



# **MODULUL 3**

**MANAGEMENTUL**

**AFACERII ȘI**

**RESURSELOR UMANE**

## 2 OBIECTIVE

---

- Înțelegerea importanței fișei de post, conținutul și utilitatea acesteia;
- Prezentarea tehnicilor eficiente de recrutare și selectare a angajaților companiei;
- Înțelegerea procedurii de monitorizare și evaluare a performanței angajaților întreprinderii;
- Familiarizarea cu tipurile de stimulente pentru motivarea angajaților întreprinderii.

### 3 MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE (MRU)

---

- reprezintă un ansamblu de activități, realizate la nivel organizațional, și care permite folosirea cât mai eficientă a oamenilor, angajați ai respectivei autorități, pentru a atinge atât scopurile generale organizaționale, cât și cele individuale

4 MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE  
CONSISTĂ DIN NUMEROASE ACTIVITĂȚI,  
CARE INCLUD, PRINTRE ALTELE,  
URMĂTOARELE DIRECȚII DE BAZĂ:

- Planificarea personalului;
- • Elaborarea fișelor de post;
- • Recrutarea, selectarea și orientarea personalului;
- • Evaluarea performanțelor individuale și colective;

5 MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE  
CONSISTĂ DIN NUMEROASE ACTIVITĂȚI,  
CARE INCLUD, PRINTRE ALTELE,  
URMĂTOARELE DIRECȚII DE BAZĂ:

- • Recompense și beneficii specifice locului de muncă;
- • Sănătatea și siguranța personalului;
- • Disciplina, controlul și evaluarea funcțiilor personalului;
- • Programarea muncii etc.

## 6 MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

---

- este procesul convertirii planificării strategice și organizaționale într-o determinare a cerințelor și strategiilor de resurse umane pe termen scurt și lung de a sprijini aceste planuri.

# 7 *CONSTRUIEȘTE-ȚI O ECHIPĂ!*

---



## 8 RESURSELE UMANE

*Personalul* - este singura resursă din cadrul unei firme care are capacitatea de a-și mări valoarea sa odată cu trecerea timpului, spre deosebire de toate celelalte resurse ale firmei, care se uzează dacă nu fizic, atunci moral.





# CUM GESTIONEZI RESURSELE UMANE?

Pentru ca întreprinderea ta să funcționeze eficient ai nevoie de personal calificat, suficient și motivat. Pentru aceasta va trebui să parcurgi următoarele **etape**:

**1. Planificarea**

**2. Recrutarea**

**3. Selecția**

**4. Angajarea**

**5. Instruirea**

**6. Motivarea**

**7. Controlul**

**8. Evaluarea**

# PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE (PRU) PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE

---

urmărește identificarea nevoilor, strategiilor și politicilor privind resursele umane ale firmei, inclusiv estimarea cererii și a ofertei de personal.

**Planificarea resurselor umane** răspunde la întrebările: care este necesarul de resurse umane al firmei și ce pregătire profesională plus ce competențe trebuie să dețină angajații noștri, atât în prezent, cât și în viitor.

# FAZELE PROCESULUI PLANIFICĂRII RESURSELOR UMANE

---

- evaluarea resurselor umane necesare în perspectivă în funcție de volumul previzionat al activității viitoare;
- analiza situației disponibilității cantitative și calitative a forței de muncă existente și a utilizării acesteia;
- analiza posibilităților de asigurare din cadrul organizației a resurselor umane necesare;

# FAZELE PROCESULUI PLANIFICĂRII RESURSELOR UMANE

---

- analiza posibilitățile de asigurare din exteriorul organizației;
- **planificarea propriu** – zisă a resurselor umane;
- stabilirea necesarului cantitativ pe profesii, meserii, vârste, sexe;
- actualizarea permanentă a planului.

# AVANTAJELE PLANIFICĂRII RESURSELOR UMANE

---

1. Este un instrument deosebit de util în gestionarea schimbărilor organizaționale;
2. Vă permite să coordonați cu mare precizie activitățile departamentului de resurse umane și să apreciați eforturile necesare în vederea obținerii rezultatelor dorite de către firmă;
3. Puteți identifica eventualele probleme ale angajaților înainte ca acestea să se transforme în situații de criză;

# AVANTAJELE PLANIFICĂRII RESURSELOR UMANE

---

4. Vă permite să mențineți o organizare flexibilă a personalului;
5. Resursele umane ale firmei sunt utilizate într-un mod mult mai eficient;
6. Se reduce fluctuația de personal;
7. Se obține o îmbunătățire a calității produselor și serviciilor oferite și crește productivitatea muncii.

15

## STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ

---

- reprezintă procesul de proiectare a structurii organizatorice pentru o întreprindere
- cuprinde ansamblul posturilor și compartimentelor
- modul în care sunt constituite și grupate

16

## STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ

---

- legăturile ce se stabilesc între ele în scopul realizării obiectivelor întreprinderii
- are la bază rezultatele organizării procesuale: funcțiunile, activitățile, atribuțiile și sarcinile, pe care le încadrează în structuri organizatorice adecvate fiecărei întreprinderi în parte.



# STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A FIRMEI - DOCUMENTE ESENȚIALE PENTRU 17 FUNCȚIONAREA NORMALĂ A ACTIVITĂȚII:

---

- ***organigrama*** = reprezentarea grafică a structurii organizatorice sub forma unor cadrane corelate care exprimă relațiile organizatorice dintre diverse organisme ale întreprinderii

## 18 STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A FIRMEI - DOCUMENTE ESENȚIALE PENTRU FUNCȚIONAREA NORMALĂ A ACTIVITĂȚII:

---

- *regulamentul de organizare și funcționare*  
= detalierea structurii organizatorice
  
- *fișa postului* = documentul care descrie toate elementele activității unui salariat

# TIPURI DE STRUCTURI ORGANIZAȚIONALE

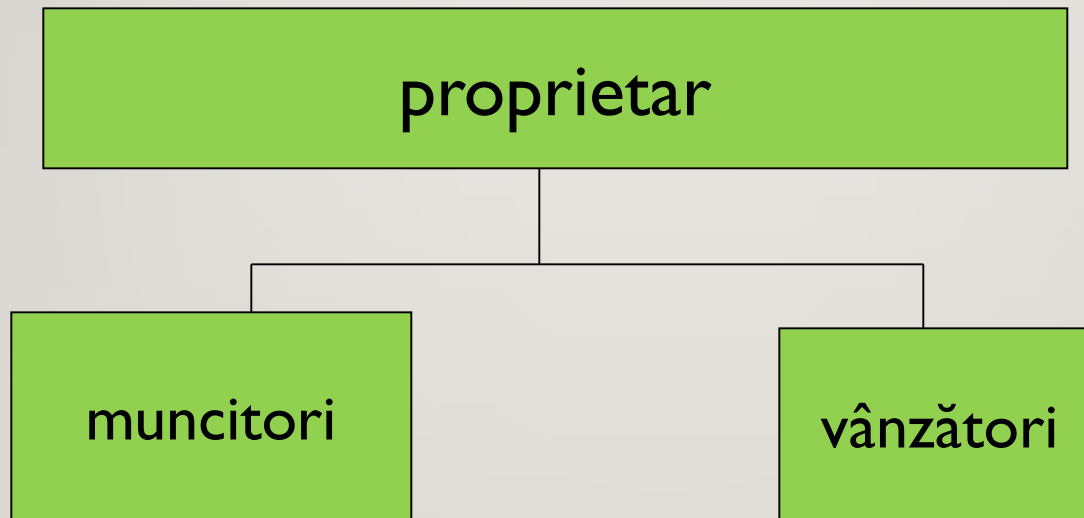
19

- Structura simplă
- Structura funcțională
- Structura ierarhică

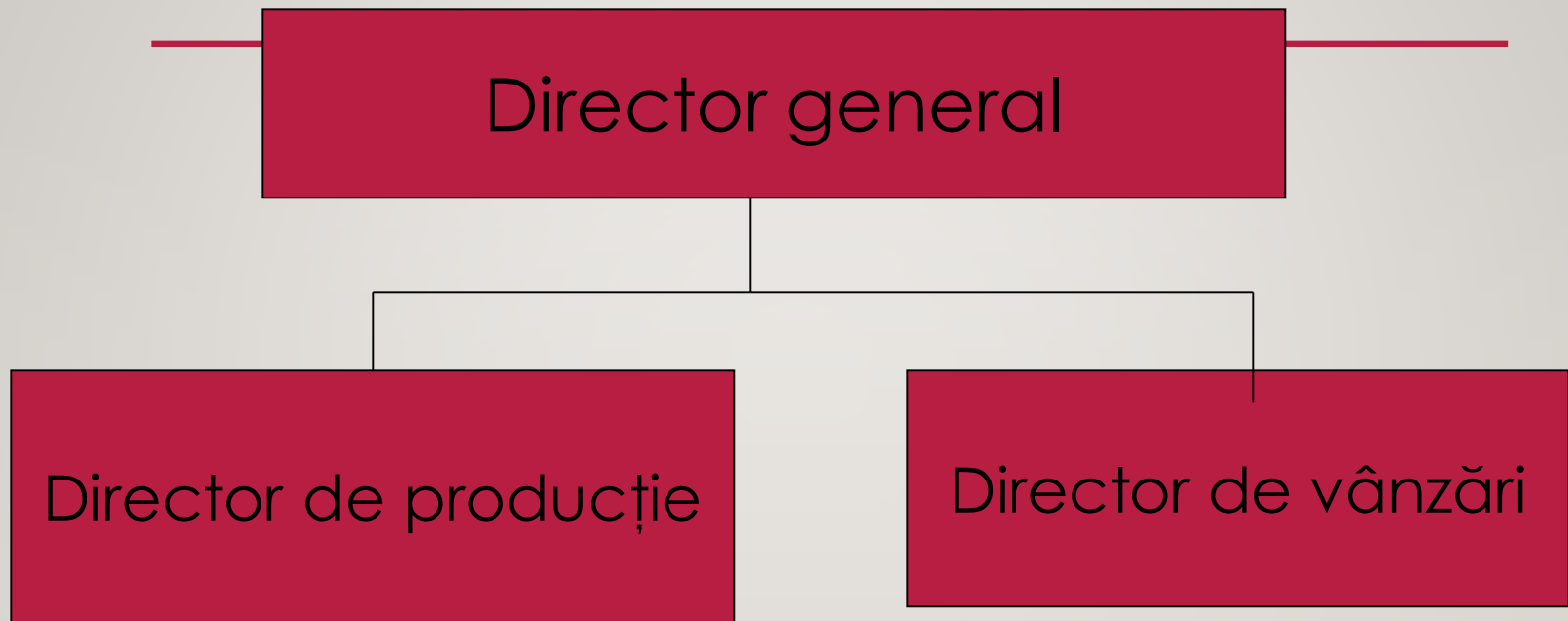
- 
- Structura ierarhico – funcțională
  - Structura divizională (pe produse, tipuri de clienți, procese, zone geografice)
  - Structură matricială

## STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ SIMPLĂ

Caracteristică unităților mici, în care managerul este patronul, ceilalți membrii sunt subordonați direct

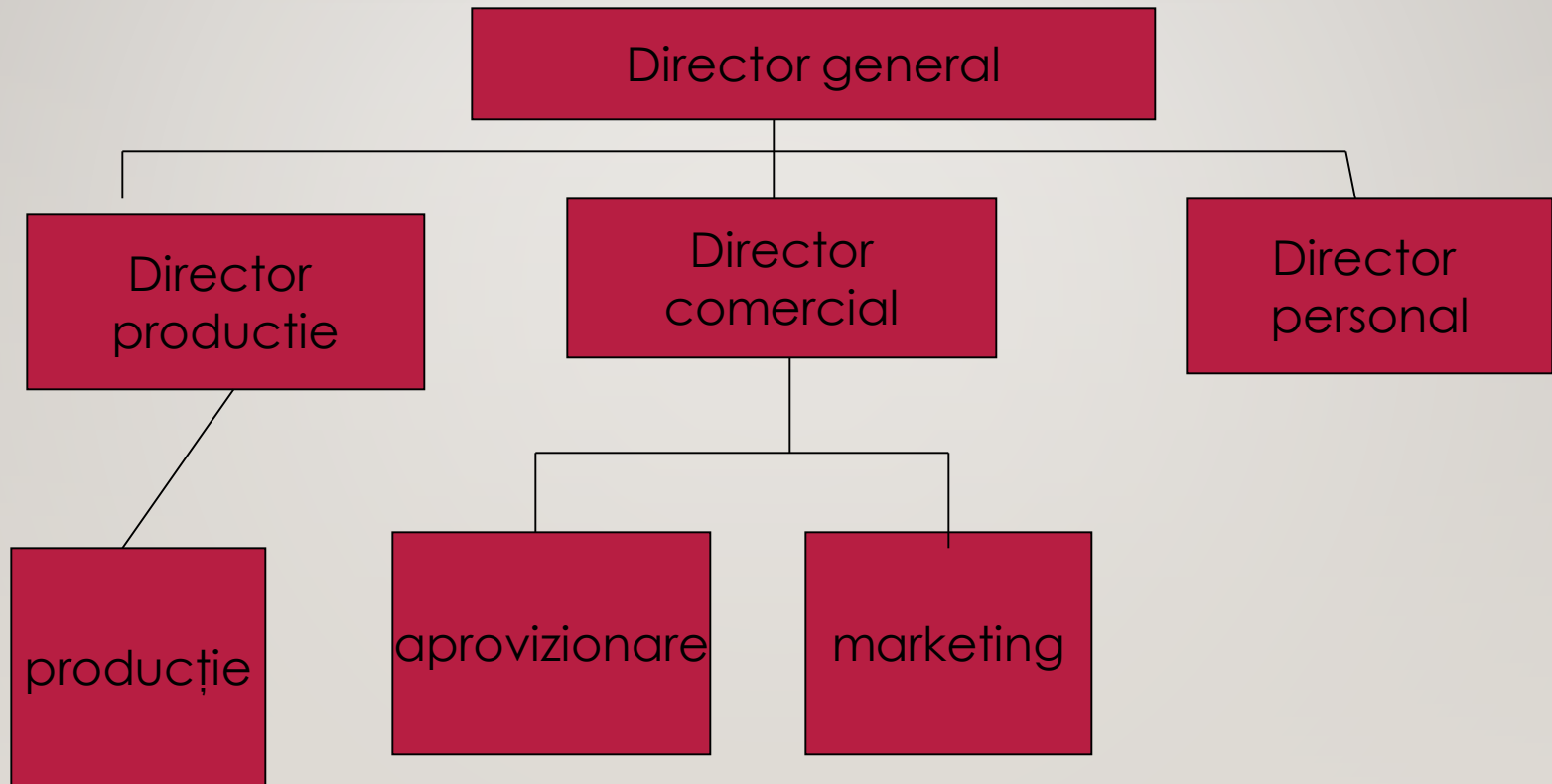


## Structura ierarhică (liniară)



# STRUCTURA IERARHICO – FUNCȚIONALĂ

---



# ELEMENTELE DE BAZĂ ALE STRUCTURII ORGANIZATORICE

---

- postul
- funcția
- ponderea ierarhică
- compartimentul (departamentul)
- relațiile din compartimente(posturi)
- niveluri ierarhice



# POSTUL



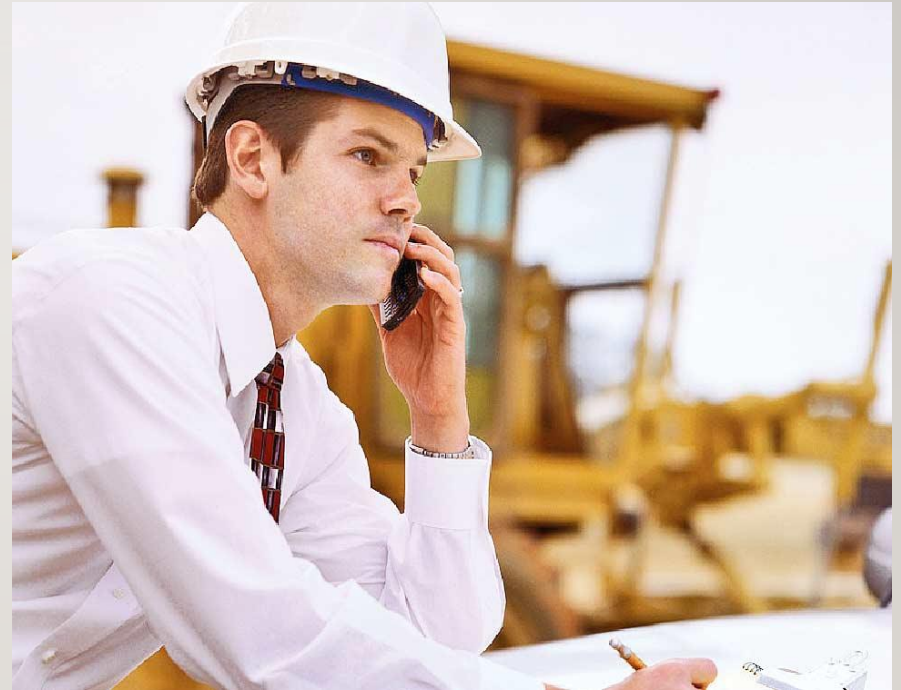
Reprezintă totalitatea sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce revin permanent și în mod organizat unui salariat pentru realizarea obiectivelor sale profesionale.

Exemple: vânzător, contabil, patiser, polițist etc.

# FUNCȚIA

reprezintă totalitatea posturilor care au aceleași caracteristici principale și care sunt în subordinea unei persoane din structura organizatorică a întreprinderii.

**Exemple:** funcția de inginer constructor, funcția de contabil, funcția de vânzător, funcția de șef de birou, etc.



# COMPARTIMENTUL(DEPARTAMENTUL)

---

**Reprezintă un grup de persoane care realizează activități omogene sau complementare, contribuie la realizarea acelorasi obiecte si sunt subordonate aceluasi manager.**

# COMPARTIMENTUL(DEPARTAMENTUL)

## 1. În funcție de obiectivele atribuite:

---

-Compartimente operaționale;

-Compartimente funcționale (birouri, oficii, servicii, departamente etc.)

# COMPARTIMENTUL(DEPARTAMENTUL)

**2. În funcție de structura internă și de modul de distribuire a competenței ierarhice:**

-Compartimente de baza (elementare, care nu include compartimente de ordin inferior)

-Compartimente de ansamblu (complexe, sunt constituite prin reunirea unor compartimente de ordin inferior)

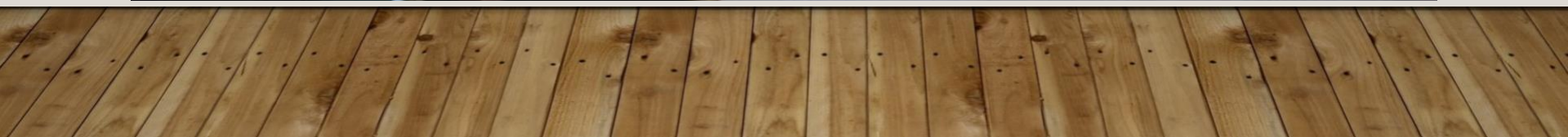
# COMPARTIMENTUL(DEPARTAMENTUL)

---

## 3. După natura competențelor:

- Compartimente ierarhice;
- Compartimente funcționale;
- Compartimente de stat major.

# EXEMPLUL DE COMPARTIMENT: ATELIER



# NIVELUL IERARHIC



Este reprezentat  
de totalitatea  
subdiviziunilor  
organizatorice  
situate  
la aceeași distanță  
ierarhică față de  
proprietarul întreprinderii.

\*A.G.A=adunarea  
generală a acționarilor



# RELAȚIILE ORGANIZATORICE

---

- Relațiile organizatorice reprezintă relațiile structurale ce se stabilesc între diferite subdiviziuni organizatorice datorită necesității unui schimb permanent de informații.
-

# RELAȚIILE ORGANIZATORICE

- Din punct de vedere juridic, relațiile pot fi:
  1. Relații formale
  2. Relații informale
- Dupa conținutul informațiilor transmise, relațiile dintre compartimente pot fi:
  1. Relații de autoritate
  2. Relații de cooperare
  3. Relații de reprezentare
  4. Relații de control

35

## ETAPELE NECESARE PENTRU ELABORAREA UNEI STRUCTURI ORGANIZATORICE SUNT:

---

1. definirea sau redefinirea obiectivelor întreprinderii;
2. analiza situației existente, cu deosebire a spectrelor care impun modificarea structurii organizatorice;
3. elaborarea variantelor posibile de structuri organizatorice;
4. evaluarea eficienței variantelor și alegerea celei optime.

# <sup>36</sup> *FIȘA POSTULUI*

*Fișa postului* este un document operațional important, ce prezintă în detaliu elementele cerute unui salariat pentru ca acesta să-și poată exercita în condiții normale activitatea, servește ca document organizatoric indispensabil fiecărui salariat și ca suport pentru evaluarea muncii acestuia

# <sup>37</sup> *FIȘA POSTULUI*

## **Fișa postului cuprinde:**

- denumirea și obiectivele postului
- compartimentul din care face parte
- competențele și responsabilitățile
- cerințe referitoare la studii, vechime și aptitudini.

**38** *FIȘA POSTULUI* = DOCUMENTUL CARE  
DESCRIE TOATE ELEMENTELE  
ACTIVITĂȚII UNUI SALARIAT SUB  
FORMA ASPECTELOR SPECIFICE:

---

- ✓ elemente de identificare ale postului
  - compartiment , denumire post, nivel studii, tipul postului, cod loc de muncă, funcția de bază
- ✓ cerințele postului
  - studii, specializări, experiență, cunoștințe specifice, alte abilități

**39** *FIȘA POSTULUI* = DOCUMENTUL CARE  
DESCRIE TOATE ELEMENTELE  
ACTIVITĂȚII UNUI SALARIAT SUB  
FORMA ASPECTELOR SPECIFICE:

---

- ✓ relații
  - ierarhice
  - funcționale
  - reprezentare
  - autoritate
- ✓ descrierea activităților corespunzătoare
  - obiectivele generale, atribuții specifice, responsabilități, norme etice, acte normative ce vor fi respectate

# RECRUTAREA PERSONALULUI

---

- Procesul de căutare, localizare, identificare și atragere a potențialilor candidați, de unde urmează a fi aleși candidații capabili, se numește acțiunea de recrutare a personalului.
- Obiectivul activității de recrutare constă în identificarea unui număr suficient de mare de candidați, astfel încât cei care îndeplinesc condițiile, să poată fi selectați.



# PRIN CE METODE RECRUTEZI PERSONALUL?

---

- **1. Plasezi publicitate** – plasezi un anunț însoțit de descrierea postului. Acesta trebuie să fie formulat cât mai exact și politicos, să fie difuzat pe o arie cât mai extinsă pentru a ajunge la maximum de persoane care să corespundă criteriilor specificate în descriere.
- **2. Apelezi la recomandările cunoscuților** – apelezi la colegi, asociați, cunoscuți care pot oferi informații despre persoanele interesate să ocupe posturile vacante.

## PRIN CE METODE RECRUTEZI PERSONALUL?

---

- **3. Mergi la instituțiile superioare de învățământ și discuți direct cu absolvenții, găsești o persoană pe care să o „crești” (în care să investești timp și bani), dar care îți va fi devotată mai mult timp.**
- 
- **4. Apelezi la agenții de headhunting** (vîinare de creiere), care conving persoane înalt calificate de la alte companii să vină la tine. În acest caz, trebuie să plătești serviciul agenției, să oferi un salariu mai mare și condiții de muncă mai bune.

# Surse de recrutare

## 1. Surse interne:

- persoane din cadrul organizației care ar putea ocupa un loc de muncă devenit vacant și care, în prezent, ocupă o altă poziție mai puțin importantă.

## 2. Sursele externe:

- școli,
- universități,
- alte firme sau instituții,
- populația neocupată dintr-un anumit areal geografic.

Recrutarea din surse externe se poate realiza prin **anunțuri** în mijloacele de informare în masă, **recrutare directă** din școli și universități sau prin apelul la **serviciile oferite de firme și agenții specializate de recrutare**.

## 44 **Avantaje și dezavantaje ale surselor de recrutare**

### **Recrutarea din surse interne**

#### **Avantaje**

- **Motivantă pentru angajați;**
- **Potențialii candidați pentru ocuparea unui loc de muncă vacant sunt mult mai bine cunoscuți decât cei din exterior.**

#### **Dezavantaje**

- **Insuficienta preocupare pentru îmbunătățirea performanțelor și competențelor profesionale individuale, angajații știind că, atunci când le vine rândul, au șanse mari să fie promovați;**
- **Lipsa ideilor noi, pe care oamenii din exterior le pot aduce cu ei la noul loc de muncă.**

## Avantaje și dezavantaje ale surselor de recrutare

### Recrutarea din surse externe

#### Avantaje

- Cheltuieli reduse pentru firmă cu formarea personalului;
- Posibilitatea unor noi abordări ca urmare a noilor angajați.

#### Dezavantaje

- Riscuri în procesul de selecție;
- Posibilitatea creșterii fluctuației personalului.

# SELECȚIA PERSONALULUI

---

**Selecția personalului** constă în alegerea, potrivit anumitor criterii, a celui mai competitiv sau potrivit candidat pentru ocuparea unui anumit post.

**Scopul** principal al selecției este de a obține acei angajați care se află cel mai aproape de standardele de performanță dorite

47

# SELECȚIA PERSONALULUI

Criteriile pentru aprecierea metodelor de  
selecție sunt:

- Costul – cu cât procesul de selecție este mai complex cu atât costul va fi mai mare.
- Timpul – procesul recrutării și selecției poate lua destul de mult timp.

# SELECȚIA PERSONALULUI

48

Criteriile pentru aprecierea metodelor de selecție sunt:

- ~~Nevoia de aptitudini deosebite – condiția fizică, carnet de conducere categoria C, aptitudini de programatori, etc. Este recomandabil să le testezi personal.~~
- Așteptările candidaților – aceștia vor avea așteptări din partea angajatorului, în aceeași măsură în care angajatorul are din partea sa.



# PROCESUL DE SELECȚIE

1. Cererea de angajare/ depunerea CV-ului și a scrisorii de prezentare/motivare;
2. Interviu de preselecție;
3. Testarea de selecție;

# PROCESUL DE SELECȚIE

4. Interviu aprofundat de selecție;
5. Verificarea referințelor (recomandărilor)
6. Examenul medical (doar pentru anumite funcții);
7. Decizia de angajare, oferirea postului

# INTERVIUL

De obicei interviul se organizează în ~~2-3~~ etape, prin care să cunoști cât mai multe despre potențialul angajat.

# Sfaturi în timpul interviului:

---

- lasă interviuevatul să vorbească mai mult;
- analizează părțile tari și slabe ale candidatului, cariera anterioară;
- nu pune întrebări care să sugereze răspunsul;
- fii amabil și ascultă atent prezentarea personală a candidatului;
- dă o sarcină mică potențialului angajat pentru a vedea cum se descurcă;
- nu da feedback în timpul interviului.

# INTERVIUL

---

După interviu, analizează obiectiv informația acumulată și selectează persoana care corespunde cel mai mult descrierii postului și care s-ar adapta cel mai bine colectivului de muncă actual. Este foarte important ca cerințele postului să corespundă cu capacitatea angajatului. Plasarea într-o funcție nepotrivită poate conduce la eforturi și timp suplimentar pentru angajat. Deci, ai nevoie de “omul potrivit la funcția potrivită”.

# ANGAJAREA

1. Persoanele selectate în etapa precedentă înaintează angajatorului cererea de angajare;
2. Angajatorul și angajatul convin asupra contractului individual de muncă (CIM) și îl semnează;
3. Angajatorul, prin Ordinul (dispoziția, decizia, hotărîrea) angajatorului, aduce la cunoștință salariatului, sub semnătură, în termen de 3 zile lucrătoare de la data semnării de către părți a contractului individual de muncă (CIM);

# ANGAJAREA

4. Angajatorul informează salariatul despre:

- 
- a) munca care i se încredințează, condițiile de muncă, drepturile și obligațiile sale;
  - b) regulamentul intern al unității și contractul colectiv de muncă;
  - c) tehnica securității, igiena muncii, măsurile de securitate antiincendiară și alte reguli de securitate și sănătate în muncă.

# DOCUMENTELE NECESARE PENTRU ANGAJARE

- buletinul de identitate sau un alt act de identitate;
- carnetul de muncă, cu excepția cazurilor când persoana se încadrează în câmpul muncii pentru prima dată sau se angajează la o muncă prin cumul;
- documentele de evidență militară – pentru recruți și rezerviști;
- diploma de studii, certificatul de calificare ce confirmă pregătirea specială – pentru profesiile care cer cunoștințe sau calități speciale;
- certificatul medical, în cazurile prevăzute de legislația în vigoare.

**Notă: Angajatorii nu au dreptul să ceară de la persoanele care se angajează alte documente**



## 57 MOTIVAREA PERSONALULUI

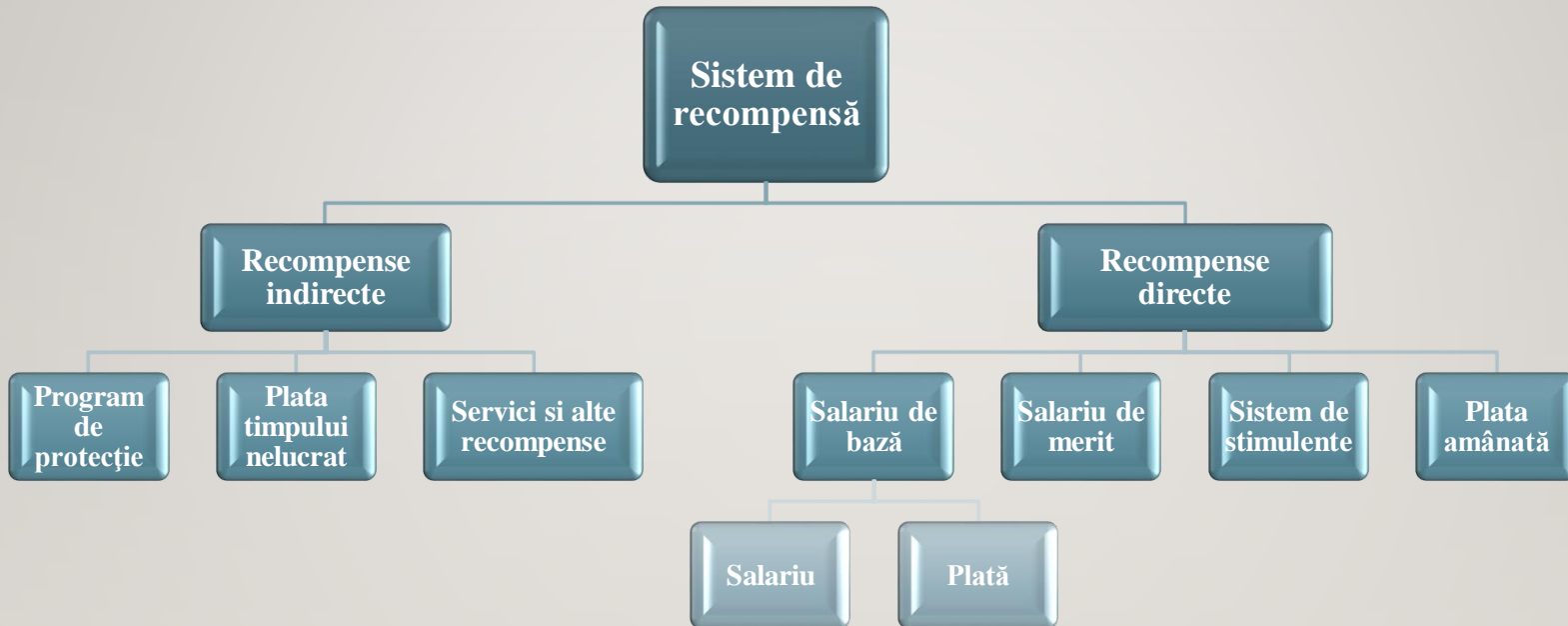
---

Motivația este un proces în care omul alege dintre numeroasele variante de comportament pe cea care îi servește cel mai bine interesele personale.

Obiectivele pe care omul și le propune pot fi relativ concrete: câștigul banilor sau promovarea pe un post, dar pot fi și abstracte: satisfacția în muncă, respectul colectivității etc.

# FACTORI CARE DETERMINĂ MOTIVAREA - *SISTEMUL DE RECOMPENSE*

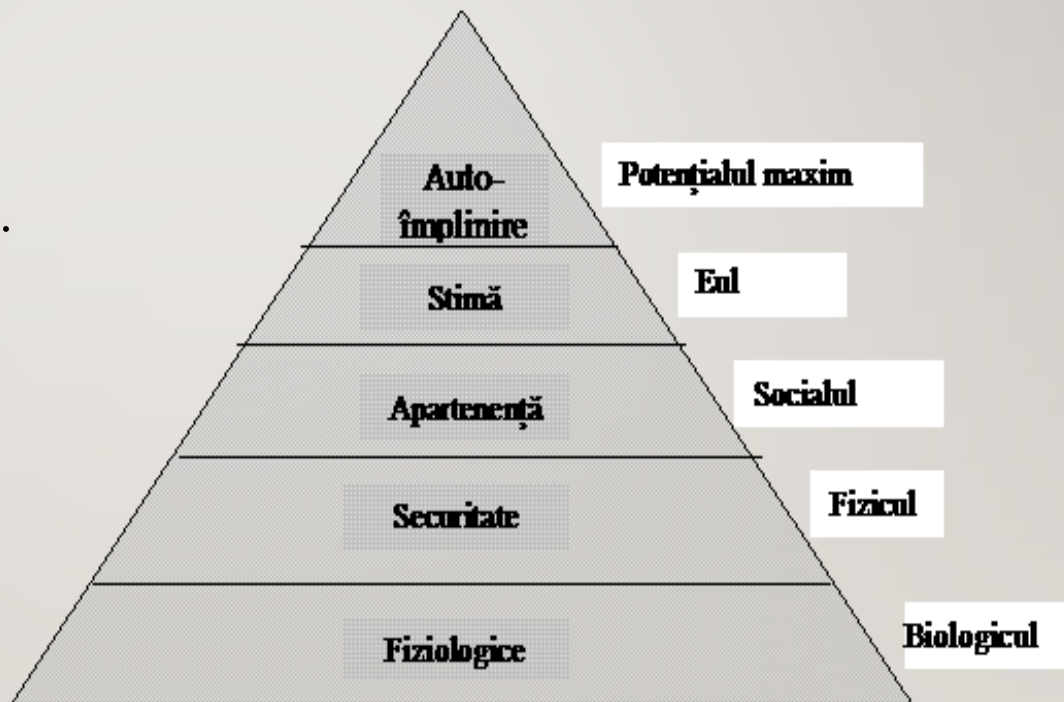
---



Psihologul american Abraham Maslow a creat un model numit ierarhia nevoilor și considera că unele nevoi interne sunt mai stringente decât altele, și că este nevoie de satisfacerea nevoilor de bază (de pe nivele inferioare) înaintea eliberării energiei necesare împlinirii nevoilor de ordin mai înalt.



Maslow, a arătat că  
necesitățile, plasate pe diverse  
niveluri de existență umană,  
încep cu nevoile de bază  
(foame, sete, adăpost) și se  
sfârșesc cu dorințele  
individuale de autoevidențiere.



- motivații economice și profesionale (*omul economic*);
- motivații sociale (*omul social*);
- motivații legate de autorealizare (*omul perfectionist*);
- motivații complexe (*omul psihologic*);
- motivații de mobilizare și implicare (*omul participativ*).



# STRATEGII DE MOTIVARE/INFLUENȚARE

- **Recompensa/pedeapsa.**

Probabil nici o altă metodă nu este mai bine înțeleasă și pusă în practică decât aceasta: îmbunătățirea performanțelor va determina acordarea unor recompense (creșteri salariale, prime, promovări etc.);

în cazul în care acest lucru nu va avea loc, vor fi aplicate pedepse (concedieri, transferări, refuzarea creșterilor salariale sau a promovărilor).



# RELATII PERSONALE

Respectul față de o persoană sau o datorie față de acea persoană pot fi motivații suficient de puternice cât să determine pe cineva să acționeze la cerere.







# CERCURILE DE CALITATE

Muncitorilor li se permite să se grupeze în echipe de câte doisprezece oameni, de obicei sub conducerea unui lider de grup instruit (un șef de echipă cărui i s-a făcut instruirea specială înainte). Echipa sau cercul de muncitori se adună pentru a discuta despre companie, departament, post sau probleme specifice, pentru a investiga factorii care determină scăderea rezultatelor și pentru a face recomandări conducerii.



Se pleacă de la ideea că oamenii vor fi motivați să își crească performanțele în situația în care li se va oferi posibilitatea de a câștiga. Indivizii cu spirit de competiție dezvoltat sunt motivați de oportunitatea de a se supune unui test prin raportare la alții și de a câștiga. Alții sunt intimidati de competiție, devin neliniștiți și au performanțe scăzute în situații de competiție.



Identificarea unor metode diversificate și uneori chiar personalizate de motivare a personalului reprezintă o cale eficientă de sporire a eficienței activității în organizație și de sporire a competitivității acesteia.

O salarizare atractivă este o condiție necesară, dar nu și suficientă pentru a obține motivarea tuturor oamenilor.



# INSTRUIREA

## ~~Instruirea și dezvoltarea profesională~~

este o activitate prin care angajații tăi acumulează noi cunoștințe și abilități, prin aceasta contribuind la:

- asigurarea competitivității întreprinderii;
- sporirea gradului de performanță profesională a angajaților;
- realizarea eficientă a sarcinilor și responsabilităților de muncă;
- ridicarea nivelului calității serviciilor;
- creșterea gradului de motivare a angajaților.

# METODE DE INSTRUIRE

---

- 1. la locul de muncă:  
instructaj, rotație, dublare.
- 2. în afara locului de muncă:  
seminare/cursuri de perfecționare, studii în diferite instituții de învățământ, stagieri etc.

# CONTROLUL

Pentru dezvoltarea armonioasă a întreprinderii tale  
trebuie să monitorizezi activitatea angajaților.

Controlul asupra personalului te va ajuta să eviți situații neplăcute ce țin de posibile conflicte, pierderi financiare, randamentul de producere etc.

# CONTROLUL

---

## **Tehnici eficiente de control:**

1. Control prin reguli și reglementări formale;
2. Control financiar (bugetul cheltuit pentru ore de muncă directă, pe materie primă etc);
3. Controlul cu ajutorul mașinilor și aparatelor;
4. Controlul prin evaluarea performanțelor;
5. Ședințele cu angajații.

## ***EVALUAREA PERSONALULUI***

---

**Evaluarea personalului** = stabilirea a cât de bine fiecare angajat își îndeplinește atribuțiile funcției pe care o ocupă. Evaluarea se face pentru a lua decizii referitor la recompense, stimulente, promovarea personalului, măsurile de pregătire și dezvoltare a angajaților, îmbunătățirea conținutului funcției etc.



## Tipuri de evaluare

*Examinări ale performanței*, care analizează succesele și eșecurile trecute ale angajatului cu scopul de a îmbunătăți performanța viitoare.

*Examinări ale potențialului*, care evaluează cât de potrivit este angajatul pentru promovare și / sau instruire viitoare.

*Examinări în vederea recompensării*, pentru a determina creșteri salariale.

## ***METODE DE EVALUARE A PERSONALULUI***

---

- ***Metoda incidentelor critice*** (înregistrarea întârzierilor, a absențelor nemotivate)
- ***Metoda eseului*** (angajații raportează pe scurt, în scris performanțele)

# ***METODE DE EVALUARE A PERSONALULUI***

---

- **Metoda indicilor cantitativi** (ex. volumul producției realizate, calitatea producției, numărul reclamațiilor etc.)
- **Grila de evaluare** (bifarea listei de calități și cunoștințe pentru îndeplinirea calitativă a lucrului)
- **Evaluarea de jos în sus** (angajații nu sunt evaluați de către superiorii lor, ci de către subalterni)

76

# SUCCESE ÎN AFACERI!

---

