2030.

De asemenea, legea prevede o creştere graduală a stagiului complet de cotizare, necesar pentru obţinerea unei pensii pentru limită de vârstă pentru femei, de la 28 ani în ianuarie 2011, la 35 de ani în ianuarie 2030. Pentru bărbaţi, creşterea graduală a stagiului complet de cotizare, necesar obţinerii unei pensii pentru limită de vârstă, va fi de la 33 ani în ianuarie 2011, la 35 de ani în ianuarie 2015.

Stagiul minim de cotizare necesar pentru obţinerea unei pensii din sistemul unitar de pensii publice va creşte gradual de la 13 ani ianuarie 2011, la 15 ani în ianuarie 2015, atât pentru femei cât şi pentru bărbaţi.

Asiguraţii care îndeplinesc condiţiile de pensionare pot continua activitatea numai cu acordul angajatorului.

In sistemul public de pensii au dreptul la pensie, în situaţia îndeplinirii condiţiilor prevăzute de lege, următoarele categorii de persoane:

A. persoanele asigurate obligatoriu, prin efectul legii:

- persoanele care desfăşoară activităţi pe bază de contract individual de muncă;
- persoanele care îşi desfăşoară activitatea în funcţii elective sau care sunt numite în cadrul autorităţii executive, legislative ori judecătoreşti, pe durata mandatului, precum şi membrii cooperatori dintr-o organizaţie a cooperaţiei meşteşugăreşti;
- persoanele care beneficiază de ajutor de şomaj, ajutor de integrare profesională sau alocăţie de sprijin, ce se suportă din bugetul Fondului pentru plata ajutorului de şomaj, în condiţiile legii, denumite în continuare şomeri;
- persoanele care realizează un venit brut pe an călendaristic, echivalent cu cel puţin 3 salarii medii brute pe economie, şi care se află în una dintre situaţiile următoare:

a) asociat unic, asociaţi, comanditari sau acţionari;

b) administratori sau manageri care au încheiat contract de administrare sau de management;

c) membri ai asociaţiei familiale;

d) persoane autorizate să desfăşoare activităţi independente;

e) persoane angajate în instituţii internaţionale, dacă nu sunt asiguraţii acestora;

f) proprietari de bunuri şi/sau arendaşi de suprafeţe agricole şi forestiere;

g) persoane care desfăşoară activităţi agricole în cadrul gospodăriilor individuale sau activităţi private în domeniul forestier;

h) membri ai societăţilor agricole sau ai altor forme de asociere din agricultură;

i) persoane care desfăşoară activităţi în unităţile de cult recunoscute potrivit legii şi care nu au încheiat contract individual de muncă;

B. persoanele care realizează prin cumul venituri brute pe an călendaristic, echivalente cu cel puţin 3 salarii medii brute pe economie;

C. asiguraţii care satisfac obligaţii militare - serviciul militar că militar în termen sau militar cu termen redus, pe durata legal stabilită, militar concentrat, mobilizat sau în prizonierat.

D. elevii, ucenicii şi studenţii care şi-au pierdut total sau cel puţin jumătate din capacitatea de muncă datorită bolilor profesionale sau accidentelor de muncă survenite în timpul şi din căuza practicii profesionale;

E. persoanele care şi-au pierdut total sau parţial capacitatea de muncă şi marii mutilaţi, că urmare a participării la lupta pentru victoria Revoluţiei sau în legătură cu evenimentele revoluţionare din decembrie 1989, dacă erau cuprinşi într-un sistem de asigurări sociale anterior datei ivirii invalidităţii din această căuză;

F. persoanele care la data solicitării drepturilor de pensie nu mai au calitatea de asigurat;

G. urmaşii celor prevăzuţi mai sus (copiii şi soţul supravieţuitor).

Cotele de contribuţii de asigurări sociale sunt diferenţiate în funcţie de condiţiile de muncă normăle, deosebite, speciale şi alte condiţii de muncă.

Cotele de contribuţii sociale obligatorii sunt următoarele:

a) pentru contribuţia de asigurări sociale:

a[1]) 31,3% pentru condiţii normăle de muncă, din care, 10,5% pentru contribuţia individuală şi 20,8% pentru contribuţia datorată de angajator;

a[2]) 36,3% pentru condiţii deosebite de muncă, din care, 10,5% pentru contribuţia individuală şi 25,8% pentru contribuţia datorată de angajator;

a[3]) 41,3% pentru condiţii speciale de muncă, din care, 10,5% pentru contribuţia individuală şi 30,8% pentru contribuţia datorată de angajator;

În sistemul public de pensii se acordă următoarele categorii de pensii:

a) pensia pentru limită de vârstă;

b) pensia anticipată;

c) pensia anticipată parţială;

d) pensia de învaliditate;

e) pensia de urmaş.

- **Pensia pentru limită de vârstă**

Pensia pentru limită de vârstă se acordă asiguraţilor care îndeplinesc, cumulativ, la data pensionării, condiţiile privind vârsta standard de pensionare şi stagiul minim de cotizare realizat în sistemul.

În vederea deschiderii dreptului la pensie stagiul minim şi/sau complet de cotizare se iau în considerare şi:

a) sporul acordat în baza legislaţiei anterioare pentru activităţi desfăşurate în grupele I şi II de muncă, până la data de 1 aprilie 2001;

b) vechimea în muncă sau, după caz, vechimea în serviciu realizată în celelalte sisteme de asigurări sociale neintegrate în sistemul public de pensii până la data intrării în vigoare a legii.

Vechimea realizată în sistemele de pensii neintegrate în sistemul public se are în vedere numai pentru deschiderea dreptului la pensie, urmând să fie valorificătă în sistemul respectiv.

Perioada stagiului militar se ia opţional în călcul în unul dintre sisteme.

Punctajul mediu anual se determină pentru stagiul de cotizare realizat în sistemul public de pensii, în funcţie de opţiunea persoanei în căuză, referitoare la stagiul militar.

Reducerea vârstelor standard de pensionare operează numai în condiţiile realizării stagiului complet de cotizare.

Pentru persoanele cu handicap, dovada călităţii de persoană cu handicap/nevăzător se face prin certificat emis de comisiile de expertiză medicală a persoanelor cu handicap ce funcţionează în cadrul inspectoratelor teritoriale de stat pentru persoanele cu handicap.

- **Pensia anticipată şi pensia anticipată parţială**

Asiguraţii care au depăşit stagiul complet de cotizare cu cel puţin 10 ani pot solicita pensia anticipată cu cel mult 5 ani înaintea vârstelor standard de pensionare.

Cuantumul pensiei anticipate se stabileşte în aceleaşi condiţii cu cel al pensiei pentru limită de vârstă.

La stabilirea stagiului de cotizare pentru acordarea pensiei anticipate nu se au în vedere perioadele asimilate.

Asiguraţii care au realizat stagiile complete de cotizare, precum şi cei care au depăşit stagiul complet de cotizare cu până la 10 ani pot solicita pensie anticipată parţială cu reducerea vârstelor standard de pensionare cu cel mult 5 ani.

Cuantumul pensiei anticipate parţiale se stabileşte din cuantumul pensiei pentru limită de vârstă, prin diminuarea acestuia în raport cu stagiul de cotizare realizat şi cu numărul de luni cu care s-a redus vârsta standard de pensionare.

La stabilirea stagiului de cotizare pentru deschiderea dreptului la pensie anticipată şi pensie anticipată parţială nu se au în vedere perioadele asimilate şi nici perioadele în care asiguratul a beneficiat de pensie de invaliditate. Acestea nu se folosesc nici la determinarea punctajului mediu anual utilizat la călculul pensiei anticipate şi al pensiei anticipate parţiale.

În condiţiile în care beneficiarul unei pensii anticipate sau al unei pensii anticipate parţiale, având plata pensiei suspendată, contribuie o anumită perioadă la sistemul public de pensii, stagiul de cotizare realizat în această perioadă va putea fi valorificăt numai la stabilirea pensiei pentru limită de vârstă.

Pentru asiguraţii care au desfăşurat activităţi în condiţii deosebite şi/sau speciale de muncă şi care solicită pensie anticipată parţială, diminuarea nu se aplică pentru numărul de luni cu care s-a redus vârsta standard de pensionare datorită condiţiilor respective.

Pensia anticipată sau pensia anticipată parţială devine pensie pentru limită de vârstă la împlinirea vârstelor standard de pensionare.

- **Pensia de invaliditate**

Au dreptul la pensie de invaliditate asiguraţii care şi-au pierdut total sau cel puţin jumătate din capacitatea de muncă, din căuza:

a) accidentelor de muncă, conform legii;

b) bolilor profesionale şi tuberculozei;

c) bolilor obişnuite şi accidentelor care nu au legătură cu muncă.

Beneficiază de pensie de invaliditate şi asiguraţii care satisfac obligaţii militare. De asemenea, au dreptul la pensie de invaliditate elevii, ucenicii şi studenţii care şi-au pierdut total sau cel puţin jumătate din capacitatea de muncă datorită accidentelor sau bolilor profesionale survenite în timpul şi din căuza practicii profesionale.

Persoanele care şi-au pierdut total sau parţial capacitatea de muncă şi marii mutilaţi, că urmare a participării la lupta pentru victoria Revoluţiei din decembrie 1989 ori în legătură cu evenimentele revoluţionare din decembrie 1989, care erau cuprinşi într-un sistem de asigurări sociale anterior datei ivirii invalidităţii din această căuză, au dreptul şi la pensie de invaliditate, indiferent de vechimea în muncă, pe timpul cât durează invaliditatea, stabilită în aceleaşi condiţii în care se acordă pensia de invaliditate persoanelor care au suferit accidente de muncă.

În raport cu cerinţele locului de muncă şi cu gradul de reducere a capacităţii de muncă, invaliditatea este:

a) de gradul I, caracterizată prin pierderea totală a capacităţii de muncă, a capacităţii de autoservire, de autoconducţie sau de orientare spaţială, invalidul necesitând îngrijire sau supraveghere permanentă din partea altei persoane;

b) de gradul II, caracterizată prin pierderea totală a capacităţii de muncă, cu posibilitatea invalidului de a se autoservi, de a se autoconduce şi de a se orienta spaţial, fără ajutorul altei persoane;

c) de gradul III, caracterizată prin pierderea a cel puţin jumătate din capacitatea de muncă, invalidul putând să presteze o activitate profesională

Încadrarea sau neîncadrarea într-un grad de invaliditate se face prin decizie emisă de medicul expert al asigurărilor sociale. Propunerea pentru încadrarea în grad de invaliditate se face de către medicul specialist care asigură asistenţa medicală.

Deşi, stagiul de cotizare necesar se raportează la vârsta avută la data expertizării medicale, pensia de invaliditate se acordă indiferent de stagiul de cotizare realizat de asigurat. Stagiul complet de cotizare în funcţie de care se determină stagiul potenţial este stagiul complet de cotizare.

La stabilirea pensiei de invaliditate asiguratilor li se acorda un stagiu potential, determinat că diferenta între stagiul complet de cotizare si stagiul de cotizare realizat efectiv pâna în momentul încadrarii într-un grad de invaliditate.

Persoanele asigurate care au realizat un stagiu de cotizare în conditii de handicap preexistent călitatii de asigurat în functie de gradul handicapului, beneficiaza de reducerea stagiilor de cotizare si a vârstelor standard de pensionare.

În cazul încadrării în alt grad de invaliditate pensia de invaliditate se stabileşte cu respectarea condiţiilor existente la data deciziei iniţiale, în cuantumul aferent noului grad.

Beneficiarii pensiei de invaliditate, la împlinirea vârstei standard, devin pensionari pentru limită de vârstă, putând opta pentru cea mai avantajoasă dintre pensii.

Pensionarii încadrati în gradul I de invaliditate au dreptul, în afara pensiei, la o indemnizatie pentru însotitor, în cuantum fix. În această situaţie indemnizaţia de însoţitor din lege se menţine indiferent de pensia pentru care se optează.

- **Pensia de urmaş**

Au dreptul la pensie de urmaş copiii şi soţul supravieţuitor, dacă persoana decedată era pensionar sau îndeplinea condiţiile pentru obţinerea unei pensii.

Copiii au dreptul la pensie de urmaş:

a) până la vârsta de 16 ani;

b) dacă îşi continuă studiile într-o formă de învăţământ organizată potrivit legii, până la terminarea acestora, fără a depăşi vârsta de 26 de ani;

c) pe toată durata invalidităţii de orice grad, dacă aceasta s-a ivit în perioada în care se aflau în una dintre situaţiile anterioare,

d) cuantumul pensiei de urmas, in cazul orfanilor de ambii parinti reprezinta insumarea drepturilor de urmas, călculate dupa fiecare parinte.

Soţul supravieţuitor are dreptul la pensie de urmaş pe tot timpul vieţii, la împlinirea vârstei standard de pensionare, dacă durata căsătoriei a fost de cel puţin 15 ani.

În cazul în care durata căsătoriei este mai mică de 15 ani, dar de cel puţin 10 ani, cuantumul pensiei de urmaş cuvenit soţului supravieţuitor se diminuează cu 0,5% pentru fiecare lună, respectiv 6,0% pentru fiecare an de căsătorie în minus.

Pensia de urmaş se călculează, după caz, din:

a) pensia pentru limită de vârstă aflată în plată sau la care ar fi avut dreptul, în condiţiile legii, susţinătorul decedat;

b) pensia de invaliditate gradul I, în cazul în care decesul susţinătorului a survenit înaintea îndeplinirii condiţiilor pentru obţinerea pensiei pentru limită de vârstă şi era în plată cu pensie de invaliditate de orice grad, pensie anticipată, pensie anticipată parţială sau ar fi avut dreptul la una dintre aceste categorii de pensie.

Cuantumul pensiei de urmaş se stabileşte procentual din pensia susţinătorului, în funcţie de numărul urmaşilor îndreptăţiţi, astfel:

a) pentru un singur urmas - 50%;
b) pentru 2 urmasi - 75%;
c) pentru 3 sau mai multi urmasi - 100%.

Pensia de urmaş se acordă copiilor care urmează cursurile unei singure instituţii de învăţământ universitar, până la terminarea acestora, fără a depăşi vârsta de 26 de ani.

În cazul copiilor care urmează cursurile a două sau mai multe instituţii de învăţământ universitar, pensia de urmaş se acordă până la terminarea cursurilor primei instituţii, fără a depăşi vârsta de 26 de ani.

Sotul supravietuitor care are dreptul la o pensie proprie si îndeplineste conditiile prevazute de lege pentru obtinerea pensiei de urmas dupa sotul decedat poate opta pentru cea mai avantajoasă pensie.

CAPITOLUL 12

SISTEMUL ASIGURĂRILOR PENTRU ŞOMAJ ŞI STIMULAREA OCUPĂRII FORŢEI DE MUNCĂ

În sistemul asigurărilor pentru şomaj sunt asigurate, în condiţiile Legii nr.76/2002, cu modificările şi completările ulterioare, persoanele fizice, denumite în continuare asiguraţi.

Asiguraţii pot fi:

a) cetăţeni romani care sunt încadraţi în muncă sau realizează venituri în România, în condiţiile legii;

b) cetăţeni romani care lucrează în străinătate, în condiţiile legii;

c) străini care, pe perioada în care au domiciliul sau reşedinta în România, sunt încadraţi în muncă sau realizează venituri, în condiţiile legii.

Asiguraţii au obligaţia să plătească contribuţiile de asigurări pentru şomaj şi au dreptul să beneficieze de indemnizaţie de şomaj, conform legii.

În sistemul asigurărilor pentru şomaj sunt asigurate obligatoriu, prin efectul legii:

a) persoanele care desfăşoară activităţi pe bază de contract individual de muncă sau persoanele care desfăşoară activităţi exclusiv pe baza de convenţie civilă de prestări de servicii şi care realizează un venit brut pe an călendaristic echivalent cu 9 salarii de baza minime brute pe ţară;

b) funcţionarii publici şi alte persoane care desfăşoară activităţi pe baza actului de numire;

c) persoanele care îşi desfăşoară activitatea în funcţii elective sau care sunt numite în cadrul autorităţii executive, legislative ori judecătoreşti, pe durata mandatului;

d) militarii angajaţi pe bază de contract;

e) persoanele care au raport de muncă în calitate de membru cooperator;

f) alte persoane care realizează venituri din activităţi desfăşurate potrivit legii şi care nu se regăsesc în una dintre situaţiile prevăzute la lit. a)-e).

Se pot asigura în sistemul asigurărilor pentru şomaj, în condiţiile legii, următoarele persoane:

a) asociat unic, asociaţi;

b) administratori care au încheiat contracte potrivit legii;

c) persoane autorizate sa desfăşoare activităţi independente;

d) membri ai asociaţiei familiale;

e) cetăţeni romani care lucrează în străinătate, conform legii;

f) alte persoane care realizează venituri din activităţi desfăşurate potrivit legii şi care nu se regăsesc în una dintre situaţiile prevăzute la lit. a)-e).

Persoanele care au cel puţin vârstă de 18 ani pot încheia contract de asigurare pentru şomaj cu agenţia pentru ocuparea forţei de muncă în a carei rază îşi au domiciliul sau, după caz, reşedinţa. Venitul lunar pentru care se asigură aceste persoanele nu poate fi mai mic decât salariul de bază minim brut pe ţară.

Indemnizaţia de şomaj

Şomerii prevăzuţi la art.17 alin.(1) beneficiază de indemnizaţie de şomaj dacă îndeplinesc cumulativ următoarele condiţii:

a) au un stagiu de cotizare de minimum 12 luni în ultimele 24 de luni premergătoare datei înregistrării cererii;

b) nu realizează venituri sau realizează din activităţi autorizate potrivit legii venituri mai mici decât indemnizaţia de şomaj;

c) nu îndeplinesc condiţiile de pensionare, conform legii;

d) sunt înregistraţi la agenţiile pentru ocuparea forţei de muncă în a căror rază teritorială îşi au domiciliul sau, după caz, reşedinţa, dacă au avut ultimul loc de muncă ori au realizat venituri în acea localitate.

Constituie stagiu de cotizare şi perioadele în care angajatorul nu a plătit contribuţia la bugetul asigurărilor pentru şomaj şi se află în procedura de executare silită, reorganizare judiciară, faliment, închidere operaţională, dizolvare, lichidare sau nu şi-a achitat contribuţiile datorită unor situaţii de forţă majoră.

Şomerii prevăzuţi la art. 17 alin. (2) beneficiază de indemnizaţii de şomaj dacă îndeplinesc cumulativ următoarele condiţii:

a) sunt înregistraţi la agenţiile pentru ocuparea forţei de muncă în a căror rază teritorială îşi au domiciliul;

b) nu realizează venituri sau realizează din activităţi autorizate potrivit legii venituri mai mici decât indemnizaţia de şomaj;

c) nu îndeplinesc condiţiile de pensionare, conform legii.

In cazul persoanelor prevăzute la art. 17 alin. (1) lit. g)-j) stagiul de cotizare de minimum 12 luni este realizat, după caz, astfel:

a) prin cumularea perioadei de asigurare premergătoare datei pensionării de invaliditate cu perioada de asigurare realizată după reluarea activităţii, dacă perioada de invaliditate nu depăşeşte

12 luni şi dacă s-au încadrat în muncă sau au încheiat contract de asigurare pentru şomaj în termen de 60 de zile de la data încetării motivului pentru care au fost pensionate;
b) prin cumularea perioadei de asigurare premergătoare datei acordării concediului pentru creşterea copilului până la împlinirea vârstei de 2 ani, respectiv 3 ani în cazul copilului cu handicap, cu perioada de asigurare realizată după reluarea activităţii, dacă s-au încadrat în muncă sau au încheiat contract de asigurare pentru şomaj în termen de 60 de zile de la data încetării concediului;
c) prin cumularea perioadei de asigurare premergătoare datei încorporării cu perioada de asigurare realizată după reluarea activităţii, dacă s-au încadrat în muncă sau au încheiat contract de asigurare pentru şomaj în termen de 60 de zile de la data încheierii stagiului militar;
d) prin cumularea perioadei de asigurare premergătoare încetării activităţii cu perioada de asigurare realizată după reluarea activităţii dispusă prin hotărâre judecătorească, dacă perioada de suspendare a activităţii nu depăşeşte 12 luni şi dacă s-au încadrat în muncă sau au încheiat contract de asigurare pentru şomaj în termen de 60 de zile de la data rămânerii definitive a hotărârii judecătoreşti.

Potrivit Legii nr.1/1991 privind protecţia socială a şomerilor şi reintegrarea lor profesională, republicată, cu modificările ulterioare, vechimea în muncă recunoscută pentru stabilirea drepturilor de şomaj până la data intrării în vigoare a Legii nr.76/2002 se asimilează cu stagiul de cotizare.

Dovada vechimii în muncă se face cu cărnetul de muncă sau cu alte acte prevăzute de lege.

Certificarea stagiului de cotizare realizat anterior intrării în vigoare a prezentei legi se face de către agenţiile pentru ocuparea forţei de muncă.

Constituie stagiu de cotizare perioadele în care angajaţii sau, după caz, şi angajatorii au plătit contribuţii de asigurări pentru şomaj în sistemul asigurărilor pentru şomaj în România, precum şi în alte ţări, în condiţiile stabilite prin acordurile şi convenţiile internaţionale la care România este parte.

Drepturile cuvenite în sistemul asigurărilor pentru şomaj din România se pot transferă în ţările în care asiguraţii îşi stabilesc domiciliul sau reşedinta, în condiţiile reglementate prin acorduri şi convenţii internaţionale la care România este parte. Indemnizaţiile de şomaj aferente acestor drepturi pot fi transferate în alte ţări, în condiţiile reglementate prin acorduri şi convenţii internaţionale la care România este parte, în moneda ţărilor respective sau într-o alta moneda asupra careia s-a convenit.

Indemnizaţia de şomaj se acordă persoanelor prevăzute la art. 17, la cerere, după caz, de la data:

a) încetării contractului individual de muncă;
b) încetării raporturilor de serviciu;
c) încetării mandatului pentru care au fost numite sau alese;
d) desfacerii contractului militarilor angajaţi pe baza de contract;
e) încetării călităţii de membru cooperator;
f) încetării contractului de asigurare pentru şomaj;

g) încetării motivului pentru care au fost pensionate;

h) încetării concediului pentru creşterea copilului până la împlînirea vârstei de 2 ani, respectiv de 3 ani;

i) încheierii efectuării stagiului militar;

j) rămânerii defînitive a hotărârii judecătoreşti;

k) încetării activităţii desfăşurate exclusiv pe baza convenţiei civile;

l) expirării perioadei de 60 de zile, prevăzută la art. 17 alin. (2) lit. a);

m) absolvirii, pentru cazurile prevăzute la art. 17 alin. (2) lit. b);

n) expirării perioadei de 30 de zile, prevăzută la art. 17 alin. (2) lit. c).

Indemnizaţia de şomaj se acordă de la data menţionată anterior, dacă cererea este înregistrată la agenţia pentru ocuparea forţei de muncă, în termen de 30 de zile de la aceasta dată.

Dacă cererea este înregistrată după expirarea termenului de 30 de zile, dar nu mai târziu de 12 luni de la data menţionată, indemnizaţia de şomaj se acordă începând cu data înregistrării cererii.

Termenul de maximum 12 luni este termen de decădere din drepturi.

Pentru şomerii prevăzuţi la art. 17 alin. (1) indemnizaţia de şomaj se acordă pe perioade stabilite diferenţiat, în funcţie de stagiul de cotizare, după cum urmează:

a) 6 luni, pentru persoanele cu un stagiu de cotizare de până la 5 ani, dar nu mai puţin de 1 an;

b) 9 luni, pentru persoanele cu un stagiu de cotizare cuprins între 5 şi 10 ani;

c) 12 luni, pentru persoanele cu un stagiu de cotizare mai mare de 10 ani.

In acest caz, cuantumul indemnizaţiei de şomaj este o sumă fixă, neimpozabilă, lunară, reprezentând 75% din salariul de bază minim brut pe ţară, în vigoare la data stabilirii acestuia.

Pentru şomerii prevăzuţi la art. 17 alin. (2) indemnizaţia de şomaj se acordă pe o perioadă de 6 luni şi este o sumă fixă, neimpozabilă, lunară, al carei cuantum reprezintă 50% din salariul de bază minim brut pe ţară, în vigoare la data stabilirii acesteia.

Persoanele care beneficiază de indemnizaţie de şomaj au următoarele obligaţii:

a) să se prezinte lunar, pe baza programării sau ori de câte ori sunt solicitate, la agenţia pentru ocuparea forţei de muncă la care sunt înregistrate, pentru a primi sprijin în vederea încadrării în muncă;

b) să comunice în termen de 3 zile agenţiei pentru ocuparea forţei de muncă la care sunt înregistrate orice modificare a condiţiilor care au condus la acordarea drepturilor;

c) să participe la serviciile pentru stimularea ocupării şi de formare profesională oferite de agenţia pentru ocuparea forţei de muncă la care sunt înregistrate;

d) să caute activ un loc de muncă.

Angajatorii care au încadrat în muncă, conform legii, persoane din rândul beneficiarilor de indemnizaţii de şomaj au obligaţia de a anunţa în termen de 3 zile agenţiile pentru ocuparea forţei de muncă la care aceştia au fost înregistraţi. Această obligaţie revine şi caselor teritoriale de pensii care au stabilit şi au pus în plată pensiile cuvenite beneficiarilor de indemnizaţie de şomaj.

Nu beneficiază de indemnizaţie de şomaj persoanele care, la data solicitării dreptului, refuză un loc de muncă potrivit pregătirii sau nivelului studiilor, situat la o distanţă de cel mult 50 km de localitatea de domiciliu, sau refuză participarea la servicii pentru stimularea ocupării şi de formare profesională oferite de agenţiile pentru ocuparea forţei de muncă.

De asemenea, nu beneficiază de indemnizaţie de şomaj absolvenţii care, la data solicitării dreptului, urmează o forma de învăţământ.

Indemnizaţia de şomaj se plăteşte lunar în cuantumurile prevăzute de lege.

Pentru fracţiuni de luna indemnizaţia de şomaj se călculează proporţional cu numărul de zile calendaristice din luna respectivă.

Încetarea plăţii îndemnizaţiilor de şomaj acordate beneficiarilor are loc după cum urmează:

a) la data încadrării în muncă, conform legii, pentru o perioada mai mare de 12 luni;

b) la data când realizează din activităţi autorizate potrivit legii venituri lunare mai mari decât indemnizaţia de şomaj;

c) la 90 de zile de la data emiterii autorizaţiei de funcţionare pentru a desfăşura activităţi independente sau a certificatului de înmatriculare, conform legii, dacă realizează venituri lunare mai mari decât indemnizaţia de şomaj;

d) la data refuzului nejustificat de a se încadra conform pregătirii sau nivelului studiilor într-un loc de muncă situat la o distanţă de cel mult 50 km de localitatea de domiciliu;

e) la data refuzului nejustificat de a participă la servicii pentru stimularea ocupării şi de formare profesională sau la data întreruperii acestora din motive imputabile persoanei;

f) dacă perioada de pensionare pentru invaliditate depăşeşte 12 luni;

g) la data îndeplinirii condiţiilor de pensionare pentru limita de vârstă, de la data solicitării pensiei anticipate sau la data când pensia de invaliditate devine nerevizuibilă;

h) la data plecării în străinătate a beneficiarului pentru o perioada mai mare de 3 luni;

i) la data începerii executării unei pedepse privative de libertate pentru o perioada mai mare de 12 luni;

j) în cazul decesului beneficiarului;

k) la expirarea termenelor prevăzute la art. 45 alin. (2) şi (3);

l) la expirarea termenelor prevăzute la art. 39 alin. (1), respectiv la art. 40 alin. (1);

m) la data admiterii într-o formă de învăţământ.

CAPITOLUL 13
DIALOGUL SOCIAL

Creşterea eficienţei economice a activităţii că obiectiv central al organizaţiei se bazează tot mai mult pe dialogul dintre cele două grupuri principale - conducerea şi salariaţii - dialog manifestat la diverse niveluri şi sub diferite forme. Participarea salariaţilor are însă şi efecte sociale deosebit de importante, dată fiind acea dimensiune umană a întreprinderii, care trebuie să asigure satisfacerea nevoilor tuturor angajaţilor săi.

13.1 Participarea salariaţilor la dialogul social

Dialogul social reprezintă ansamblul organizat de contacte şi acţiuni prin care anumite grupuri (de salariaţi, conducere, patronat, sindicate, organizaţii profesionale etc.) participă la elaborarea celor mai bune soluţii pentru problemele economice şi sociale cu care acestea se confruntă, la armonizarea intereselor şi la prevenirea conflictelor.

Dialogul social poate fi desfăşurat la nivelul economiei naţionale, actorii principali fiind guvernul, patronatul şi sindicatele sau organizaţiile profesionale, de tineret etc. În cadrul întreprinderii, dialogul social se desfăşoară între echipa de conducere şi salariaţi, prin intermediul reprezentanţilor acestora. În ambele cazuri există anumite reglementări juridice şi organizatorice menite să sprijine eficienţa dialogului social.

Participarea salariaţilor la dialogul social din întreprindere este o căle de întărire a managementului firmei care devine astfel mai consistent şi mai credibil, ceea ce contribuie la atenuarea sau chiar prevenirea conflictelor şi, în consecinţă, la îmbunătăţirea climatului psihosocial.

Pot fi evidenţiate mai multe niveluri ale participării salariaţilor la dialogul social, şi anume:

a) *locul de muncă al fiecărui lucrător* - dialogul social la acest nivel are drept scop determinarea condiţiilor de muncă şi a conţinutului activităţilor specifice, astfel încât să se obţină o ridicată productivitate a muncii şi o satisfacţie cât mai înaltă a individului. Astfel, dialogul social trebuie

să încurajeze participarea salariatului la procesul de dezvoltare tehnologică a întreprinderii, la procesul investiţional în ansamblul său şi, în acelaşi timp, să determine creşterea eficienţei antrenării-motivării
individului, prin îmbogăţirea şi lărgirea conţinutului muncii;

b) *relaţiile înterumane, respectiv înterindivizi* (între salariaţi plasaţi pe trepte ierarhice diferite) şi relaţiile colective, generate de participarea la dialogul social prin intermediul reprezentaţilor lor (sindicate, reprezentanţi ai personalului ş.a.);

c) *cointeresarea material-financiară a salariaţilor* - pe acest plan, dialogul social vizează mai multe direcţii prin care se urmăreşte cointeresarea angajaţilor în reducerea costurilor de producţie, în creşterea volumului de activitate, în sporirea călităţii producţiei şi a eficienţei muncii; pârghiile folosite pot fi: salarizarea în acord direct, primele de randament, participarea la beneficii, comisioanele din vânzări etc.;

d) *asocierea la putere*, respectiv participarea salariaţilor la capitalul social al întreprinderii - dialogul social căpătă la acest nivel un alt specific, dat de faptul că salariaţii devin într-o anumită măsură proprietari ai întreprinderii, ceea ce le conferă dreptul de participare la putere şi la rezultatele financiare ale întreprinderii (respectiv dividende pentru acţiunile deţinute). Astfel se reduc antagonismele dintre salariaţi şi conducere şi sporeşte gradul de antrenare-motivare în muncă a angajaţilor.

Dialogul social în cadrul întreprinderii se bazează, în mare măsură, pe organizarea şi funcţionarea unor structuri instituţionale adecvate. Cele mai cunoscute sunt:

- delegaţii personalului, aleşi de către salariaţi pentru a prezenta conducerii diferitele opinii, solicitări sau reclamaţii individuale sau colective, cu privire la anumite probleme legate de aplicarea codului muncii, a contractelor de muncă, de salarizare, concedii etc.;
- secţiile sindicăle, organizate la nivelul subunităţilor, şi sindicatul pe întreprindere; delegaţii sindicăli vor reprezenta propria organizaţie, alcătuită din salariaţi care au aderat de bunăvoie la sindicatul respectiv, în raporturile cu conducerea întreprinderii, respectiv în cadrul negocierilor colective din organizaţie;
- comitetul de întreprindere, constituit din reprezentanţi aleşi ai salariaţilor şi ai sindicatului şi un reprezentant al conducerii, cu largi atribuţii în plan economic, social, profesional etc., dispunând de un buget propriu.

13.2. Dialogul între conducere şi sindicate

Sindicatele reprezintă o formă a libertăţii de expresie, a democraţiei. Ele sunt organizaţii fără caracter politic, constituite în scopul apărării intereselor profesionale, economice, sociale şi culturale ale membrilor lor şi a drepturilor acestora, prevăzute în legislaţia muncii şi în contractele colective de muncă. Forţa sindicatelor, manifestată pe plan intern (în cadrul organizaţiei) sau în exterior (prin afilierea la structuri sindicăle superioare, precum uniunile profesionale, de ramură

sau teritoriale), constă în presiunea pe care acestea o pot exercita asupra conducerii şi departamentului de resurse umane, în scopul apărării intereselor şi drepturilor membrilor săi.

Organizaţiile sindicăle urmăresc, în general, două obiective:

- *asigurarea locurilor de muncă* pentru toţi angajaţii (securitatea posturilor) şi
- constituirea că *partener egal* în raporturile cu patronatul şi conducerea.

Acţiunile lor sunt reglementate de către stat, prin legile specifice şi prin contractele colective de muncă încheiate în urma unor negocieri între sindicate şi conducere.

De regulă, angajaţii se asociază în sindicate pentru a fi mai puternici.

Acţionând colectiv, membrii sindicatelor speră să obţină o putere mai mare pentru a influenţa deciziile patronului. Într-o organizaţie fără sindicat, conducerea are o mai mare flexibilitate în angajarea şi promovarea oamenilor, stabilind natura muncii şi regulile de lucru, administrând salariile şi beneficiile etc. Multe din acestea se schimbă atunci când angajaţii se hotărăsc să se asocieze într-un sindicat şi când negociază cu patronatul contractul colectiv de muncă.

S-au făcut foarte multe cercetări în legătură cu condiţiile angajaţilor şi relaţiile de muncă.

În mare parte, acestea au căutat să evidenţieze cîne este mai uşor de convins să se alăture unui sindicat.

Din punct de vedere practic, oamenii intră în sindicat pentru a obţine beneficii mai mari. Totuşi, din punct de vedere psihologic, s-a constatat că există motive suplimentare pentru a intra în sindicat. Astfel, o decizie de a se alătura unui sindicat poate fi influenţată de:

- *percepţiile cu privire la mediul de lucru*; insatisfacţiile legate de salarii şi beneficii, de conducere sau de comportamentul unui grup de angajaţi faţă de altul se pot transforma într-un puternic interes în ceea ce priveşte sindicălizarea;
- *dorinţa de a lua parte sau de a influenţa muncă şi condiţiile legate de muncă*; astfel, absenţa unor alternative eficăce pentru influenţă îndreaptă angajaţii spre sindicate;
- *convingerile angajaţilor cu privire la sindicate*; angajaţii nemulţumiţi au anumite speranţe în legătură cu ceea ce poate face un sindicat pentru ei; atunci când eforturile de organizare îi predispun sau îi conving că un sindicat le poate îmbunătăţi situaţia, este foarte probabil că aceştia să se alăture sindicatelor.

De asemenea, s-a încercăt să se analizeze de ce oamenii nu intră în sindicate; s-a constatat că, în general, există trei motive şi anume:

- *unii oameni se identifică cu conducerea*; aceia care lucrează sau sunt apropiaţi de conducere au tendinţa să se identifice cu aceasta şi să conşidere sindicatul drept un adversar; totuşi, dacă încearcă un sentiment de nemulţumire legat de muncă, ei pierd această identificare şi se gândesc la intrarea în sindicat;
- *nu sunt de acord cu obiectivele sindicatelor din punct de vedere politic sau organizaţional*; de exemplu, pot prefera valoarea în locul vechimii în muncă, drept criteriu de promovare, se pot teme de puterea politică sau socială a sindicatelor, pot fi nemulţumiţi de plata cotizaţiilor sau pot simţi că sindicatele se amestecă în iniţiativa individuală;

• *se consideră specialişti şi privesc sindicatele că nepotrivite pentru specialişti*; mult timp inginerii, asistentele medicale, profesorii şi alţii s-au considerat specialişti independenţi, lucrând pentru o organizaţie; conceptele de membru de sindicat şi specialist independent au fost privite că opuse. Totuşi, în cele mai multe situaţii, natura şi condiţiile muncii par să determine sindicălizarea sau nesindicălizarea; de asemenea, practicile patronilor sau ale conducerii pot fi considerate cea mai puternică motivaţie a organizării sindicatelor.

Sindicalizarea reprezintă totuşi un aspect pozitiv în cadrul organizaţiei dacă se situează într-un climat social favorabil. Sindicatul poate fi un cănal deosebit de important prin care conducerea poate comunică cu salariaţii, cunoscându-le aspiraţiile şi aducându-le la cunoştinţă obiectivele prezente şi viitoare ale organizaţiei.

În demersul lor pentru atingerea propriilor obiective, sindicatele intră în anumite raporturi cu reprezentanţii conducerii; aceste relaţii, existente atât în cadrul procesului de negociere, cât şi în afară lui, sunt denumite relaţii sindicate-conducere sau, mai şimplu, relaţii de muncă.

Relaţiile de muncă reprezintă o legătură permanentă între un grup definit de angajaţi (reprezentat de un sindicat sau de o asociaţie) şi un patron sau conducere.

Aceste relaţii includ recunoaşterea iniţială a drepturilor şi responsabilităţilor sindicatuluişi conducerii, negocierea unui contract scris cu referiri la stabilirea salariilor, a orelor de lucru şi a altor condiţii de muncă, precum şi interpretarea şi administrarea acestui contract pe toată durată sa.

Există o relaţie duală între muncă şi management. Cele două grupuri au obiective diferite, care ţind să le ţină la o anumită "distanţă". Dar aceste obiective pot fi aţinse prin aceleaşi mijloace, respectiv prin intermediul producţiei de bunuri şi servicii, şi deci va trebui că aceste două grupuri să lucreze împreună. De aceea, acest aparent antagonism tinde să lase loc cooperării în cadrul relaţiilor sindicate - conducere.

Dialogul între conducere şi sindicate se manifestă, în cea mai mare măsură, sub forma negocierilor, având că obiect, în general, mărimea recompenselor şi condiţiile de muncă şi materializându-se într-un act cu caracter oficial, de regulă, un **contract colectiv de muncă**.

Rezultatul negocierilor este puternic influenţat de gradul lor de pregătire, de către fiecare dintre părţi. Procesul lor de pregătire trebuie să înceapă cu câteva luni înaintea expirării ultimei înţelegeri, respectiv a contractului colectiv de muncă precedent.

Pentru sindicate, pregătirea negocierii cu conducerea presupune cunoaşterea tuturor nemulţumirilor membrilor săi, dar în special a celor colective, informarea cu privire la acţiunile şi rezultatele organizaţiilor sindicăle din alte întreprinderi din aceeaşi ramură sau la rezultatele negocierilor de la nivelurile superioare (profesional, de ramură, teritorial sau naţional). De asemenea, sindicatele trebuie să cunoască foarte bine situaţia economicofînanciară a firmei, precum şi planurile şi obiectivele viitoare.

În ceea ce priveşte conducerea, aceasta va trebui să cuprindă în pregătirea negocierii următoarele activităţi:

- pregătirea unui plan de negocieri, încluzând obiective susţinute de orice schimbare majoră a situaţiei actuale;
- asigurarea concordanţei între planurile de dezvoltare a firmei, planul de resurse umane şi acest plan de negociere;
- analiza revendicărilor sindicăle înregistrate în perioada care s-a scurs de la ultima negociere;
- informarea cu privire la contractele încheiate la nivel de ramură, teritorial sau naţional;
- revederea cadrului legislativ;
- analiza condiţiilor de pe piaţa muncii;
- analiza datelor de personal - costuri salariale, timp lucrat, ore suplimentare, premii, fluctuaţie, absenteism etc.;
- alegerea echipei de negociere, din care nu ar trebui să lipsească juristul firmei;
- elaborarea planurilor de comunicare, care să controleze răspândirea informaţiei şi care să încurajeze comunicarea în ambele sensuri;
- stabilirea limitelor de negociere, a procedurii, a tehnicilor şi tacticilor ce vor fi utilizate.

O bună pregătire a negocierii presupune din ambele părţi şi o abordare cât mai corectă a acestui proces, cu bună- credinţă şi cu respectarea normelor legale.

13.3 Subiecte ale negocierii conducere-sindicate

În cadrul negocierii dintre management şi sindicate sunt aduse în discuţie mai multe probleme, în fapt părţi ale viitorului contract de muncă. Sindicatele sunt interesate mai ales de problemele legate de veniturile salariaţilor, de nivelul lor de trai, precum şi de forţa şi puterea proprie. În schimb, obiectivele primare ale conducerii, în cadrul acestui proces, se referă la menţinerea controlului asupra activităţii firmei, într-o măsură cât mai mare, şi la maximizarea puterii sale relative, în raport cu sindicatele. Astfel, balanţa puterii va varia foarte mult de la o firmă la alta, între conducere şi sindicate.

Recompensele salariaţilor se află în centrul dialogului dintre conducere şi sindicate; problemele abordate se referă la formele de plată, la mărimea recompensei şi la modul de determinare a acesteia.

a) **Formele plăţii (recompensei)**

Principala formă a recompensei o reprezintă salariul pe care angajatul îl primeşte în schimbul contribuţiei sale la activitatea organizaţiei, însă mărimea acestuia este o problemă care îl vizează direct pe salariat, că individ. De aceea, negocierile se axează mai mult pe celelalte forme, respectiv pe "pachetul de beneficii" pentru angajaţi. Acest element al sistemului de recompensare a devenit deosebit de important şi de complex. El include asigurările sociale (acordate de firmă), pensii, concedii plătite, facilităţi diverse. Sindicatele vor încercă să obţină, prin negociere, cât mai multe asemenea beneficii.

b) **Mărimea recompenselor directe sau indirecte**

Interesul sindicatelor în acest sens este acela de a obţine recompense echitabile pentru membrii săi, faţă de alte organizaţii, locăle sau naţionale, cu activităţi similare. De asemenea, ele susţin clauza "costului vieţii", respectiv creşterea mărimii recompensei odată cu creşterea costului vieţii, definit prin diverşi indicători economici.

Desigur, mărimea recompenselor depinde de posibilităţile de plată ale organizaţiei. Acestea, în mod normăl, trebuie avute în vedere de către sindicate, atunci când îşi expun condiţiile în această problemă.

c) **Bazele de determinare a recompensei**

Din punctul de vedere al conducerii, recompensele vor trebui acordate în funcţie de productivitatea, de performanţele fiecărui salariat. De altfel, acest mod de determinare a recompensei este motivator şi antrenant. Pe de altă parte, sindicatele consideră că acest procedeu poate crea o competiţie nedorită între angajaţi; de aceea, ei susţin că prim criteriu de stabilire a mărimii recompensei vechimea în muncă şi mai ales vechimea în cadrul organizaţiei respective.

Desigur, negocierea acestui punct nu se referă numai la mărimea salariului, ci la "modul de determinare a tuturor elementelor din pachetul de beneficii". De exemplu, conducerea firmei poate agrea acordarea unor beneficii la pensionare doar acelor angajaţi care au lucrat un anumit număr de ani în cadrul organizaţiei, pe când sindicatele vor încercă să obţină avantajul respectiv pentru toţi salariaţii.

Programul de lucru constituie un alt punct al negocierilor între conducere şi sindicate. În condiţiile actuale, în care timpul săptămânal de lucru este acceptat, în foarte multe ţări, la 40 de ore, negocierile se axează mai ales pe plata orelor suplimentare sau a celor prestate în week-end (pentru care sindicatele cer, de regulă, o creştere de 50-100% a salariului tarifar), precum şi pe durată pauzelor de masă (sau de căfea).

Securitatea se referă în principal la două aspecte: securitatea fiecărui angajat la locul său de muncă şi securitatea sindicatului că reprezentant al salariaţilor firmei.

Securitatea individului la locul său de muncă reprezintă, de fapt, protecţia sa împotriva pierderii postului. Acesta este unul din scopurile pentru care un angajat aderă la sindicat. În situaţiile în care sunt necesare şi inevitabile reducerile de personal, sindicatele vor susţine rămânerea pe post a membrilor săi cu vechime mai mare în organizaţie.

Securitatea sindicălă se referă la menţinerea puterii acestuia în raport cu conducerea, prin încercarea de a atrage o parte cât mai mare a salariaţilor în sindicat. Cu cât sindicatul va include un procent mai mare din numărul de angajaţi, cu atât va fi mai sigur şi mai puternic. Presiunile pe care le fac sindicatele, în unele ramuri de activitate, asupra salariaţilor, în scopul aderării lor (fie prin condiţionarea angajării de includerea în sindicat, fie prin plata obligatorie a unei cotizaţii sindicale, inclusiv de către membri, fie prin alte modalităţi), sunt considerate îndreptăţite de către acestea prin faptul că ele susţin interesele tuturor angajaţilor şi de realizările lor beneficiază nu doar membrii de sindicat, ci şi ceilalţi angajaţi.

13.4 Instrumente ale negocierilor conducere-sindicate

Atât conducerea, cât şi sindicatele pot folosi anumite instrumente de influenţare a celuilalt în procesul de negociere. Publicitatea poate fi unul din aceste instrumente, că suport al poziţiei fiecareia dintre cele două părţi. Mijloacele externe pot fi grevele sau închiderea fabricii. În continuare, vom prezenta câteva dintre aceste instrumente.

Petiţia este o cerere scrisă adresată unei autorităţi, în scopul soluţionării unor probleme apărute în raporturile sindicate-conducere sau în scopul restabilirii legalităţii; ea se adresează organelor de justiţie sau altor instituţii de stat, abilitate să soluţioneze anumite aspecte ale raporturilor de muncă.

Protestul reprezintă o formă de manifestare a dezacordului cu privire la o anumită decizie a patronilor sau a conducerii, în legătură cu desfăşurarea raporturilor de muncă, apreciate de către sindicate sau angajaţi că fiind nelegale sau inoportune.

Greva este, de cele mai multe ori, determinată de refuzul conducerii de a satisface revendicările salariaţilor, revendicări care constituie obiectul conflictului colectiv de muncă.

Sindicatele apelează la această formă de manifestare a nemulţumirilor ori de câte ori consideră că interesele lor profesionale, economice şi sociale le sunt încălcate. Totuşi, această acţiune nu ar trebui declanşată decât în momentul în care orice alte încercări de a ajunge la o înţelegere cu conducerea au dat greş; mai mult, greva nu poate fi declanşată fără consultarea şi adeziunea majorităţii membrilor sindicăli.

Legislaţiile naţionale stabilesc condiţiile şi limitele exercitării acestui drept, în diferite sectoare de activitate. De regulă, grevele sunt costisitoare atât pentru organizaţie, în general, cât şi pentru grevişti. Organizaţiei îi sunt afectate afacerile, relaţiile cu partenerii, câştigurile în perioada grevelor. De fapt, unul din obiectivele grevelor este acela de a exercita o preşiune financiară asupra firmei. În schimb, angajaţii grevişti nu primesc salariu pe perioada corespunzătoare grevei.

Adeseori, grevele sunt reglementate şi prin intermediul contractului colectiv de muncă; acesta poate include o clauză care să prevadă interzicerea grevelor pe perioada de valabilitate a contractului. Oricum, conflictul poate fi declanşat atunci când sindicatul consideră că au fost încălcăte unele clauze de către conducere. Dacă greva este interzisă prin contract, atunci există alternative, cum ar fi: *încetinirea ritmului de muncă*, că o formă de protest, sau *boicotul*, respectiv refuzul de a colabora cu conducerea, cu alte departamente sau cu unii parteneri de afaceri, astfel încât să fie afectată activitatea organizaţiei.

Desigur, este de dorit că toate revendicările şi reclamaţiile salariaţilor să fie cunoscute în mod permanent şi rezolvate, pe cât posibil, pentru a se preveni conflictele sociale din cadrul organizaţiei. Dar nu întotdeauna este posibil acest lucru; totuşi, recurgerea la greve trebuie să fie ultima soluţie la care sindicatele să apeleze pentru rezolvarea revendicărilor. Dacă însă negocierile între conducere şi sindicate sunt dificile şi nu duc la nici un rezultat acceptat de către ambele părţi, se apelează la diferite proceduri instituţionale, cum ar fi:

- **concilierea**, realizată de către o persoană sau instituţie neutră care, prin discuţii directe cu părţile, încearcă să obţină armonizarea poziţiilor acestora şi ajungerea la un acord;
- **medierea** - presupune intervenţia unei persoane sau comisii care, luând la cunoştinţă poziţiile ambelor părţi, le propune acestora o soluţie de mijloc;

• **arbitrajul**, respectiv soluţionarea conflictului de unul sau mai mulţi arbitri, stabiliţi de comun acord de către părţi (aceşti arbitri pot fi specialişti în domeniul economic, tehnic, juridic, social, propuşi de instituţii de la niveluri superioare - mînistere sau alte organisme); decizia comisiei de arbitraj devine obligatorie pentru ambele părţi, iar conflictul colectiv de muncă se consideră că fiind încheiat.

CAPITOLUL 14
CONFLICTUL DE MUNCĂ

14.1. Definiţia conceptului de conflict de muncă

Conflictele de muncă sunt definite atat de Codul muncii, cât şi de Legea nr. 168/1999.

Potrivit art.248 alin.1 din Codul muncii, un astfel de conflict «reprezintă orice dezacord intervenit între partenerii sociali, în raporturile de muncă». Legea nr.168/1999 le defineşte că acele conflicte dintre salariaţi şi unităţile la care sunt încadraţi cu privire la interesele cu caracter profesional, social sau economic ori drepturile rezultate din desfăşurarea raporturilor de muncă. Din dispoziţiile citate, rezultă că părţile unui atare conflict sunt salariaţii şi angjatorii. Două sunt elementele care conferă caracterul de conflict de muncă: părţile şi legătura dintre acestea; dacă intervine între salariaţi şi angajatori pe parcursul unui raport de muncă, înseamnă că este un conflict de muncă. Mai rezultă că orice asemenea conflict priveşte interese cu caracter profesional, social sau economic ori drepturile rezultate din desfăşurarea raporturilor de muncă. Aceste interese sunt consecinţa drepturilor fundamentale ale salariaţilor şi anume: dreptul la muncă, dreptul la salariu, dreptul la odihnă, dreptul la asociere în sindicate, dreptul la condiţii de muncă corespunzătoare, dreptul la asigurări sociale sau securitate socială. Atunci când aceste drepturi sunt nesocotite, pot fi aparate prin declansarea unor conflicte colective de muncă, inclusiv a grevei.

Curtea constituţională a decis că dispoziţiile legale, referindu-se la interesele profesionale cu caracter economic şi social ale salariaţilor, nu au în vedere o sfera mai restrânsă de interese decât cele enumerate de Constituţie, nefiind de conceput că, în raporturile dintre salariaţi şi unitate, pot exista interese profesionale pure şi simple, fără caracter economic sau social în acelaşi timp. În practică de dupa 1990 din ţară noastră, prin conflictele ce au fost declanşate, interesul profesional cu caracter economic cu precădere invocăt a fost cel referitor la creşterea salariilor, liberalizarea lor prin prin eliminarea fondului de salarii de referinta, stabilirea salariului minim brut pe ţară şi garantarea plaţii lui, moderarea creşterii preţurilor, deci menţinerea unui salariu real

corespunzător. Alte interese avute au privit îmbunataţirea condiţiilor de muncă (în special ale minerilor, lucrătorilor de la metrou, etc.) eliminarea riscurilor privind viaţa şi sănătatea salariaţilor, reducerea noxelor, zgomotului, acordarea de echipament de protecţie.

Clasificarea conflictelor de muncă este facută de Codul Muncii şi de Legea nr.168/1999.

Sunt conflicte de interese cele ce au că obiect stabilirea condiţiilor de muncă cu ocazia negocierii contractelor de muncă, ele fiind conflicte referitoare la interesele cu caracter profesional, social sau economic ale salariaţilor (art.248 alin.2 din Codul Muncii şi art.4 din Legea nr.168/1999).

Sunt conflicte de drepturi cele care au că obiect exercitarea unor drepturi sau îndeplinirea unor obligaţii decurgând din legi sau alte acte normative, precum şi din contractele colective sau individuale de muncă (art.248 alin. 3 din Codul Muncii şi art.5 din Legea nr.168/1999).

14.2 Tipologia conflictelor

Deşi există o mare varietate de căuze care generează conflictele, cele mai multe conflicte se reduc la câteva tipuri de bază care pot fi identificăte utilizând o serie de criterii specifice, că de exemplu:

a) din punct de vedere al efectelor pe care le generează:

- conflicte funcţionale sau constructive – apar în urma unor confruntări de idei între părţi cu posibile soluţii pentru creşterea performanţelor;

Sunt conflicte extrem de numeroase, generate de căuze multiple şi, în acelaşi timp, favorabile, dupa cum menţioneaza Judith R. Gordon, inovaţiei, creativitaţii, schimbării şi adaptării, sunt conflicte care pot fi menţinute la un nivel controlabil, asigură motivaţia personalului, ducând în cele din urmă la un comportament creator şi productiv.

În acest sens, Sam Deep şi Lyle Sussman sugerează unele modalităţi prin care managerii pot crea un conflict constructiv:

- încurajaţi angajaţii sa aiba păreri diferite şi sa-şi pună întrebări referitoare la situaţia de fapt; recompensaţi-i când procedează aşa;
- angajaţi persoane care nu gandesc în acelaşi fel că dumneavoastră, dar asiguraţi-vă că vor respecta autoritatea;
- atunci când bănuiţi că subordonaţii dumneavoastra se tem să recunoască faptul că au altă parere, spuneţi-le că doriţi să ascultaţi acea părere;
- nu reacţionaţi negativ la veşti proaste; din contră, lăudaţi-i pe angajaţii care vă ţin la curent;
- ajutaţi echipa să vadă pericolele care vin din afară, pentru a mări coeziunea dintre membrii ei;
- ridicăţi nivelul obiectivelor şi aşteptărilor dumneavoastră faţă de angajaţi ;
- puneţi-i pe subordonaţi în poziţie de competiţie unul faţă de celălalt, dar nu le permiteţi să se saboteze între ei;

- ***conflicte disfuncţionale sau distructive*** – sunt generate de erori manageriale; sunt caracterizate de tendinţa de expansiune şi escăladare.

De aceea, pentru a evita un conflict distructiv, Sam Deep şi Lyle Sussman menţionează importanţa unor aspecte, că de exemplu:

- recunoaşteţi că doar uneori cineva «are perfectă dreptate » mai curând, oamenii percep situaţiile prin prisma punctului lor de vedere;
- nu judecăţi, nu pretindeţi, nu ameninţaţi şi nu demoralizaţi;
- respingeţi ideea conform careia sancţiunea este o strategie bună pentru modificarea comportamentului;
- oferiţi-le subordonatilor o fişă clară a postului cu obiective şi strategii explicite;
- căutaţi soluţii, mai curând decât un ţap ispăşitor;
- preocupaţi-vă să îmbunătăţiţi capacitatea de a asculta şi de a va exprimă, astfel încât neîntelegerile sa fie reduse la minimum.

b) din punct de vedere al sferei de cuprindere:

- ***conflicte intrapersonale (interioare)*** - se produc când există, după cum se menţionează în literatura de specialitate, o incompatibilitate, o inconsistenţă între elemente congnitive corelate, aceasta afectând capacitatea de prezicere şi autocontrol a individului, ce produce incertitudinea;

Cu alte cuvinte, conflicte intrapersonale apar atunci când un individ nu ştie cu precizie ce trebuie să facă şi ce se cere de la el, mai ales dacă cerinţele activităţii desfăşurate sunt în contradicţie cu valorile proprii sau cu ambiţiile şi idealurile personale

O concepţie asemănătoare este exprimată de Horst Ruckle, care evidenţiază ***existenţa conflictelor în relaţia cu noi înşine*** **:**

- conflictul de tipul ***aversiune-aversiune*** apare atunci când trebuie, de exemplu, să decidem între a efectua o operaţie şi a concluziona că avem de-a face cu simptome cronice;
- conflictul de tipul ***apetenţă-aversiune*** apare, de exemplu, atunci când suntem atraşi de un nou post, dar pentru aceasta trebuie sa ne mutam din localitate.

Un conflict fundamental are loc atunci când ne confruntăm cu «noul», deoarece mecănismele de protecţie asociază întotdeauna «noul» cu străin şi periculos; din acest punct de vedere, potrivit teoriei şi practicii manageriale în domeniu, cea mai eficăce metoda de a ne reduce incertitudinea este autoexplicarea (prin comunicare intrapersonala) a inconsistenţei :

- ne aducem argumente plauzibile pentru înţelegerea discrepanţei sau contradicţiei existente;
- ne lămurim aspectele neclare;
- ne punem întrebări şi ne dăm răspunsuri;

Ca rezultat, fie acceptăm ceea ce nu putem schimba, fie acţionăm pentru a schimba ceea ce credem că stă la îndemâna noastră să o facem.

- ***conflicte interpersonale*** – apar şi se amplifică între doi sau mai mulţi indivizi din acelaşi grup, sau din grupuri diferite, formale sau informale; sunt căuzate de reguli, de diferenţe de personalitate, de diferenţe cu privire la valori, interese şi atitudini sau de unele stări afective negative (antipatie, invidie, ură);
- ***conflicte intergrupuri*** – apar frecvent între grupuri cu interese şi obiective diferite şi au, de regulă, un caracter complex datorită atât căuzelor care le generează, cât şi a efectelor pe

care le poate antrena; după cum afirma Robert E. Căllahan şi colaboratorii, aceste conflicte duc în general la creşterea sau accentuarea coeziunii grupului şi a loialităţii dinte membrii acestuia.

c) din punct de vedere al nivelului ierarhic:

- ***conflicte orizontale (laterale) sau de la egal la egal*** – apar între persoane, grupuri sau departamente aflate pe acelaşi nivel ierarhic;
- ***conflicte verticăle*** – apar între persoane, grupuri sau compartimente situate pe niveluri ierarhice diferite;
- ***conflicte diagonale*** – apar, după cum menţionează Judith R.Gordon, în legătură cu alocarea resurselor în întreaga organizaţie.

d) din punct de vedere al duratei şi al evoluţiei:

- ***conflicte spontane*** – apar brusc şi din căuze aleatoare; sunt greu de prevăzut că apariţie şi evoluţie ; sunt de scurtă durată şi se manifestă la nivel interpersonal *;*
- ***conflicte acute*** – au căuze evidente sau cunoscute ; au o evoluţie scurtă, dar cu manifestări intense. Posibilităţile de soluţionare sunt mai numeroase comparativ cu celelalte tipuri de conflicte ;
- ***conflicte cronice*** – au căuze ascunse, greu de identificăt sau de depistat, care ţin de latura critică a personalităţii (ambiţii, dorinţa de putere, ranchiună, vechi răfuieli). Sunt conflicte mocnite, cu evoluţie lentă şi de lungă durată. Se manifestă frecvent la nivel interpersonal, dar pot să apară şi între grupuri sau compartimente.

Având în vedere descrierea conflictului, după Judith R. Gordon, conflictul poate fi :

- public (deschis, vizibil, autorizat) sau privat (închis, ascuns şi neautorizat);
- formal sau informal;
- raţional (premedidat sau logic) sau neraţional (spontan, impulsiv şi emoţional).

Literatura de specialitate din ţara noastră aduce în prim-plan ***pseudoconflictele*** **sau** ***conflictele de manipulare,*** care apar că rezultat al nesincerităţii şi dedublării indivizilor, fără a se ţine seama de faptul că interacţiunile umane sunt, după cum afirma Horst Ruckle, mult prea valoroase pentru a fi constrânse prin mecănisme de manipulare. Deşi, în general sunt ignorate, pseudoconflictele se manifestă într-o multitudine de forme, că, de exemplu : pseudoconflictul pentru salvarea imaginii, pseudoconflictul cu rol de «vârf de lance» şi pseudoconflictul folosit că «atu». Pseudoconflictele sunt lansate între două sau mai multe grupuri, între care există interese comune, dar continuarea coabitării ar aduce prejudicii grupului dominant în raporturile sale cu alte grupuri. Pentru asigurarea reuşitei unei astfel de strategii, de regulă conflictele sunt puternic mediatizate, astfel încât ele să fie cunoscute de către toti cei care ar putea avea impact asupra grupului dominant.

14.3 Viziuni normative asupra studierii şi soluţionării conflictelor de muncă

În ceea ce priveste conflictele de muncă, aducem în prim plan Legea nr. 168/1999 privind soluţionarea conflictelor de muncă, care marchează un moment important în evoluţia contemporană a legislaţiei muncii din ţară noastră şi care dă expresie imperativului racordării problematicii conflictelor de muncă la cerinţele economiei de piaţă. Potrivit Legii nr. 168/1999, conflictele dintre salariaţi şi unităţile la care sunt încadraţi cu privire la interesele cu caracter profesional, social şi economic, ori la drepturile rezultate din desfăşurarea raporturilor de muncă sunt conflicte de muncă.

Conflictele de muncă ce au că obiect stabilirea condiţiilor de muncă (salariile, durată timpului de lucru, măsurile de protecţie a muncii) apărute cu ocazia negocierii contractelor colective de muncă sunt conflicte referitoare la interesele cu caracter profesional, social şi economic ale salariaţilor şi poartă denumirea de conflicte de interese.

Conflictele de muncă ce au că obiect exercitarea unor drepturi sau îndeplinirea unor obligaţii decurgând din legii sau alte acte normative, precum şi din contractele colective sau individuale de muncă sunt conflicte referitoare la drepturile salariaţilor, denumite în consecinţă, conflicte de drepturi. Noua legislatie privind conflictele de muncă statuează, de asemenea, un principiu esenţial, în sensul că salariaţii şi unităţile au obligaţia sau îndatorirea legală de a încercă soluţionarea conflictelor de muncă prin buna înţelegere, pe căle amiabilă, prin dialog sau prin proceduri stabilite de lege.

Prin urmare, pentru a preveni, a stinge şi a suprima o stare conflictuală nu este nevoie numai de un volum minim de cunoştinte privind managementul conflictelor, ci şi de cunoaşterea şi conştientizarea diferitelor tipuri de conflict.

Obiectul conflictelor de interese. În conformitate cu dispoziţiile art. 248 alin. 2 din Codul muncii, conflictele de interese sunt cele ce au că obiect stabilirea condiţiilor de muncă cu ocazia negocierii conflictelor de muncă; ele sunt conflicte referitoare la interesele cu caracter profesional, social sau economic al salariaţilor. În acelaşi sens, Legea nr. 168/1999 prevede că orice conflict de muncă ce intervine între salariaţi şi unităţi în legătură cu începerea, desfacerea şi încheierea negocierilor colective este conflict de interese. Salariaţilor le este garant atât dreptul la negocieri colective, cât şi la posibilitatea de a revendică condiţiile normăle de muncă (art.7).

Aşadar, conflictele de interese pot fi determinate numai de neînţelegire legate de negocierea colectivă, de încheierea contractului colectiv de muncă, în special în cazul în care angajatorul (angajatorii) nu accepta revendicările (punctele de vedere) salariaţilor. Constatăm, faţă de reglementarea anterioară (Legea nr. 15/1991), o restrângere a situaţiilor care pot fi calificate conflicte de interese. Această limitare poate fi explicată prin aceea că Legea nr. 130/1996 privind contractul colectiv de muncă prevede obligativitatea negocierii colective la nivelul unităţilor cu peste 21 de salariaţi. În acelaşi timp, trebuie avută în vedere importanţa deosebită a acestui contact în reglementarea condiţiilor de muncă. Nu pot constitui obiect al conflictelor de interese revendicările salariaţilor pentru a căror rezolvare este necesară adoptarea unei legi sau altui act normativ.

În temeiul art. 9 din Legea nr. 168/1999, conflictele de interese pot avea loc:

- la nivelul unităţilor;
- la nivelul grupurilor de unităţi, al ramurilor ori la nivel national ;
- la nivelul unor subunităţi, compartimente sau al unor grupuri de salariaţi

care exercitat aceeaşi profesie în aceeaşi unitate, în măsura în care între partenerii la negocieri s-a convenit să-şi stabilească, în mod distinct, în contractul colectiv, condiţiile lor de muncă.

Observăm din textul de mai sus că aceste conflicte de interese pot avea loc la nivelurile la care, conform art. 10 din Legea nr. 130/1996, se pot încheia contractele colective de muncă. Este firească aceasta corelarea a dispoziţiilor celor două acte normative ţinând seama că orice conflict de interese derivă din neînţelegerile partenerilor sociali asupra negocierii colective.

Conform art.12 din Legea nr.168/1999, aceste conflicte pot fi declanşate în următoarele situaţii :

1. unitatea nu acceptă revendicările formulate de salariaţi;
2. unitatea refuză nejustificat semnarea contractului colectiv de muncă, cu toate că negocierele au fost definitivate ;
3. unitatea refuză să înceapă negocierea unui contract colectiv de muncă, în condiţiile în care nu are încheiat un contract colectiv de muncă sau contractul colectiv de muncă anterior a încetat ;
4. unitatea nu-şi îndeplineste obligaţiile prevăzute de lege de începere a negocierilor anuale obligatorii privind salariile,
5. unitatea nu-şi îndeplineşte obligaţiile prevăzute de lege de începere a negocierilor anuale obligatorii privind salariile, durată timpului de lucru şi condiţiile de muncă.

În art.13 din lege este prevăzută interdicţia declansării conflictelor de interese pe durată valabilităţii unui contract colectiv de muncă, cu excepţia situaţiei în care unitatea nu-şi îndeplineşte obligaţia de a începe negocierea anuală pentru încheierea unui nou contract.

În art.67 şi 68 din Legea nr.168/1999 sunt prevăzute categoriile de conflicte de drepturi:

a) O prima categorie o reprezintă cele în legătură cu încheierea contractelor individuale de muncă, de exemplu:

- nerespectarea condiţiilor generale şi speciale de încheiere a contractelor individuale de muncă precum: capacitatea, consimţământul, obiectul, căuza contractului, incompatibilitatile, examenul medical, condiţiile de vechime în muncă şi în specialitate, modalităţi de verificare a pregătirii şi aptitudinilor profesionale;
- nerespectarea măsurii de protecţie socială instituită de legiuitor în art.13 alin.5 din Codul Muncii, respectiv interdicţia încadrării tinerilor în vârstă de până la 18 ani în locuri de muncă grele, vătămătoare sau periculoase;
- neîndeplinirea de angajator, anterior încheierii sau modificării contractului individual de muncă, a obligaţiei de informare a persoanei care solicită angajarea, ori, după caz, a salariatului, cu privire la clauzele generale pe care intenţionează să le înscrie în contract sau să le modifice cu acordarea despăgubirilor aferente prejudiciului căuzat (art.17 alin.1 din Codul Muncii);

- necuprinderea în conţinutul contractului de muncă încheiat pe timp parţial, cu muncă la domiciliu sau prin agent de muncă temporară a cerinţelor prevăzute de Codul Muncii;
- necuprinderea în contractul de punere la dispoziţie a clauzelor prevăzute de Codul Muncii.

b) O altă categorie o reprezintă cele în legătură cu executarea contractelor individuale de muncă:

- încălcarea prevederilor legale privind discriminarea directa sau îndirecta prin neacordarea, restrangerea ori înlaturarea recunoaşterii folosîntei sau exercitiului drepturilor prevăzute în legislatia muncii;
- nesocotirea dreptului salariatului la salarizare pentru muncă depusa, la repausul zilnic sau săptămânal, concediu de odihna anual, la egalitatea de sanse şi de tratament, la demnitate în muncă, la securitate şi sănătate în muncă, acces la formarea profesională, la informare şi consultare, de a lua parte la determinarea şi ameliorarea condiţiilor de muncă şi a mediului de muncă, la protecţie în caz de concediere, la negociere colectiva şi individuala, de a constitui sau de a adera la un sindicat (art.39 din Codul muncii);
- elaborarea de către angajator a regulamentului intern fără consultarea sindicatului sau reprezentantilor salariaţilor şi neîndeplinirii obligaţiei de a aduce la cunoştinţa salariaţilor a prevederilor acestuia;
- nerespectarea de către angajator a obligaţiei de informare a salariaţilor cu contract de muncă pe durată determinată despre locurile de muncă vacante sau care vor deveni vacante, corespunzatoare pregatirii lor profesionale şi sa le asigure accesul la aceste locuri de muncă în condiţii egale cu cele ale salariaţilor angajaţi cu contract individual de muncă pe perioada nedeterminată;
- nerespectarea dispoziţiilor referitoare la asigurarea securităţii şi sănătăţiisalariaţilor în toate aspectele legate de muncă;
- nerespectarea măsurilor de protecţie a ucenicilor în sensul sa nu desfasoare muncă în condiţii grele, vatamatoare sau periculoase ori sa nu efectueze muncă suplimenţară de noapte;
- nerespectarea de către salariat a obligaţiilor de a realiza normă de muncă sau, dupa caz, de a îndeplini atributiile ce ii revîn conform fisei postului, de a respecta disciplina muncii, prevederile cuprinse în regulamentul intern, în contractul colectiv de muncă aplicăbil, în contractul individual de muncă, măsurile de securitate şi sănătate a muncii în unitate;
- neacordarea drepturilor salariale angajatului cu contract de muncă temporara în perioada dintre doua misiuni;
- neacordarea drepturilor salariaţilor ce desfasoara activitate la domiciliul;
- nerespectarea de către angajator a obligaţiei de a acorda salariatului prestatii suplimentare în bani sau în natura decurgand din lege şi din clauza de mobilitate cuprinsa în contractul individual de muncă (art.25 din Codul Muncii);
- nerespectarea de către salariat a obligaţiei ce rezulta din conţinutul clauzei de confidentialitate ce atrage obligarea acestuia la plata de daune interese (art.26 din Codul Muncii);

- nerespectarea de către unitate a timpului de repaus între doua zile de lucru sau cel săptămânal;
- neacordarea orelor libere platite dupa efectuarea muncii suplimentare sau neplata acesteia prin acordarea unui spor la salariu care nu poate fi mai mic de 75% din salariul de baza;
- nerespectarea de către angajator a prevederilor legale referitoare la pauza de masă, repausul zilnic şi săptămânal (art.130,131,132 din Codul Muncii);
- neacordarea de timp liber în zilele de sarbatoare legală;
- neacordarea de către angajator a timpului liber corespunzător în următoarele 30 de zile sau a sporului la salariul de bază ce nu poate fi mai mic de 100% pentru muncă prestata în zilele de sarbatoare legală;
- neîndeplinirea obligaţiei angajatorului de a supune salariaţii care urmează să desfasoare cel puţin 3 ore de muncă de noapte unui examen medical gratuit înainte de începerea activităţii şi dupa aceea, periodic ;
- neacordarea facilităţii de a desfăşura activitate într-un program de lucru redus cu o oră faţă de durată normălă a zilei de muncă dacă salariaţii efectuează cel puţin 3 ore de muncă de noapte sau a unui spor de noapte de minimum 15% din salariul de bază pentru fiecare oră de muncă de noapte prestată;
- încălcareă de către angajator a măsurii de protecţie instituită de legiuitor în art.125 din Codul Muncii, privind interdicţia tinerilor care nu au împlinit vârstă de 18 ani, femeile gravide, lauzele şi cele care alăptează de a desfăşura activitate noaptea;
- nerespectarea procedurii de întocmire a programării individuale ale concediilor de odihnă precum şi neacordarea concediului de odihnă de bază sau suplimentar;
- nerespectarea prevederilor Codului Muncii referitoare la acordarea de zile libere plătite pentru evenimente familiale deosebite şi concedii fără plată pentru rezolvarea unor situaţii personale deosebite;
- nerespectarea prevederilor Codului Muncii referitoare la acordarea de concedii pentru formare profesională;
- neefectuarea menţiunilor în registrul general de evidenţă şi cărnetul de muncă;
- neeliberarea documentului ce atestă activitatea desfăşurată de salariat, vechimea în muncă, în meserie în specialitate;
- nerespectarea procedurii de aplicare a sancţiunilor disciplinare.

Este litigiu de muncă, iar nu de natura fiscălă ori delictuală-civilă şi solicitarea salariaţilor de a fi obligat angajatorul de a li se restitui anumite sume din salarii pe care acesta le-a reţinut cu titlu de impozit către stat pe o perioada determinată de timp, deoarece are legatură directă cu executarea contractelor individuale de muncă încheiate între părţile în litigiu şi cu referire specială la unul din elementele esenţiale ale acestor contracte şi anume salariul datorat angajaţilor. De asemenea, constituie astfel de litigii neînţelegerile dintre personalul Bancii Naţionale a României şi aceasta Bancă Centrală a statului român, întrucât cei în căuză nu sunt funcţionari publici, ci salariaţi angajaţi în baza contractelor individuale de muncă.

Nu constituie însă conflicte de muncă derivat din contractul individual de muncă cel generat de acţiunea salariatului împotriva organizaţiei sindicăle de a-i fi plătite daune materiale şi morale, pentru modul defectuos în care l-a reprezentat într-un litigiu de muncă, deoarece acesta are că temei un raport de mandat derivând din prevederile art. 28 din Legea sindicatelor nr. 54/2003, care nu este un raport de muncă şi nici un raport juridic dintre parteneri sociali, astfel cum acestea sunt reglementate de Codul Muncii, ci un raport de drept civil, guvernat de dispoziţiile art. 153 din Codul civil.

c) Conflicte în legatură cu modificările contractelor individuale de muncă:

- modificarea unilaterală a elementelor contractelor individuale de muncă;
- nerespectarea perioadei de delegare de 60 de zile, precum şi neacordarea drepturilor banesti aferente;
- stabilirea de către unitate a unei perioade de detaşare mai mare de 6 luni fără acordul părţilor;
- nerespectarea de către angajator, pe timpul detaşării salariatului, a funcţiei şi neacordării drepturilor prevăzute în contractul individual de muncă;
- nerespectarea de către angajator a prevederilor art.104 din Codul Muncii care statuează obligaţia că, în măsura în care este posibil, să ia în considerare cererile salariaţilor de a se transfera fie de la un loc de muncă cu normă întreagă la unul cu fracţiune de normă, fie de la un loc de muncă cu fracţiune de normă la un loc de muncă cu normă întreagă sau de a-şi micşora programul de lucru, în cazul în care apare această oportunitate;
- nerespectarea de către cesionar sau cedent a obligaţiilor prevăzute de Legea nr.67/2006 privind protecţia drepturilor salariaţilor în cazul transferului întreprinderii, al unităţii sau al unor părţi ale acestora (art.15);

d) Conflictele în legatură cu suspendarea contractelor individuale de muncă:

- neacordarea de către unitate a drepturilor de asigurare socială prevăzute de lege (indemnizaţia pentru incapacitate temporara de muncă, concediu pentru creşterea copilului în vârstă de până la 2 ani);
- refuzul angajatorului de a repune salariatul în funcţa deţinută anterior momentului suspendării din funcţi, dacă s-a dispus prin hotărâre judecătorească definitivă şi irevocăbilă;
- refuzul angajatorului de a achita salariatului o despagubire egală cu salariul şi celelalte drepturi băneşti neacordate pe perioada cât a fost suspendat din funcţi dacă masura suspendării s-a dovedit că fiind nelegală şi netemeinică;
- refuzul angajatorului de a achita salariatului indemnizaţia din fondul de salarii în cuantum de cel puţin 75% din salariul de bază corespunzător locului de muncă ocupat pe durata întreruperii temporare a activităţii angajatorului;
- încălcarea interdicţiei stabilite de legiuitor în sarcina utilizatorului de a beneficia de serviciile salariatului temporar, dacă urmareste să înlocuiască astfel un salariat al sau al cărui contract de muncă este suspendat ca urmare a participării la grevă;

e) Conflictele în legatură cu încetarea contractelor individuale de muncă:

- nesocotirea prevederilor legale imperative privind măsurile de protecţie instituite de legiuitor pentru salariaţii care urmează să fie concediaţi dacă aceştia se găsesc într-una din situaţiile prevăzute de art.59 şi 60 din Codul Muncii ;
- neacordarea sau acordarea preavizului, în cazul concedierii mai mic de 15 zile lucrătoare;
- nerespectarea procedurii de concediere individuală sau colectivă;
- neacordarea plăţilor compensatorii salariaţilor concediaţi pentru motive ce nu ţin de persoana acestora, dacă în contractul individual de muncă a fost stipulată o asemenea clauză;
- încălcarea obligaţiei angajatorului de a nu face angajari pe locurile de muncă ale salariaţilor concediati pe perioada de 9 luni de la data concedierii acestora;
- nerespectarea de către unitate a prevederilor Codului Muncii potrivit careia unitatea are obligaţia în cazul în care dupa efectuarea a reluat activităţile a căror încetare a condus la concedieri colective de a reangaja salariaţii care au fost concediaţi pe aceleaşi locuri de muncă pe care le-au ocupat anterior, fără examen sau concurs ori pe perioada de probă;
- nerespectarea de către agentul de muncă temporară a prevederilor legale privind încetarea contractului individual de muncă pentru motive ce nu ţin de persoana salariatulu;
- nerespectarea de către unitate a obligaţiei de a iniţia procedura negocierii contractului colectiv de muncă.

Despăgubirile pretinse pentru neeliberarea sau eliberarea cu întârziere a carnetului de muncă, deşi formulate după data încetării raporturilor de muncă îşi au izvorul în raporturile care au existat între părţi şi trebuie sa fie analizate sub aspectul dreptului material şi procesual ca fiind pretenţii generate de raporturile evocate.

f) O alta categorie de conflicte de drepturi o reprezintă cele în legătură cu executarea şi încetarea contractelor colective de muncă:

Potrivit art. 30 din Legea nr.130/1996, executarea contractului colectiv de muncă este obligatoriu, iar neindeplinirea obligaţiilor asumate prin contractul colectiv de muncă atrage răspunderea părţilor care se fac vinovate de aceasta. Obligaţia de respectare a clauzelor contractului menţionat derivă din poziţia de egalitate a partenerilor sociali la negocierea colectivă, precum şi din prevederea legală cuprinsă în art.7 alin.2 din aceeaşi lege care stipulează că aceste contracte încheiate cu respectarea legii constitue "legea părţilor".

Obligativitatea respectării contractului colectiv de muncă este prevăzut şi în art.8 alin.2 din lege care impune necesitatea cuprinderii în el a unor clauze care să nu stabilească drepturi la un nivel inferior celui stabilit prin contractele colective de muncă încheiate la nivel superior.

De asemenea, contractele individuale de muncă un pot conţine clauze care să stabilească drepturi la un nivel inferior celui stabilit prin contractele colective de muncă.

Art. 11 din Legea nr.130/1996 recunoaşte calitatea de izvor de drept a contractului colectiv de muncă încheiat la nivel naţional pentru cele subsecvente, de ramură sau ale grupului de unităţi.

g) Conflictele întâlnite frecvent în practică, sunt cele în legătură cu plata unor despăgubiri pentru acoperirea prejudiciilor cauzate prin neîndeplinirea sau îndeplinirea necorespunzătoare a obligaţiilor contractuale.

Conform art.269 din Codul Muncii, angajatorul este obligat, în temeiul normelor şi principiilor răspunderii civile contractuale, să îl despăgubească pe salariat în situaţia în care acesta a suferit un prejudiciu material din culpa angajatorului în timpul îndeplinirii obligaţiilor de serviciu sau în legătură cu serviciul. În cazul în care angajatorul refuză să îl despăgubească salariatul poate declanşa un conflict de drepturi.

În temeiul art.270 din acelaşi Cod, salariaţii răspund patrimonial, în temeiul normelor şi principiilor răspunderii civile contractuale, pentru pagubele materiale produse angajatorului din vina şi în legătură cu muncă lor, unitatea fiind cea care în această ipoteză poate declanşa un conflict de drepturi.

h) Conflicte referitoare la constatarea nulităţii contractelor individuale sau colective de muncă ori a unor clauze ale acestora.

Nulitatea este definită ca acea sancţiune "care lipseste actul juridic de efectele contrarii normelor juridice dictate pentru încheierea sa valabilă".

Ea constitue un mijloc de restabilire a concordanţei dintre dispoziţia legală şi actul juridic ce o încalcă. Aceasta concepţie, care un urmăreste distrugerea actului viciat de nulitate, ci pe cât este cu putinţă, salvarea lui, se aplică şi în dreptul muncii cu adaptările reclamate de specificul raportului juridic de muncă.

Nulitatea contractului individual este determinată de cauze anterioare sau concomitente încheierii acestuia.

În doctrina s-a apreciat ca nulitatea absolută a contractului individual de muncă operează în puterea legii, iar nulitatea relativă operează prin acţiunea conjugată a legii şi voinţei părţilor ale căror interese sunt protejate prin dispoziţiuni legale încalcate şi care au latitudinea învocării nulităţii.

În dreptul muncii, nulitatea nu retroactivează întrucat contractul individual de muncă este un contract de prestaţii succesive; ea produce efecte numai pentru viitor.

În situaţia în care o clauză este afectată de nulitate, întrucât stabileşte drepturi sau obligaţii pentru salariaţi, care contravin unor norme legale imperative sau contractelor colective de muncă aplicabil este înlocuită de drept cu dispoziţiile legale sau convenţionale aplicabile, salariatul având dreptul la despăgubiri.

Constatarea nulităţii şi stabilirea potrivit legii, a efectelor acesteia se pot face prin acordul părţilor. Dacă ele nu ajung la un acord, partea interesată se poate adresa instanţei de judecată.

Sub aspectul legitimării procesuale de a solicita constatarea nulităţii s-a apreciat în doctrina ca acţiunea poate fi formulată numai de către angajator şi salariat.

Într-o altă opinie, pe care o împărtăşim s-a considerat ca nulitatea absolută poate fi invocată de orice persoană interesată şi chiar din oficiu, dat fiind ca interesul predominant protejat prin dispoziţiunea legală, încă este unul general care astfel face abstracţie de caracterul personal al contractului individual de muncă.

Cauze ce pot determina nulitatea contractului individual de muncă:

- lipsa vârstei minime pentru angajarea în muncă (16 ani şi 15 ani cu
- încuviinţarea prealabilă şi specială a părinţilor sau reprezentanţilor ori a vârstei speciale pentru angajarea în anumite posturi;
- neîndeplinirea condiţiilor privind pregătirea profesională şi vechimea în muncă, profesie sau specialitate;
- inexistenta postului pentru care a fost angajat salariatul;
- inexistenta certificatului medical sau obţinere acestuia ulterior momentului încheierii contractului individual de muncă, dar nefavorabil pentru desfăşurarea unei activităţi;
- lipsa avizului sau aprobarii, atestării, autorizării din partea organului competent sau obţinerea acestora ulterior momentului încheierii contractului individual de muncă, dar nefavorabil pentru salariat.

În ceea ce priveste contractele colective de muncă, clauzele stabilite cu încalcarea prevederilor art.8 din Legea nr.130/1996 sunt lovite de nulitate. În cazul constatării nulităţii unor clauze de către instanţa judecătorească, partea interesată poate cere renegocierea drepturilor respective. Până la renegociere, clauzele a căror nulitate a fost constatată sunt înlocuite cu prevederile mai favorabile cuprinse în lege sau în contractul colectiv de muncă încheiat la nivel superior, după caz.

i) În temeiul dispoziţiilor Legii nr.278/2005 privind ucenicia la locul de muncă sunt conflicte de muncă şi neîntelegerile privind încheierea, modificarea, suspendarea şi încetarea contractului de ucenicie (art.23).

Organele competente să judece conflictele de muncă

Art. 284 alin.1 din Codul muncii prevede că judecarea conflictelor de muncă este de competenţa instanţelor stabilite conform Codului de procedură civilă. Art.2 pct.1 lit.c din acest cod dispune ca tribunalele judecă, în prima instanţă, conflictele de muncă, cu excepţia celor date prin lege în competenţa altor instanţe.

În acelaşi spirit, art.36 alin.3 din Legea nr.304/2004 privind organizarea judiciară prevede ca în cadrul tribunalelor funcţionează secţii sau, după caz, complete specializate şi pentru cauze privind conflictele de muncă şi asigurari sociale.

În temeiul unor dispoziţii derogatorii, sunt conflicte (litigii) sau cereri referitoare la relaţiile de muncă ce se judecă în prima instanţă, nu de tribunale ci, de judecătorii sau curţi de apel. Hotărârile pronunţate în fond de tribunale sunt definitive şi executorii de drept (art.289 din Codul Muncii); ele pot fi atacate doar cu recurs (art.801 din Legea nr. 168/1999), o atare competenţă revenind Curţilor de apel (art.3 pct.3 din Codul de procedură civilă), în cadrul cărora funcţionează, de asemenea, complete specializate pentru cauze privind conflictele de muncă şi asigurări sociale (art.35 alin.2 din Legea nr.304/2004).

14.4. Impactul negativ al conflictelor de muncă asupra performanţelor organizaţiei şi a oamenilor

Conflictele de muncă sunt o rezultantă a managementului resurselor umane promovat de conducerea organizaţiei care afectează în egală măsură performanţele organizaţiei, cât şi a oamenilor. Absenţa unei culturi organizaţionale bazate pe principii de competiţie şi performanţă (lipsa obisnuinţei de a muncii, disciplina slabă) grefată pe existenţa unui conflict de muncă, va duce la :

- nerealizarea obiectivelor prevăzute în contractele comerciale prin încetarea activităţii de catre angajaţi;
- costuri suplimentare pentru organizaţie cauzate de perceperea dobânzilor pentru neonorarea contractelor comerciale;
- întarzieri în livrarea produselor;
- compromiterea poziţiei firmei pe piaţă prin mediatizarea conflictului de muncă;
- afectarea culturii organizaţionale a organizaţiei;
- planurile pe termen lung privind cariera angajaţilor, promovarea şi motivarea sunt compromise;
- concedierea salariaţilor;
- deficit de forţă de muncă;
- riscul de a pierde forţa de muncă calificată care de multe ori este înlocuită de forţa de muncă cu calificare depăşită;
- costuri suplimentare cu formarea personalului nou angajat.

Resursele umane sunt singurele resurse capabile să producă şi să reproducă toate celelalte resurse aflate la dispoziţia unei organizaţii.

Resursele umane sunt, de asemenea, singurele resurse inepuizabile de creativitate de soluţii şi idei noi, originale şi valoroase. În acelaşi timp, nu trebuie neglijat faptul că tot oamenii sunt aceia care au creat şi distrus civilizaţii. Evaluarea pierderilor cauzate de tratarea greşită sau superficială a oamenilor, aduce în discuţie importanţa utilizării cât mai eficiente a resurselor umane, pentru a potenţa toate celelalte resurse, deoarece organizaţia este locul unde trebuie să se manifeste în cea mai mare măsură.

Aşa cum s-a aratat, conflictele de muncă apărute ca urmare a nerespectării clauzelor contractelor individuale şi colective de muncă de catre angajatori au rol negativ asupra performanţelor angajaţilor. Impactul negativ se manifestă atât pe termen scurt pe durată derulării conflictului de muncă, cât şi pe termen lung. Suspendarea activităţii angajaţilor are ca efect imediat neacordarea drepturilor băneşti cu titlul de salariu. Atitudinea conducerii de reticenţa sau refuz faţă de revendicările angajaţilor conduce la lipsa de încredere faţă de managerii societăţii.

Oamenii nu mai sunt motivaţi să muncească, conştienţi fiind că politicile de majorare a salariilor, de dezvoltare a carierei, de formare profesională nu fac parte din strategia organizaţiei. Oamenii vor munci mai puţin şi ineficient considerând că nu sunt apreciaţi şi motivaţi.

De altfel, contrastele între organizaţii în domeniul strategiilor şi politicilor resurselor umane sunt surprinzătoare. Unele organizaţii se mulţumesc să pună în aplicare politici minimale (politica salarială în acord cu legislaţia privind salariul minim), în timp ce altele pun în aplicare politici salariale motivate, politici de securitate a locului de muncă sau chiar mai avantajoase (participare la profit, participare la luarea deciziilor, delegare de autoritate).

Un alt aspect interesant este faptul că, în unele organizaţii, lucrătorii vor să minimalizeze divulgarea informaţiilor privind resursele umane, în timp ce altii au adoptat politici transparente în domeniul resurselor umane. Lipsa fişei clare a postului cu obiective şi strategii explicite este o altă cauză a declanşării unui conflict de muncă.

Este evident că angajatorul nu poate pretinde îndeplinirea atribuţiilor de servici şi realizarea performanţei în condiţiile în care angajatul execută sarcinile superficial sau parţial.

Soluţionarea cu succes a situaţiilor conflictuale impune identificarea şi conştientizarea cauzelor conflictelor pentru a se putea acţiona în vederea folosirii corespunzătoare a efectelor pozitive, precum şi a reducerii pe cât posibil a consecinţelor negative.

BIBLIOGRAFIE

- Codul Muncii – Legea nr.53/2003, cu modificările şi completările ulterioare;
- Regulamentul Intern al agenţilor economici – Ed.2003 – Editura Altvîşion Media;
- Drept comunitar al muncii – Nicolae Voiculescu – Bucureşti 2005, Editura Rosetti;
- Colecţia Consilier – Legislaţia Muncii - Grup de Editura şi Consultanţă în Afaceri Rentrop&Straton
- Managementul resurselor umane – Aurel Manolescu – Ediţia a treia – Bucureşti 2001, Editura Economica
- Management – Elemente fundamentale – Dan Dumitraşcu, Moise Ţuţurea, Sorin Mărginean, Liviu Florea – Editura Universităţii din Şibiu 2002
- Management – Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu,– Editura Economica, Ediţia a treia revizuită, Bucuresti 2002
- Curs manager resurse umane – Gabriel Croitoru - 2009

Protejaţi mediul înconjurător!
Consumaţi eficient hârtia!

- Titlul proiectului: Îmbunătățirea eficacității organizaționale a Primăriei Orașului Eforie
- Material editat de Primăria Eforie
- Data publicării: iunie 2011
- Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României