



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN  
BACĂU

## COMPARTIMENTUL RESURSE UMANE AL FIRMEI DE EXERCİȚIU ȘI ACTIVITĂȚILE SPECIFICE

### După ce ai învățat acest capitol ...



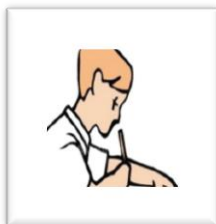
#### ... știi...

- atribuțiile compartimentului resurse umane;
- conținutul procesului de recrutare, selecție și angajare a personalului;
- profilul socio-profesional al personalului;
- strategiile de dezvoltare a carierei profesionale;



#### ...înțelegi...

- tehnicile de coaching (motivare, îndrumare, consiliere) în activitatea curentă a firmei;
- procesul de planificare a necesarului de personal, de angajare, de dezvoltare și de evaluare a personalului;
- gestiunea documentelor de personal



#### ... poți să faci...

- să întocmești portofoliul personal pentru ocuparea unui loc de muncă;
- să participi la interviul de angajare;
- să întocmești Fișele de post pentru angajații FE;
- să întocmești Statul de plată a salariilor;
- să organizezi și să realizezi evidența documentelor de personal;
- să stabilești strategii de dezvoltare a carierei profesionale.

### Conținuturi tematice:

1. Atribuțiile compartimentului resurse umane
2. Analiza și descrierea posturilor
3. Recrutarea și selecția personalului
4. Formarea și perfecționarea resurselor umane
5. Evaluarea performanțelor/rezultatelor angajaților
6. Salarizarea personalului
7. Documente utilizate în activitățile specifice departamentului resurse umane; circuitul documentelor și arhivarea acestora

### Cuvinte cheie

- ✓ Recrutarea personalului
- ✓ Selecția personalului
- ✓ Motivarea personalului
- ✓ Salarizarea personalului
- ✓ Cariera
- ✓ Performanțele personalului
- ✓ Interviul de angajare
- ✓ Curriculum vitae
- ✓ Coaching
- ✓ Fișă de post
- ✓ Rotația posturilor



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

OIPOSDRU

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN  
BACĂU

## 1. ATRIBUȚIILE COMPARTIMENTULUI RESURSE UMANE

Principalele atribuții ale compartimentului resurse umane, pe domenii de activitate, sunt:

### a) *recrutare, selecție, angajare:*

- ✓ stabilirea criteriilor de recrutare și selecție;
- ✓ elaborarea și aplicarea testelor pentru selecție;
- ✓ angajarea și repartizarea pe posturi;
- ✓ negocierea contractelor individuale;
- ✓ desfacerea contractului de muncă;
- ✓ asigurarea integrării noilor angajați;

### b) *motivare, salarizare:*

- ✓ stabilirea criteriilor și metodelor de evaluare;
- ✓ evaluarea performanțelor fiecărui angajat;
- ✓ studierea, experimentarea și aplicarea unor forme adecvate de salarizare;
- ✓ conceperea de stimulente nefinanciare;
- ✓ asigurarea unor corelații între creșterea producției, a productivității muncii, a fondului de salarii și a salariului individual.

### c) *calificare și perfecționare profesională:*

- ✓ stabilirea nevoilor de pregătire și de perfecționare a pregătirii profesionale;
- ✓ elaborarea programelor de pregătire și de perfecționare, precum și urmărirea aplicării lor;
- ✓ organizarea cursurilor de pregătire și perfecționare;
- ✓ asigurarea condițiilor pentru participarea salariaților;
- ✓ evaluarea acțiunilor de pregătire și perfecționare.

### d) *evaluarea și promovarea personalului:*

- ✓ elaborarea criteriilor de evaluare;
- ✓ folosirea unor metode de promovare;
- ✓ elaborarea unui plan de promovare;
- ✓ organizarea concursurilor de promovare.

### e) *stabilirea necesarului de personal:*

- ✓ elaborarea criteriilor de stabilire a necesarului de personal;
- ✓ normarea muncii;
- ✓ dimensionarea formațiilor de lucru;
- ✓ analiza și descrierea posturilor, elaborarea fișelor posturilor;
- ✓ proiectarea structurii organizatorice și repartizarea posturilor în cadrul ei;
- ✓ elaborarea ROF și ROI;
- ✓ elaborarea planului de muncă și salarii.

### f) *strategia și politica de personal:*

- ✓ elaborarea strategiei și politicii de personale;





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

OIPOSDRU

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BACĂU

- ✓ întocmirea programului de asigurare pe termen lung a personalului pe categorii și profesii, cu precizarea surselor de recrutare și stimulare;
- ✓ elaborarea programului de îmbunătățire a condițiilor de muncă.

**g) asigurarea unor condiții bune de muncă:**

- ✓ elaborarea contractului colectiv de muncă;
- ✓ negocierea și urmărirea realizării prevederilor acestuia;
- ✓ identificarea posibilităților de îmbunătățire a protecției și igienei muncii.

## 2. ANALIZA ȘI DESCRIEREA POSTULUI

Fiecare angajat, în organizația din care face parte, îndeplinește un ansamblu de atribuții, de care depinde realizarea obiectivelor stabilite.

*Postul reprezintă un grup de sarcini, obligații și responsabilități similare pe care le îndeplinește un salariat.*

De multe ori termenului de post i se substituie cel de funcție sau serviciu, dar de cele mai multe ori acestea nu sunt echivalente, postul însemnând cea mai mică unitate din cadrul unei organizații, pe când funcția poate să cuprindă mai multe posturi de același tip, în cadrul unui loc de muncă, iar serviciul înseamnă o îndatorire sau o ocupație pe care o persoană o are în calitate de salariat.

Definirea unui post cuprinde trei aspecte principale:

- ☐ analiza postului;
- ☐ descrierea postului;
- ☐ evaluarea postului.

**Analiza postului** este o investigație sistematică a sarcinilor, îndatoririlor și responsabilităților postului, precum și a îndemnării, cunoștințelor, abilităților necesare ocupantului, pentru a-l face performant.

Prin analiza postului se încearcă să se răspundă la următoarele întrebări:

- Care sunt activitățile ce trebuie executate în cursul unei zile de lucru ?
- Ce aptitudini și calități trebuie să posede cel care ocupă postul respectiv ?
- Dacă munca se desfășoară sub presiunea timpului sau timpul alocat acelei sarcini poate fi considerat suficient ?
- Postul respectiv implică sau nu responsabilități speciale ?

Rezultatele analizei postului sunt concretizate în **descrierea postului**, care cuprinde sarcinile, îndatoririle și responsabilitățile cerute de postul respectiv și specificarea postului, care include cerințele privind pregătirea, experiența, trăsăturile de personalitate, aptitudinile fizice și special necesare ocupării postului respectiv.

### Etapele descrierii postului

Realizarea descrierii postului se realizează printr-o succesiune de operații similare procesului de analiză a unui proces de muncă. Etapele ce trebuie parcurse la descrierea postului sunt următoarele:

**a) Identificarea postului** – se face prin precizarea denumirii compartimentului din care face parte și prin alocarea unui cod de recunoaștere a postului respectiv. De asemenea, se precizează și persoana care realizează descrierea postului, ce funcție ocupă și ce mijloace utilizează.

**b) Explicarea scopului** – constă în prezentarea obiectivelor urmărite și a avantajelor pentru



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

OIPOSDRU

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BACĂU

angajat, ce decurg din activitatea de descriere a postului.

**c) Culegerea informațiilor** – se realizează cu ajutorul unor chestionare, care se distribuie și se explică modul de completare. Adesea, se pot face și alte observații de către cei chestionați, pe lângă elementele cuprinse în chestionare.

**d) Redactarea descrierii postului** – se realizează prin sintetizarea tuturor informațiilor culese și a analizei postului.

**Evaluarea postului** constă în determinarea complexității acestuia, comparativ cu alte posturi.

## FIȘA POSTULUI.

*O fișă a postului cuprinde un sumar al sarcinilor și cerințelor care sunt esențiale pentru poziția respectivă.*

În general, fișa postului cuprinde (Foster, 1998):

1. Denumirea postului;
2. Un scurt sumar al muncii presupuse de postul respectiv;
3. Atribuțiile postului. O descriere a sarcinilor îndeplinite, a materialului folosit și gradul în care postul presupune o activitate de conducere; de asemenea, o scurtă (dar clară) descriere a abilităților necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor specifice postului;
4. Condițiile la locul de muncă și mediul fizic;
5. Mediul social. Informații despre mărimea grupului de muncă și nivelul de relații interpersonale necesar pentru îndeplinirea activităților specifice postului.

Evident, conținutul unei fișe a postului diferă de la o organizație la alta, de la un domeniu de activitate la altul. În anumite domenii, fișa postului este mai formalizată decât în altele, cuprinde mai multe informații și este mai detaliată. Dar, indiferent de conținutul real al diferitelor fișe sau de modul în care aceste informații sunt grupate și prezentate, aproape toate fișele de post respectă și conțin aceste 5 categorii de informații.

## ACTIVITATE PRACTICĂ

TEMĂ DE LUCRU: întocmirea fișelor de post pentru șefii de departamente.

### Obiectiv:

- să se realizeze descrierea activităților și atribuțiilor îndeplinite la nivelul compartimentelor existente (financiar-contabil, marketing, comercial, resurse umane, secretariat).

### Problematizarea:

- în firma de exercițiu nou înființată trebuie să se realizeze organizarea structurii prin intermediul unui instrument denumit „fișa postului“;
- fișa postului este un document operațional important ce prezintă în detaliu descrierea postului și cerințele postului pentru ca un angajat să-și poată exercita în condiții normale sarcinile de muncă în scopul îndeplinirii obiectivelor individuale;
- fișa postului este un document organizatoric indispensabil fiecărui salariat, fiind totodată un suport pentru evaluarea obiectivă a rezultatelor muncii acestuia;
- fișa postului este structurată pe două mari capitole: descrierea postului și cerințele postului.

### Sarcină de lucru:

- se distribuie participanților cartonașe colorate;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOS DRU



INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BĂCĂU

- fiecare culoare reprezintă un departament din cadrul firmei: albastru – departamentul financiar-contabil; roșu - departamentul de marketing, portocaliu - departamentul comercial, verde - departamentul resurse umane, galben – departamentul secretariat;
- în funcție de culoarea extrasă, participanții se împart pe echipe;
- fiecărei echipe i se distribuie sarcina de lucru: întocmirea fișei postului departamentului vizat, ținând cont de o structură dată;
- fiecare echipă are la dispoziție 30 de minute pentru a întocmi fișa postului pentru un anumit șef de departament din cadrul firmelor de exercițiu constituite;

## FIȘA POSTULUI – FE .....

### I. Descrierea postului

1. Postul \_\_\_\_\_
2. Compartimentul \_\_\_\_\_
3. Nivelul ierarhic \_\_\_\_\_
4. Ponderea ierarhică \_\_\_\_\_
5. Relații organizatorice:  
de autoritate:
  - ierarhice \_\_\_\_\_
  - funcționale \_\_\_\_\_
  - de stat major \_\_\_\_\_
  - de cooperare \_\_\_\_\_
  - de reprezentare \_\_\_\_\_
  - de control \_\_\_\_\_
6. Obiective individuale \_\_\_\_\_
7. Atribuții, sarcini, responsabilități \_\_\_\_\_

### II. Cerințele postului

1. Competența profesională:
  - Pregătire \_\_\_\_\_
  - Experiență \_\_\_\_\_
  - Cunoștințe \_\_\_\_\_
  - Calități și aptitudini \_\_\_\_\_
2. Competență managerială:
  - Cunoștințe \_\_\_\_\_
  - Calități și aptitudini \_\_\_\_\_
3. Cerințe specifice postului \_\_\_\_\_

## 3. RECRUTAREA ȘI SELECȚIA PERSONALULUI

**Consiliere, inovare, simulare – pentru un acces real la piața muncii (C.I.S.)**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

OIPOSDRU

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BACĂU

*Recrutarea se referă la acel set de activități pe care organizația le folosește pentru a atrage candidați pentru posturile scoase la concurs, candidați care au aptitudinile și deprinderile necesare pentru a contribui la îndeplinirea obiectivelor organizaționale.*

*Selecția reprezintă procesul prin care organizația alege, dintr-un grup de candidați, persoana sau persoanele cele mai potrivite postului scos la concurs, conform criteriilor stabilite și luând în considerare condițiile de mediu.*

### Metode de recrutare a resurselor umane

Rezultatele recrutării sunt influențate și de metoda folosită. Dintre metodele practicate pentru recrutarea personalului menționăm:

- publicitatea;
- rețeaua de cunoștințe;
- folosirea consilierilor pentru recrutare;
- căutarea persoanelor;
- fișierul cu potențiali angajați,
- activitățile de marketing.

**Anunțul publicitar de recrutare:** este mijlocul prin care firma de exercițiu își face cunoscută intenția de a ocupa anumite posturi vacante precum și cerințele pentru potențialul candidat.

Cerințe pentru anunțul publicitar:

- trebuie realizat printr-un mijloc de comunicare adecvat: site-ul școlii, site-ul firmei de exercițiu, ziarul școlii, afiș postat la avizierul laboratorului de firmă de exercițiu etc.;
- să furnizeze informații relevante despre firmă și postul vacant;
- să formuleze clar cerințele față de viitorul angajat;
- să popularizeze punctele tari ale firmei de exercițiu;
- să definească segmentul de elevi cărui i se adresează;
- să fie redactat într-un limbaj clar și concis;
- să stabilească orizonturi precise de timp;
- să comunice adresa firmei, numărul de telefon, faxul, numele și prenumele persoanei de contact.

#### Exemplu:

„Reputată firmă în domeniul vânzărilor de produse cosmetice, cu sediul în Tg. Ocna, angajează personal pentru postul de asistent manager. Se solicită studii superioare în domeniul economic, experiență de minim 3 ani, capacitate de organizare, cunoștințe avansate de IT, capacitate relațională, capacitate de muncă în echipă, spirit întreprinzător, rezistență crescută la efort. Persoanele interesate vor trimite formularul de candidatură, CV-ul împreună cu scrisoarea de intenție pe adresa de e-mail: [febeautyandfavour@yahoo.com](mailto:febeautyandfavour@yahoo.com) sau la sediul firmei: loc.Tg.Ocna, str. C. Negri nr. 4, cod poș tal 300420, **până la data de 01.10.2014.** Tel.: 0723342152.“



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

OIPOSDRU

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BACĂU

## Procesul de selecție a resurselor umane

O selecție riguroasă presupune parcurgerea următoarelor etape: întocmirea unui curriculum vitae; întocmirea scrisorii de prezentare; completarea formularului de angajare; interviul; testarea; verificarea referințelor; examenul medical; angajarea. Fiecare dintre aceste etape este eliminatorie.

### ➤ Întocmirea unui curriculum vitae

*Curriculum-ul vitae* constituie punctul de plecare în orice proces de selecție. Curriculum-ul vitae este considerat ca fiind unul dintre cele mai “la îndemână” procedee de evaluare, fiind bazat pe informații biografice. În același timp, este ușor de obținut și conține date aparent ușor de interpretat, fiind documentul prin care cel ce selecționează se convinge că potențialul angajat este persoana cea mai potrivită pentru postul respectiv.

**Curriculum Vitae** reprezintă „**autoportretul candidatului**” și nu o **autobiografie**. Este un memoriu care se referă atât la activitățile anterioare cât și la situația actuală. În CV se trec doar informațiile pe care candidatul le consideră oportune pentru prima triere în vederea angajării definitive.

### CV-ul este de două feluri:

- **funcțional** - se referă îndeosebi la realizările obținute, relevante pentru postul solicitat de candidat, fără a se ține seama de evoluția lor în timp; este folosit cu pondere pentru ocuparea posturilor de conducere;
- **cronologic** - este organizat pe etape începând cu postul ocupat în prezent și mergând în urmă spre începutul carierei; dacă experiența candidatului este foarte bogată se poate scurta prezentarea traseului profesional prin eliminarea perioadelor de început, dacă acestea nu sunt relevante pentru postul solicitat.

### Cerințe privind redactarea unui CV:

- să apară pe fiecare pagină numele și data de realizare a CV-ului;
- să fie redactat îngrijit;
- să nu se menționeze pretenții salariale;
- să conțină numai informații reale;
- să nu conțină informații de natură religioasă și politică;
- să nu conțină referințe.

CV-ul în format Europass se creează on-line accesând adresa:

<https://europass.cedefop.europa.eu/cvonline>

**Scrisoarea de intenție:** este componentă a dosarului de candidatură și este redactată de persoana care dorește să ocupe postul vizat. Oferă angajatorului informații despre candidați privind:

- cunoașterea și respectarea regulilor corespondenței de afaceri;
- modul în care știe să-și exprime gândurile;
- cunoașterea și respectarea regulilor gramaticale;
- logică și cursivitate în exprimare.

Acest instrument de recrutare are valoare mai mare pentru candidaturile pe posturi care solicită muncă intelectuală.

### Exemplu:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

OIPOSDRU

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BĂCĂU

Postul pentru care se candidează:	
Nume: _____	Prenume: _____
Data nașterii: _____	Adresă: _____
Telefon: _____	Stare civilă: _____
Detalii despre examenele absolvite / Certificatele obținute: _____ _____ _____	
Locul de muncă actual:	
Ultimele trei locuri de muncă (începând cu ultimul): _____ _____ _____	
Principalele interese:	
Ce vă atrage la acest post?	
Ce v-a oferit cea mai mare satisfacție de când sunteți angajat?	
Cum vedeți dezvoltarea carierei dumneavoastră în următorii 5 ani?	
Cât de repede ați putea începe lucrul dacă sunteți acceptat?	
Vă rugăm scrieți numele a două persoane care ar putea oferi referințe despre dvs.: _____ _____	
Semnătura: _____	Data: _____

### ➤ Utilizarea cererii de angajare

*Cererea de angajare* reprezintă un mijloc de culegere a informațiilor despre candidați într-o formă organizată, standardizată. El poate fi atașat la curriculum vitae sau poate fi depus separat.

Cererea de angajare are drept scop:

- să evidențieze dorința solicitantului de a obține un post;
- să ofere intervievatorului un profil al solicitantului, care să poată fi folosit în interviu;
- să constituie un element al dosarului de personal pentru solicitantul care devine angajat;
- să poată fi folosit pentru analiza modului în care se face selecția.

### ➤ Interviewarea pentru selecție

Cei care realizează interviul trebuie să aibă în vedere următoarele reguli:

- ☐ să cunoască bine descrierea postului;
- ☐ să stabilească nivelul abilităților, atitudinilor, aptitudinilor, cunoștințelor, capacităților, exigențelor cerute de post;
- ☐ să cunoască curriculum-ul vitae al fiecărui candidat;
- ☐ să stabilească întrebările care le va adresa și să pregătească informațiile pe care candidații le pot cere;
- ☐ să respecte programul de desfășurare a interviului și să nu grăbească desfășurarea lui;

**Consiliere, inovare, simulare – pentru un acces real la piața muncii (C.I.S.)**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

- ☐ să conducă interviul în așa fel încât să obțină de la candidat toate informațiile de care are nevoie pentru a lua o decizie;
  - ☐ să trateze candidații cu considerație și să-i asculte cu atenție;
  - ☐ să facă evaluarea candidaților imediat după interviu pentru a nu greși în aprecieri;
  - ☐ să nu facă discriminări rasiale, politice, de sex prin întrebările adresate;
  - ☐ să încheie interviul în termeni amabili și să comunice data când se vor anunța rezultatele.
- În selecția personalului pot fi utilizate două tipuri principale de interviuri: interviul inițial de triere și interviul de profunzime.

**Interviu preliminar:** în cazul interviului preliminar accentul se pune pe acele caracteristici ale candidatului care-i dau sau nu dreptul de a se prezenta la procesul de selecție.

**Interviu de selecție** este o conversație între angajator și candidat având un dublu scop și anume obținerea de informații în timp limitat de către candidat asupra organizației și de către organizație despre candidat.<sup>1</sup>

Întrebările care se adresează candidaților trebuie astfel formulate încât interviewerul să primească maxim de informații cu minim de întrebări. Întrebările sunt de două feluri:

- **deschise**, care dau posibilitatea candidatului să-și exprime liber răspunsurile; sunt mai bogate în informații și decurg spontan din răspunsurile precedente; prezintă avantajul că uneori răspunsurile sunt lungi și nerelevante;
- **închise**, la care se răspunde cu „da” sau „nu”; sunt dezavantajoase deoarece pot conduce candidatul spre răspunsul așteptat; fiecare întrebare trebuie să vizeze un anumit domeniu de selecție; din acest punct de vedere, întrebările pot fi grupate în opt categorii:
  1. care vizează obiectivele carierei;
  2. care vizează studiile;
  3. care vizează experiența profesională;
  4. care vizează pregătirea psihologică pentru post;
  5. care vizează caracteristicile personale;
  6. care vizează motivarea și ambițiile personale;
  7. care vizează abilitățile de comunicare și tipul de personalitate;
  8. care vizează autocontrolul.

După evaluarea răspunsurilor se formulează concluziile interviului de selecție.

## CHECKLIST PENTRU INTERVIUL DE SELECȚIE

### SCOP:

- selectarea unei persoane potrivite pentru postul respectiv.

### PREGĂTIRE:

- studierea informațiilor disponibile: descrierea funcției, specificațiile de personal, foi matricole, formular de aplicație, rezultatele testelor;
- pregătirea unui plan de interviu;
- alocarea de timp suficient;
- asigurarea caracterului confidențial al interviului;
- asigurarea întâmpinării adecvate a candidatului.

### COMPORTAMENT:

- crearea unei atmosfere destinse, întâmpinarea prietenoasă a candidatului;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

- oferirea de informații detaliate și precise despre postul în cauză;
- alegerea tipului de întrebări care cer răspunsuri de tip „da” sau „nu”;
- ascultare și observare;
- oferirea de informații cu privire la intervalul de timp în care se va lua o decizie referitoare la candidat.

**FINALIZARE:**

- decizie asupra conformității candidatului cu specificațiile postului;
- avizarea în conformitate.

**Exemplu: fișa interviului de selecție**

FIȘA DE INTERVIU NUME \_\_\_\_\_

POSTUL \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTUL \_\_\_\_\_ DATA \_\_\_\_ ORA \_\_\_\_\_

**1. DESCRIEREA PERSOANEI**

(înfățișare, caracteristici fizice, sănătate, etc.)

**2. REALIZĂRI**

(educație / calificare profesională / perfecționări)

**3. CARIERA PÂNĂ ÎN PREZENT**

(experiență relevantă, perioada de întrerupere)

**4. TRĂSĂTURI DE PERSONALITATE**

(abilități interumane, încredere în sine, echilibru)

**5. ATITUDINE**

(adaptabil, demn de încredere)

**6. CIRCUMSTANȚE**

- La serviciu (oportunități luate în considerare, perspective, ambiții)

- Acasă (căsătorit, obligații familiale, călătorii în străinătate)

**7. CONDIȚII PRIVIND SERVICIUL**

(salariu, data începerii)

**8. INTERESE EXTRA-PROFESIONALE**

(sociale, practice, intelectuale)

**9. CONCLUZII****➤ Testarea pentru selecție**

Testul este o măsură obiectivă și standardizată a însușirilor fizice sau psihice, o “probă determinată, implicând o sarcină de îndeplinit, identică pentru toți subiecții examinați și care este o tehnică precisă pentru aprecierea succesului sau a eșecului sau pentru cotarea numerică a reușitei.” Condițiile de examinare trebuie să fie identice pentru toți cei examinați, iar normele și instrucțiunile date pentru fiecare test în parte trebuie să fie respectate riguros.

**➤ Verificarea referințelor**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

OIPOSDRU

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BACĂU

Verificarea referințelor se realizează înainte sau după interviu, și se referă la datele înscrise în curriculum vitae, în formularul de angajare sau declarate în timpul interviului. Informațiile de referință pot fi obținute prin telefon, direct sau prin corespondență.

#### ➤ **Examenul medical**

Solicitanții selectați sunt supuși controlului medical care se efectuează, de regulă, într-un cabinet propriu. Scopul controlului este aflarea stării de sănătate a solicitantului. Rezultatul controlului medical influențează decisiv angajarea solicitantului.

#### ➤ **Angajarea**

Angajarea oricărei persoane trebuie să se facă respectând legislația în vigoare în acest domeniu. Între organizație și angajat se încheie un contract de muncă, care ține seama și de elementele stabilite în timpul interviului. Orice modificare a condițiilor prevăzute în contract trebuie să fie adusă la cunoștință angajatului în termen de o lună.

**Angajarea propriu-zisă** se încheie prin întocmirea următoarelor documente:

- întocmirea contractului individual de muncă cu respectarea legislației în vigoare;
- oferta salarială a firmei;
- stabilirea condițiilor de muncă și a măsurilor de protecție a PSI;
- prezentarea fișei postului;
- prezentarea postului respectiv în organigrama unității;
- prezentarea șefului direct la care se subordonează.

**Formularul de candidatură pentru angajare:** urmează a fi completat de candidat. **Exemplu:**

Postul solicitat:	
Numele:	Prenumele:
Adresa:	Nr. de telefon:
Data nașterii:	Locul nașterii:
Starea civilă:	Copii:
Studii generale și de specialitate:	
Liceu:	
Colegiu:	
Facultate:	
Masterat:	
Doctorat:	
Cursuri postuniversitare:	
Cursuri de perfecționare:	
Cariera profesională:	
Poziția curentă și salariul:	
Scurtă descriere a posturilor anterioare (începând cu cel mai recent):	
Principalele domenii de interes / Pasiuni personale:	
Limbi străine cunoscute:	
Cunoștințe operare PC:	
Ce vă atrage la acest post:	
Care este contribuția pe care o puteți aduce:	
Ce anume v-a oferit cele mai mari satisfacții în activitatea profesională de până acum:	
Cum credeți că va evolua cariera dumneavoastră profesională în următorii câțiva ani:	

**Consiliere, inovare, simulare – pentru un acces real la piața muncii (C.I.S.)**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

OIPOSDRU

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BACĂU

Preaviz necesar la actualul loc de muncă:

Persoane de contact pentru recomandări. Vă rugăm să treceți numele a două persoane dispuse să ofere recomandări în ceea ce vă privește:

Semnătura:

Data:

- **Integrarea profesională a noului angajat:** perioada de integrare profesională presupune schimbare. Prin integrarea profesională angajatul se acomodează cu condițiile specifice postului, ale compartimentului de muncă și se adaptează la cerințele grupului.

Un proces eficient de integrare profesională are patru componente esențiale:

- pregătirea noilor angajați;
- stabilirea informațiilor de care au nevoie noii angajați;
- precizarea responsabilităților pentru integrare;
- cunoașterea principiilor ce trebuie respectate la integrarea profesională.

## ACTIVITATE PRACTICĂ

### Angajarea personalului în firma de exercițiu

#### Joc de rol

#### Obiective:

- să finalizeze angajarea în cadrul firmei de exercițiu;
- să aplice tehnici de comunicare, prezentare, analiză și creativitate;

#### Posibilități de utilizare:

- la stabilirea angajaților pe posturi în cadrul departamentelor firmei de exercițiu;
- pentru promovarea culturii antreprenoriale în firma de exercițiu;
- la îmbunătățirea comunicării între elevii din firma de exercițiu;

#### Mod de organizare a activităților:

- participanții se grupează pe compartimente

#### Desfășurare:

##### Pregătire

- se distribuie participanților din fiecare grup post-it-uri de culori diferite (1 cartonaș roșu, 3 albastre, iar diferența galbene), creioane colorate și hârtie de flipchart;
- sala de curs se aranjează în așa fel încât să permită participanților o realizare optimă a activităților pe care le au de desfășurat.

##### Realizare

- „culoarea roșie” (un reprezentant al firmei angajatoare) va realiza **anunțul și formularul de candidatură** pentru angajare pe un post scos la concurs în cadrul firmei de exercițiu;
- „culoarea galbenă” (candidații pe post) va realiza **scrisoarea de intenție și CV-ul** în format EUROPASS;
- „culoarea albastră” (**comisia de angajare - managerul general, responsabilul de resurse umane, șeful departamentului în care se încadrează postul vacant**) va realiza **lista de verificare pentru interviul de selecție și fișa interviului de selecție**;

**Consiliere, inovare, simulare – pentru un acces real la piața muncii (C.I.S.)**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

OIPOSDRU

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BĂCĂU

- candidații pe post vor întocmi dosarul de candidatura care va cuprinde: formularul de candidatură, CV, scrisoare de intenție, referințe, o fotografie recentă.

### Evaluare și feedback:

- are loc o prezentare în cadrul firmei de exercițiu constituite printr-un joc de rol; spațiul este amenajat astfel încât să permită desfășurarea interviului în bune condiții: mese și scaune pentru comisia de realizare a interviului și pentru intervievați; pe parcursul perioadei de desfășurare a interviului, participantul din echipa roșie are calitatea de observator;
- se realizează feedback de către fiecare echipă în parte.

## 4. FORMAREA ȘI PERFECTIONAREA RESURSELOR UMANE



Un sistem de pregătire profesională adecvat în cadrul unei firme cuprinde, în primul rând, stabilirea obiectivelor de instruire, precizarea responsabilităților, conceperea programelor de pregătire și dezvoltare a carierei angajaților. Succesul pregătirii profesionale depinde de măsura în care se știe ce trebuie făcut, de ce, pentru cine și în ce mod.

**Prin formare profesională se urmărește dezvoltarea unor capacități noi, în timp ce perfecționarea profesională vizează îmbunătățirea capacităților existente, punerea în valoare a unor abilități deja dobândite.** Prin formare profesională se obține o calitate nouă, inițială; se asigură practic însușirea unei noi meserii. Perfecționarea profesională presupune însușirea de către persoana deja calificată într-un domeniu, de noi cunoștințe, care sunt recunoscute ca făcând parte din profilul meseriei.

Pregătirea și dezvoltarea profesională sunt activități ce au ca scop îmbunătățirea competențelor deținute de o resursă umană la un moment dat. Prima activitate se focalizează pe modificarea imediată a competențelor pentru ca deținătorul lor să facă față cât mai bine cerințelor postului său actual, în timp ce cea de a doua activitate se focalizează pe potențialul angajatului, încercând să-l extindă în vederea unei viitoare promovări pe o poziție superioară celei deținute în prezent.

### Metode de pregătire profesională a salariaților

1. *Pregătirea la locul de muncă* se poate realiza prin: ucenicie, instruire, pregătire de laborator.
2. *Pregătirea profesională în scopul îndeplinirii responsabilităților funcției* se adoptă, în general, la personalul cu funcții de conducere și urmărește perfecționarea acestuia prin participarea la rezolvarea unor probleme de conducere specifice, cu un grad de dificultate deosebit:
  - a) participarea în grup la efectuarea unor proiecte, lucrări sau studii;
  - b) delegarea de autoritate parțială sau totală de către șeful ierarhic superior pe o perioadă limitată de timp, cu precizarea clară a atribuțiilor;
  - c) înlocuirea temporară a șefului ierarhic superior, fie în mod voit, fie fortuit.

**Consiliere, inovare, simulare – pentru un acces real la piața muncii (C.I.S.)**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

OIPOSDRU

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BACĂU

3. *Rotația posturilor* presupune trecerea unei persoane pe un alt post sau într-un alt compartiment, dar care presupune realizarea unor activități apropiate ca nivel de pregătire.
4. *Participarea la grupuri eterogene de muncă* oferă salariaților posibilitatea de a-și îmbunătăți pregătirea profesională, învățând de la ceilalți participanți, prin cunoașterea opiniilor și soluțiilor acestora. În același timp, ei pot să-și pună în valoare propriile competențe.
5. *Participarea la ședințe*, atât în calitate de membru, cât și participarea activă, cu responsabilități bine delimitate, cu luarea unor poziții și căutarea unor soluții.
6. *Participarea la „comitete juniori”*, folosind pregătirea profesională a tinerilor angajați pe o perioadă determinată de timp, în vederea unei bune integrări în cadrul firmei. Aici sunt supuse atenției probleme de investigație și analiză, se realizează cercetări teoretice și practice ce nu fac apel neapărat la experiența participanților, ci, mai ales, la cunoștințele teoretice și practice dobândite până în acel moment.

*Coaching-ul și mentoring-ul sunt forme mai complexe și mai avansate de dezvoltare, propunându-și să exploateze interacțiunea de zi cu zi la locul de muncă și bazându-se pe principii conform cărora cel care este responsabil de acest gen de activități nu dă răspunsuri, ci pune întrebări esențiale legate de profesie și de carieră, la care răspunsurile trebuie găsite tocmai de beneficiarul unui asemenea program de dezvoltare.*

## 5. EVALUAREA PERFORMANȚELOR/REZULTATELOR ANGAJAȚILOR

Evaluarea performanțelor profesionale individuale este o activitate-nucleu a funcției de dezvoltare a resurselor umane întrucât este principala sursă de informații pe baza cărora se stabilesc în continuare politicile de motivare în general și de remunerare în particular, de pregătire și dezvoltare profesională și de îmbunătățire a muncii prin intervenții în alte activități esențiale ale acestui domeniu managerial, cum ar fi planificarea personalului, managementul posturilor, recrutarea, selectarea și promovarea, comunicarea etc.

*Evaluarea performanțelor profesionale individuale reprezintă aprecierea gradului în care salariatul își îndeplinește responsabilitățile ce îi revin, în raport cu postul ocupat.*

**Obiectivele unui sistem de evaluare sunt:**

- ☐ stabilirea obiectivelor individuale pentru o perioadă de timp, în așa fel încât obiectivele generale ale departamentului, firmei să fie realizate;
- ☐ stabilirea obiectivelor cheie pe care individul trebuie să le realizeze într-o anumită perioadă de timp;
- ☐ compararea nivelului performanțelor individului cu cele standard pentru a constitui baza sistemului de remunerare pentru angajat;
- ☐ identificarea nevoilor de perfecționare în vederea dezvoltării performanțelor actuale;
- ☐ identificarea posibilităților de promovare;
- ☐ identificarea ariilor de îmbunătățire și creștere a performanțelor;
- ☐ îmbunătățirea comunicării între diferite nivele ierarhice;
- ☐ îmbunătățirea standardelor;
- ☐ verificarea eficacității procedurilor și practicilor legate de politica de personal a organizației.

**Consiliere, inovare, simulare – pentru un acces real la piața muncii (C.I.S.)**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

OIPOSDRU

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BĂCĂU**Principalele beneficii ale sistemului de evaluare sunt:**

- ☐ accentuarea îmbunătățirii performanțelor;
- ☐ managerii și supervizorii pot avea impresii aleatoare privind performanțele subordonaților, dar rareori într-o formă coerentă, completă și obiectivă;
- ☐ pot avea o idee corectă despre greșelile subordonaților, dar poate nu au alocat timp suficient și atenție nevoilor de îmbunătățire și dezvoltare ale subordonaților;
- ☐ este ușor de a face judecăți, dar mult mai greu să justifici detaliat, în scris sau în fața subordonatului;
- ☐ evaluatori diferiți pot aplica criterii diferite, standarde diferite de comparare, acest lucru micșorând posibilitatea comparațiilor, precum și credibilitatea în ochii celui evaluat;
- ☐ de obicei managerii dau rar feed-back subordonaților cu privire la performanțele lor. Un dialog regulat, consistent între angajat și subordonat cu privire la performanțele acestuia din urmă trebuie încurajat. Acest fapt contribuie la creșterea performanțelor, la îmbunătățirea comunicării prin faptul că, pe de o parte, dă posibilitatea angajatului să-și exprime ideile și așteptările, iar, pe de altă parte, primește informații referitoare la progresele sale.
- ☐ schemele de evaluare oferă informații utile pentru stabilirea planurilor succesoriale, determinarea posibilităților de promovare, identificarea nevoilor de instruire.

**ACTIVITATE PRACTICĂ****Evaluarea activității angajatului în FE****Posibilități de utilizare :**

Evaluarea performanțelor angajaților în cadrul firmei de exercițiu.

**Mod de organizare a activităților :**

Activitate individuală – completarea Grilei de evaluare/autoevaluare

**Resurse materiale:**

- Grilă de evaluare/autoevaluare–format electronic/hârtie, calculator, imprimantă, instrumente de scris;
- Fișe de post pentru angajați din firma de exercițiu.

**Durată:**

- **Pregătire:**
  - familiarizarea angajaților din firma de exercițiu cu Grila de autoevaluare (criterii de evaluare), acordarea/completarea calificativelor – 10 minute;
- **Realizare:**
  - completarea Grilei de autoevaluare – 30 de minute;
- **Evaluare și feed-back** – discutarea punctajelor obținute, stabilirea măsurilor de îmbunătățire a activității – acolo unde este cazul – 10 minute.

**Desfășurare:**

- **Pregătire:**
  - angajații din firma de exercițiu primesc Grila de autoevaluare și se discută criteriile de acordare, punctajele ce se acordă în funcție de criteriu.

**Consiliere, inovare, simulare – pentru un acces real la piața muncii (C.I.S.)**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BĂCĂU

- **Realizare:**
    - completarea individuală a Grilei de evaluare/autoevaluare.
  - **Evaluare și feed-back:**
    - discutarea punctajelor obținute, dreptul la replică, stabilirea măsurilor de îmbunătățire a activității – acolo unde este cazul, concluzionare per ansamblu firmă de exercițiu.
- Alternative de lucru:**
- Se poate lucra și prin evaluarea concomitentă manager/coordonator firmă de exercițiu/angajat firmă de exercițiu.
- Recomandări:**
- Dezvoltă spiritul critic.
  - Foarte potrivită pentru autoevaluarea activității în cadrul firmei de exercițiu.
  - Critica este constructivă.
- **Soluții-model:**
    - Se completează Grila de mai jos în funcție de diferite posturi în care se regăsesc angajații din firma de exercițiu..

## GRILĂ DE EVALUARE PENTRU UN ANGAJAT DIN FIRMA DE EXERCİȚIU

SARCINI FIȘA POSTULUI	COMPETENȚE CERUTE ÎN FIȘA POSTULUI
RELAȚIONARE ÎN CADRUL FIRMEI DE EXERCİȚIU	
COMPETENȚE PERSONALE _____	COMPETENȚE SPECIFICE FIRMEI DE EXERCİȚIU _____
Sarcini îndeplinite/neîndeplinite?	Plan de îmbunătățire _____

### 6. SALAR

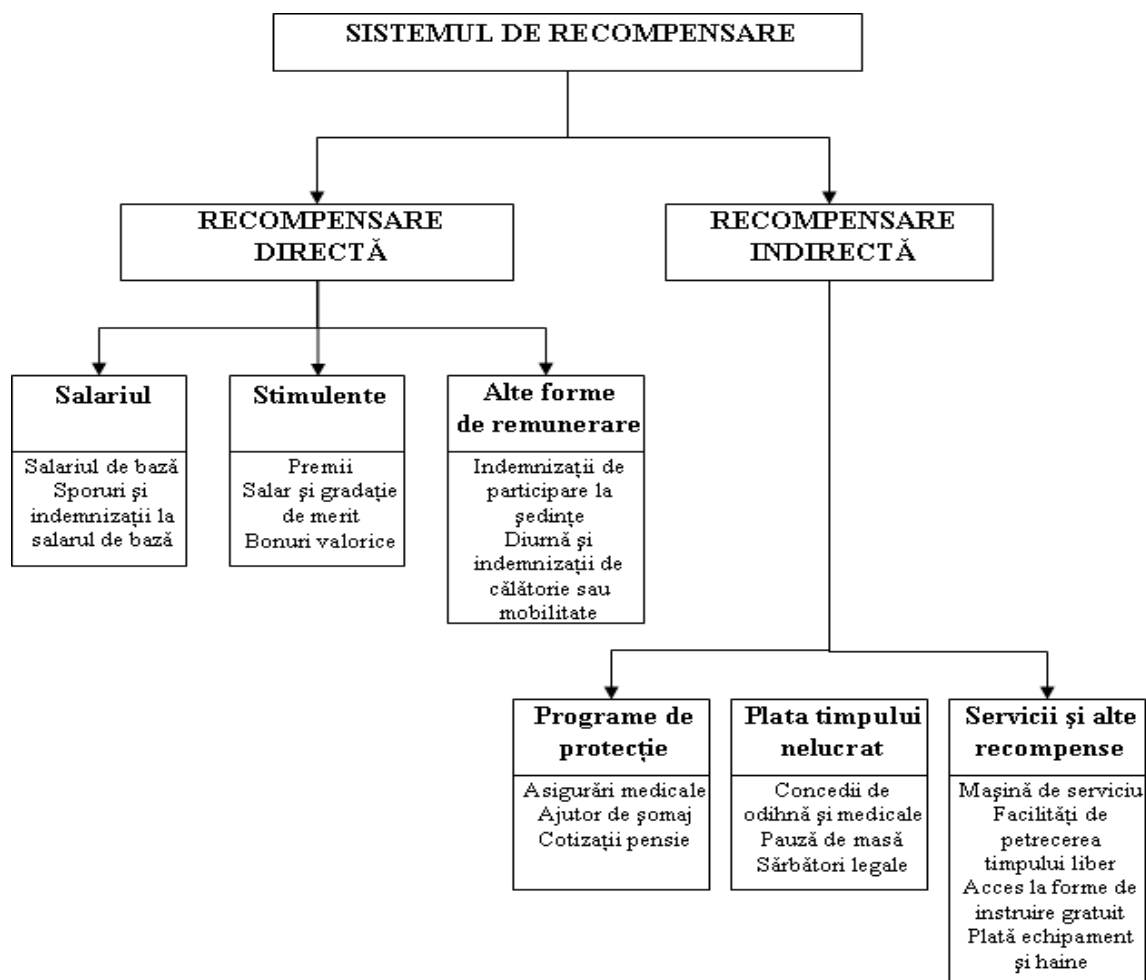
Recompensarea personalului este un instrument important al managementului firmei prin care se influențează eficiența activității fiecărui salariat, obținerea unor performanțe bune pentru firmă.

*Recompensarea angajaților reprezintă totalitatea veniturilor materiale și bănești, a facilităților și avantajelor prezente sau viitoare, determinate direct sau indirect de calitatea de angajat și de activitatea desfășurată în cadrul unei firme.*

**Consiliere, inovare, simulare – pentru un acces real la piața muncii (C.I.S.)**

Recompensele directe sunt, de fapt, sumele primite de angajat pentru munca depusă și se reflectă sub formă de salariu, sporuri la salariu, premii, participări la profit.

Recompensele indirecte se referă la facilitățile oferite personalului atât pe perioada în care are statului de angajat, cât și după aceea ca o consecință a acestui statut (plata concediilor de odihnă, a ajutorului de șomaj, a pensiei, a dividendelor etc.).



**Salariul** din firma de exercițiu reprezintă suma de bani virtuală ce revine unui angajat (salariat) pentru munca prestată. Angajatul în firma de exercițiu este încadrat, pe baza unui contract **individual de muncă pe perioada determinată**.

În firma de exercițiu, angajații încheie contract de muncă pentru **trei ore/săptămână (ore aferente laboratorului alocat metodei de predare firma de exercițiu)**, pe perioadă determinată, aferentă unui an școlar.

**SALARIU BRUT = SALARIU REALIZAT + SPORURI + INDEMNIZAȚII**

În firma de exercițiu utilizăm noțiunea de salariu negociat.

**SALARIU BRUT = SALARIU REALIZAT**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

OIPOSDRU

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN  
BACĂU**Documente utilizate în decontarea salariilor:**

- Foaie colectivă de prezență
- Stat de salarii
- Nota de contabilitate
- Fluturași
- Ordin de plată
- Extras de cont

Din salariile brute realizate de către angajații firmei de exercițiu se scad obligațiile salariale ale angajatului și rezultă restul de plată. Obligațiile salariale sunt suportate de către angajat și se platesc de către angajator. La rândul său, angajatorul are obligații de plată legate de salarii către bugetul de stat și bugetul asigurărilor sociale.

*În firma de exercițiu nu se acordă bani în avans angajaților, iar aceștia nu au obligații sub forma de rate sau chirii. De asemenea, în firma de exercițiu nu se lucrează cu concedii medicale și concedii de odihnă. Contribuțiile angajatorului (firmei de exercițiu) legate de salarii se calculează prin aplicarea cotelor aferente asupra fondului de salarii.*

**FONDUL DE SALARII = TOTAL SALARII BRUTE**

C.A.S. și C.A.S.S. suportat de angajat se calculează prin aplicarea cotelor aferente asupra salariului brut. C.F.S. se calculează prin aplicarea cotei aferente asupra salariului negociat (de încadrare).

Impozitul aferent salariului obținut se calculează prin aplicarea cotei de 16% asupra salariului impozabil, stabilit după următoarea formulă:

$$\text{VENIT IMPOZABIL DIN SALARIU} = \text{VENIT BRUT} - \text{C.A.S.} - \text{C.A.S.S.} - \text{C.F.S.} - \text{DEDUCEREA PERSONALĂ}$$

**Deducerea personală** se stabilește diferențiat, în funcție de nivelul salariului și de persoanele aflate în întreținere.

**Mod de calcul (pentru angajații FE):**

1. salariu încadrare;
2. sporuri, indemnizații;
3. venit brut = 1 + 2;
4. contribuții sociale angajat
  - CAS = 10,5% \* 3;
  - CASS = 5,5% \* 3;
  - FS = 0,5% \* 3;
5. venit net = 3 - 4;
6. deducere personală\*;
7. venit impozabil = 5 - 6;
8. impozit salarîu = 16% \* 7;
9. salariu net = 5 - 8.

**Contribuții suportate de angajatorul FE:**

Contribuțiile angajatorului se determină în cote procentuale la fondul brut de salarii = valoarea totală a veniturilor brute:

- contribuția la asigurări sociale (CAS): 20,8% - condiții normale;

**Consiliere, inovare, simulare – pentru un acces real la piața muncii (C.I.S.)**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale  
2007-2013

OIPOSDRU

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BACĂU

- contribuția la asigurări sociale de sănătate (CASS): 5,2%;
- contribuția la fondul de șomaj (FS): 0,5%;
- fond de garantare pentru plata creanțelor salariale: 0,25%;
- fond pentru accidente de muncă și boli profesionale: 0,15% - 0,85% (în funcție de cod CAEN);
- concedii și indemnizații: 0,85%.

FE \_\_\_\_\_

**STAT DE PLATĂ**

Luna \_\_\_\_\_, anul \_\_\_\_\_

Nr crt.	Num și prenume	Funcția	Salariu încadrare	Sporuri, indemnizații	Venit brut	Rețineri			Venit net	Deducere personală	Venit impozabil	Impozit	Salariu net	Semnătura de primire
						CAS	CASS	FS						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Total														

**Contribuții unitate:**

- contribuția la asigurări sociale (CAS): 20,8% .....
- contribuția la asigurări sociale de sănătate (CASS): 5,2% .....
- contribuția la fondul de șomaj (FS): 0,5% .....
- fond de garantare pentru plata creanțelor salariale: 0,25% .....
- fond pentru accidente de muncă și boli profesionale: 0,15% - 0,85% (în funcție de cod CAEN) .....
- Concedii și indemnizații: 0,85% .....

Conducătorul unității,

Conducătorul contabil,

dep. financiar- Întocmit,

**7. DOCUMENTE UTILIZATE ÎN ACTIVITĂȚILE SPECIFICE DEPARTAMENTULUI RESURSE UMANE**

Într-o firmă de exercițiu, la fel ca într-o firmă reală, la compartimentul resurse umane se primesc, se elaborează și se arhivează o serie de documente specifice, conform prevederilor legale în vigoare. Se pot enumera astfel câteva activități **generatoare de documente**:

- întocmirea documentelor necesare angajării (contracte de muncă, fișe personale, fișe medicale)

**Consiliere, inovare, simulare – pentru un acces real la piața muncii (C.I.S.)**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOS DRU



INSPECTORATUL ȘCOLAR  
JUDEȚEAN BACĂU

- elaborarea și actualizarea fișelor de post;
- întocmirea documentelor necesare evidenței timpului lucrat (condica de prezență, foaia colectiva de prezență);
- redactarea și centralizarea fișelor de evaluare a activității;
- realizarea statelor de plata a salariilor și a documentelor complementare (fluturași de salarii, declarații lunare pentru impozite și taxe: CAS, CASS, Fond somaj și ITM);
- transmiterea documentelor justificative pentru înregistrare în contabilitate;
- administrarea bazei de date a personalului;
- gestionarea și arhivarea dosarelor de personal.

ANEXE

## BIBLIOGRAFIE

1. Cole, G.A., *Managementul Personalului*, București, Codecs S.A., 1997.
2. Cole, G.A., *Management. Teorie și practică*, Chișinău, Î. E. P. Știința, 2004.
3. Cole, G.A., *Managementul personalului*, București, Editura CODECS, 2000.
4. Ilieș, L., Osoian, C. și Petelean, A., *Managementul resurselor umane*, Cluj-Napoca, Dacia, 2002.
5. Lefter, Viorel; Marinas, Cristian; Nica, Elvira, *Fundamente ale managementului resurselor umane*, București, Editura Economica, 2007.
6. Manolescu, Aurel, *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economica, Ediția a 4-a, 2003.
7. Mathis, R.L., Nica, P.C. și Rusu, C., (coordonatori), *Managementul resurselor umane*, București: Editura Economică, 1997.
8. Nicolescu, Ovidiu, *Managerii și managementul resurselor umane*, București, Editura Economica, 2004.
9. Rosca, Constantin; Varzaru, Mihai; Rosca, Ion Gh., *Resurse umane – Management și gestiune*, București, Editura Economica, 2005.
10. Ștefănescu Mihaela (coord.), *Ghidul firmei de exercițiu: Cea mai bună practică*, Editura Didactică și Pedagogică, 2012.
11. [www.roct.ro](http://www.roct.ro)
12. [www.tvet.ro](http://www.tvet.ro)