**COMPARTIMENTUL RESURSE UMANE AL FIRMEI DE EXERCIŢIU ŞI ACTIVITĂŢILE SPECIFICE**

|  |  |
| --- | --- |
| **După ce ai învăţat acest capitol ...**  **... ştii...**  -atribuţiile compartimentului resurse umane;  -conţinutul procesului de recrutare, selecţie şi angajare a personalului;  -profilul socio-profesional al personalului;   * strategiile de dezvoltare a carierei profesionale;   **...înţelegi...**   * C:\Users\Mioara\Desktop\imagini carte\22.giftehnicile de coaching (motivare, îndrumare, consiliere) în activitatea curentă a firmei; * procesul de planificare a necesarului de personal, de angajare, de dezvoltare şi de evaluare a personalului; * gestiunea documentelor de personal   C:\Users\Mioara\Desktop\imagini carte\30.jpg  **... poţi să faci...**  -să întocmeşti portofoliul personal pentru ocuparea unui loc de muncă;  -să participi la interviul de angajare;  C:\Users\Mioara\Desktop\imagini carte\23.jpg-să întocmeşti Fişele de post pentru angajaţii FE;   * să întocmeşti Statul de plată a salariilor; * să organizezi şi să realizezi evidenţa documentelor de personal; * să stabileşti strategii de dezvoltare a carierei profesionale. | **Conţinuturi tematice:**   1. Atribuţiile compartimentului resurse umane 2. Analiza şi descrierea posturilor 3. Recrutarea şi selecţia personalului 4. Formarea şi perfecţionarea resurselor umane 5. Evaluarea performanţelor/rezultatelor angajaţilor 6. Salarizarea personalului 7. Documente utilizate în activităţile specifice departamentului resurse umane; circuitul documentelor şi arhivarea acestora   **Cuvinte cheie**   * Recrutarea personalului * Selecţia personalului * Motivarea personalului * Salarizarea personalului * Cariera * Performanţele personalului * Interviu de angajare * Curriculum vitae * Coaching * Fişă de post * Rotaţia posturilor |
|  |  |

1. **ATRIBUŢIILE COMPARTIMENTULUI**



**RESURSE UMANE**

Principalele atribuţii ale compartimentului resurse umane,

pe domenii de activitate, sunt:

***a) recrutare, selecţie, angajare*:**

* stabilirea criteriilor de recrutare şi selecţie;
* elaborarea şi aplicarea testelor pentru selecţie;
* angajarea şi repartizarea pe posturi;
* negocierea contractelor individuale;
* desfacerea contractului de muncă;
* asigurarea integrării noilor angajaţi;

***b) motivare, salarizare*:**

* stabilirea criteriilor şi metodelor de evaluare;
* evaluarea performanţelor fiecărui angajat;
* studierea, experimentarea şi aplicarea unor forme adecvate de salarizare;
* conceperea de stimulente nefinanciare;
* asigurarea unor corelaţii între creşterea producţiei, a productivităţii muncii, a fondului de salarii şi a salariului individual.

***c) calificare şi perfecţionare profesională*:**

* stabilirea nevoilor de pregătire şi de perfecţionare a pregătirii profesionale;
* elaborarea programelor de pregătire şi de perfecţionare, precum şi urmărirea aplicării lor;
* organizarea cursurilor de pregătire şi perfecţionare;
* asigurarea condiţiilor pentru participarea salariaţilor;
* evaluarea acţiunilor de pregătire şi perfecţionare.

***d) evaluarea şi 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 formaţiilor de lucru;
* analiza şi descrierea posturilor, elaborarea fişelor posturilor;
* proiectarea structurii organizatorice şi repartizarea posturilor în cadrul ei;
* elaborarea ROF şi ROI;
* elaborarea planului de muncă şi salarii.

***f) strategia şi politica de personal*:**

* elaborarea strategiei şi politicii de personale;
* întocmirea programului de asigurare pe termen lung a personalului pe categorii si profesii, cu precizarea surselor de recrutare şi stimulare;
* elaborarea programului de îmbunătăţire a condiţiilor de muncă.

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

* elaborarea contractului colectiv de muncă;
* negocierea şi urmărirea realizării prevederilor acestuia;
* identificarea posibilităţilor de îmbunătăţire a protecţiei şi igienei muncii.

1. **ANALIZA ŞI DESCRIEREA POSTULUI**

Fiecare angajat, în organizaţia din care face parte, îndeplineşte un ansamblu de atribuţii, de care depinde realizarea obiectivelor stabilite.

***Postul reprezintă un grup de sarcini, obligaţii şi responsabilităţi similare pe care le îndeplineşte un salariat.***

De multe ori termenului de post i se substituie cel de funcţie sau serviciu, dar de cele mai multe ori acestea nu sunt echivalente, postul însemnând cea mai mică unitate din cadrul unei organizaţii, pe când funcţia poate să cuprindă mai multe posturi de acelaşi tip, în cadrul uni loc de muncă, iar serviciul înseamnă o îndatorire sau o ocupaţie 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 investigaţie sistematică a sarcinilor, îndatoririlor şi responsabilităţilor postului, precum şi a îndemânării, cunoştinţelor, abilităţilor necesare ocupantului, pentru a-l face performant.

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

- Care sunt activităţile ce trebuie executate în cursul unei zile de lucru ?

- Ce aptitudini şi calităţi trebuie să posede cel care ocupă postul respectiv ?

- Dacă munca se desfăşoară sub presiunea timpului sau timpul alocat acelei sarcini poate fi

considerat suficient ?

- Postul respectiv implică sau nu responsabilităţi speciale ?

Rezultatele analizei postului sunt concretizate în **descrierea postului**, care cuprinde sarcinile, îndatoririle şi responsabilităţile cerute de postul respectiv şi specificarea postului, care include cerinţele privind pregătirea, experienţa, trăsăturile de personalitate, aptitudinile fizice şi special necesare ocupării postului respectiv.

**Etapele descrierii postului**

Realizarea descrierii postului se realizează printr-o succesiune de operaţii 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 şi prin alocarea unui cod de recunoaştere a postului respectiv. De asemenea, se precizează şi persoana care realizează descrierea postului, ce funcţie ocupă şi ce mijloace utilizează.

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

angajat, ce decurg din activitatea de descriere a postului.

***c) Culegerea informaţiilor*** – se realizează cu ajutorul unor chestionare, care se distribuie şi se explică modul de completare. Adesea, se pot face şi alte observaţii de către cei chestionaţi, pe lângă elementele cuprinse în chestionare.

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

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

**FIŞA POSTULUI**.

***O fişă a postului cuprinde un sumar al sarcinilor şi cerinţelor care sunt esenţiale pentru poziţia respectivă.***

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

1. Denumirea postului;

2. Un scurt sumar al muncii presupuse de postul respectiv;

3. Atribuţiile postului. O descriere a sarcinilor îndeplinite, a materialului folosit şi gradul în

care postul presupune o activitate de conducere; de asemenea, o scurtă (dar clară) descriere

a abilităţilor necesare pentru îndeplinirea atribuţiilor specifice postului;

4. Condiţiile la locul de muncă şi mediul fizic;

5. Mediul social. Informaţii despre mărimea grupului de muncă şi nivelul de relaţii

interpersonale necesar pentru îndeplinirea activităţilor specifice postului.

Evident, conţinutul unei fişe a postului diferă de la o organizaţie la alta, de la un domeniu de activitate la altul. În anumite domenii, fişa postului este mai formalizată decât în altele, cuprinde mai multe informaţii şi este mai detaliată. Dar, indiferent de conţinutul real al diferitelor fişe sau de modul în care aceste informaţii sunt grupate şi prezentate, aproape toate fişele de post respectă şi conţin aceste 5 categorii de informaţii.

**ACTIVITATE PRACTICĂ**

## TEMĂ DE LUCRU: întocmirea fişelor de post pentru şefii de departamente.

**Obiectiv:**

* să se realizeze descrierea activităţilor şi atribuţiilor îndeplinite la nivelul compartimentelor existente (financiar-contabil, marketing, comercial, resurse umane, secretariat).

**Problematizarea:**

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

**Sarcină de lucru:**

* se distribuie participanţilor cartonaşe colorate;
* fiecare culoare reprezintă un departament din cadrul firmei: albastru – departamentul financiar-contabil; roşu - departamentul de marketing, portocaliu - departamentul comercial, verde - departamentul resurse umane, galben – departamentul secretariat;
* în funcţie de culoarea extrasă, participanţii se împart pe echipe;
* fiecărei echipe i se distribuie sarcina de lucru: întocmirea fişei postului departamentului vizat, ţinând cont de o structură dată;
* fiecare echipă are la dispoziţie 30 de minute pentru a întocmi fişa postului pentru un anumit şef de departament din cadrul firmelor de exerciţiu constituite;

**FIŞA POSTULUI – FE .............................................**

1. **Descrierea postului**
2. Postul\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Compartimentul\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. Nivelul ierarhic\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. Ponderea ierarhică\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
6. Relaţii organizatorice:
   1. de autoritate:

* ierarhice\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* funcţionale\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* de stat major\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* de cooperare\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* de reprezentare\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* de control\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Obiective individuale\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Atribuţii, sarcini, responsabilități\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. **Cerinţele postului**
4. Competenţa profesională:
   1. Pregătire\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
   2. Experienţă\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
   3. Cunoştinţe\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
   4. Calităţi şi aptitudini\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. Competenţă managerială:
   1. Cunoştinţe\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
   2. Calităţi şi aptitudini\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Cerinţe specifice postului\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **RECRUTAREA ŞI SELECŢIA PERSONALULUI**

****

***Recrutarea se referă la acel set de activităţi pe care organizaţia le foloseşte pentru a atrage candidaţi pentru posturile scoase la concurs, candidaţi care au aptitudinile şi deprinderile necesare pentru a contribui la îndeplinirea obiectivelor organizaţionale.***

***Selecţia reprezintă procesul prin care organizaţia alege, dintr-un grup de candidaţi, persoana sau persoanele cele mai potrivite postului scos la concurs, conform criteriilor stabilite şi luând în considerare condiţiile de mediu.***

**Metode de recrutare a resurselor umane**

Rezultatele recrutării sunt influenţate şi de metoda folosită. Dintre metodele practicate pentru recrutarea personalului menţionăm:

* publicitatea;
* reţeaua de cunoştinţe;
* folosirea consilierilor pentru recrutare;
* căutarea persoanelor;
* fişierul cu potenţiali angajaţi,
* activităţile de marketing.

**Anunţul publicitar de recrutare:** este mijlocul prin care firma de exerciţiu îşi face cunoscută intenţia de a ocupa anumite posturi vacante precum şi cerinţele pentru potenţialul candidat.

Cerinţe pentru anunţul publicitar:

* trebuie realizat printr-un mijloc de comunicare adecvat: site-ul şcolii, site-ul firmei de exerciţiu, ziarul şcolii, afiş postat la avizierul laboratorului de firmă de exerciţiu etc.;
* să furnizeze informaţii relevante despre firmă şi postul vacant;
* să formuleze clar cerinţele faţă de viitorul angajat;
* să popularizeze punctele tari ale firmei de exerciţiu;
* să definească segmentul de elevi căruia i se adresează;
* să fie redactat într-un limbaj clar şi concis;
* să stabilească orizonturi precise de timp;
* să comunice adresa firmei, numărul de telefon, faxul, numele şi prenumele persoanei de contact.

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

**Procesul de selecţie a resurselor umane**

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

* **Întocmirea unui curriculum vitae**

*Curriculum-ul vitae* constituie punctul de plecare în orice proces de selecţie. Curriculum-ul vitae este considerat ca fiind unul dintre cele mai “la îndemână” procedee de evaluare, fiind bazat pe informaţii biografice. În acelaşi timp, este uşor de obţinut şi conţine date aparent uşor de interpretat, fiind documentul prin care cel ce selecţionează se convinge că potenţialul angajat este persoana cea mai potrivită pentru postul respectiv.

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

**CV-ul este de două feluri:**

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

**Cerinţe privind redactarea unui CV:**

* să apară pe fiecare pagină numele şi data de realizare a CV-ului;
* să fie redactat îngrijit;
* să nu se menţioneze pretenţii salariale;
* să conţină numai informaţii reale;
* să nu conţină informaţii de natură religioasă şi politică;
* să nu conţină referinţe.

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

[**https://europass.cedefop.europa.eu/cvonlin**](https://europass.cedefop.europa.eu/cvonlin)

**Scrisoarea de intenţie:** este componentă a dosarului de candidatură şi este redactată de persoana care doreşte să ocupe postul vizat. Oferă angajatorului informaţii despre candidaţi privind:

* cunoaşterea şi respectarea regulilor corespondenţei de afaceri;
* modul în care ştie să-şi exprime gândurile;
* cunoaşterea şi respectarea regulilor gramaticale;
* logică şi cursivitate în exprimare.

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

**Exemplu:**

|  |
| --- |
| Postul pentru care se candidează: |
| Nume: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Prenume: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Data naşterii: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Adresă: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Telefon: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Stare civilă: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Detalii despre examenele absolvite / Certificatele obţinute:  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| 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 satisfacţie de când sunteţi angajat? |
| Cum vedeţi dezvoltarea carierei dumneavostraă în următorii 5 ani? |
| Cât de repede aţi putea începe lucrul dacă sunteţi acceptat? |
| Vă rugăm scrieţi numele a două persoane care ar putea oferi referinţe despre dvs.:  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Semnătura: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

* **Utilizarea cererii de angajare**

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

Cererea de angajare are drept scop:

* să evidenţieze dorinţa solicitantului de a obţine 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 selecţia.
* **Intervievarea pentru selecţie**

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

 să cunoască bine descrierea postului;

 să stabilească nivelul abilităţilor, atitudinilor, aptitudinilor, cunoştinţelor, capacităţilor, exigenţelor cerute de post;

 să cunoască curriculum-ul vitae al fiecărui candidat;

 să stabilească întrebările care le va adresa şi să pregătească informaţiile pe care candidaţii le pot cere;

 să respecte programul de desfăşurare a interviului şi să nu grăbească desfăşurarea lui;

 să conducă interviul în aşa fel încât să obţină de la candidat toate informaţiile de care are nevoie pentru a lua o decizie;

 să trateze candidaţii cu consideraţie şi să-i asculte cu atenţie;

 să facă evaluarea candidaţilor imediat după interviu pentru a nu greşi în aprecieri;

 să nu facă discriminări rasiale, politice, de sex prin întrebările adresate;

 să încheie interviul în termeni amabili şi să comunice data când se vor anunţa rezultatele.

În selecţia personalului pot fi utilizate două tipuri principale de interviuri: interviul iniţial de

triere şi interviul de profunzime.

**Interviul 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 selecţie.

**Interviul de selecţie** este o conversaţie între angajator şi candidat având un dublu scop şi anume obţinerea de informaţii în timp limitat de către candidat asupra organizaţiei şi de către organizaţie despre candidat.[[1]](#footnote-1)

Întrebările care se adresează candidaţilor trebuie astfel formulate încât intervievatorul să primească maxim de informaţii cu minim de întrebări. Întrebările sunt de două feluri:

* **deschise**, care dau posibilitatea candidatului să-şi exprime liber răspunsurile; sunt mai bogate în informaţii şi decurg spontan din răspunsurile precedente; prezintă avantajul că uneori răspunsurile sunt lungi şi nerelevante;
* **închise,** la care se răspunde cu „da” sau „nu”; sunt dezavantajoase deoarece pot conduce candidatul spre răspunsul aşteptat; fiecare întrebare trebuie să vizeze un anumit domeniu de selecţie; din acest punct de vedere, întrebările pot fi grupate în opt categorii:

1. care vizează obiectivele carierei;
2. care vizează studiile;
3. care vizează experienţa profesională;
4. care vizează pregătirea psihologică pentru post;
5. care vizează caracteristicile personale;
6. care vizează motivarea şi ambiţiile personale;
7. care vizează abilităţile de comunicare şi tipul de personalitate;
8. care vizează autocontrolul.

După evaluarea răspunsurilor se formulează concluziile interviului de selecţie.

**CHECKLIST PENTRU INTERVIUL DE SELECŢIE**

|  |
| --- |
| **SCOP:**   * selectarea unei persoane potrivite pentru postul respectiv.   **PREGĂTIRE:**   * studierea informaţiilor disponibile: descrierea funcţiei, specificaţiile de personal, foi matricole, formular de aplicaţie, rezultatele testelor; * pregătirea unui plan de interviu; * alocarea de timp suficient; * asigurarea caracterului confidenţial al interviului; * asigurarea întâmpinării adecvate a candidatului.   **COMPORTAMENT:**   * crearea unei atmosfere destinse, întâmpinarea prietenoasă a candidatului; * oferirea de informaţii detaliate şi precise despre postul în cauză; * alegerea tipului de întrebări care cer răspunsuri de tip „da” sau „nu”; * ascultare şi observare; * oferirea de informaţii cu privire la intervalul de timp în care se va lua o decizie referitoare la candidat.   **FINALIZARE:**   * decizie asupra conformităţii candidatului cu specificaţiile postului; * avizarea în conformitate. |

**Exemplu: fişa interviului de selecţie**

|  |
| --- |
| FIŞA DE INTERVIU NUME \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  POSTUL \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ DEPARTAMENTUL \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ DATA \_\_\_\_\_ ORA \_\_\_\_\_   1. DESCRIEREA PERSOANEI   (înfăţişare, caracteristici fizice, sănătate, etc.)   1. REALIZĂRI   (educaţie / calificare profesională / perfecţionări)   1. CARIERA PÂNĂ ÎN PREZENT   (experienţă relevantă, perioada de întrerupere)   1. TRĂSĂTURI DE PERSONALITATE   (abilităţi interumane, încredere în sine, echilibru)   1. ATITUDINE   (adaptabil, demn de încredere)   1. CIRCUMSTANŢE    * La serviciu (oportunităţi luate în considerare, perspective, ambiţii)    * Acasă (căsătorit, obligaţii familiale, călătorii în străinătate) 2. CONDIŢII PRIVIND SERVICIUL   (salariu, data începerii)   1. INTERESE EXTRA-PROFESIONALE   (sociale, practice, intelectuale)   1. CONCLUZII |

* **Testarea pentru selecţie**

Testul este o măsură obiectivă şi standardizată a însuşirilor fizice sau psihice, o “probă

determinată, implicând o sarcină de îndeplinit, identică pentru toţi subiecţii examinaţi şi care este o tehnică precisă pentru aprecierea succesului sau a eşecului sau pentru cotarea numerică a reuşitei.” Condiţiile de examinare trebuie să fie identice pentru toţi cei examinaţi, iar normele şi instrucţiunile date pentru fiecare test în parte trebuie să fie respectate riguros.

* **Verificarea referinţelor**

Verificarea referinţelor se realizează înainte sau după interviu, şi se referă la datele înscrise în curriculum vitae, în formularul de angajare sau declarate în timpul interviului. Informaţiile de referinţă pot fi obţinute prin telefon, direct sau prin corespondenţă.

* **Examenul medical**

Solicitanţii selectaţi sunt supuşi controlului medical care se efectuează, de regulă, într-un

cabinet propriu. Scopul controlului este aflarea stării de sănătate a solicitantului. Rezultatul controlului medical influenţează decisiv angajarea solicitantului.

* **Angajarea**

Angajarea oricărei persoane trebuie să se facă respectând legislaţia în vigoare în acest domeniu. Între organizaţie şi angajat se încheie un contract de muncă, care ţine seama şi de elementele stabilite în timpul interviului. Orice modificare a condiţiilor prevăzute în contract trebuie să fie adusă la cunoştinţă angajatului în termen de o lună.

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

* întocmirea contractului individual de muncă cu respectarea legislaţiei în vigoare;
* oferta salarială a firmei;
* stabilirea condiţiilor de muncă şi a măsurilor de protecţie a PSI;
* prezentarea fişei postului;
* prezentarea postului respectiv în organigrama unităţii;
* prezentarea şefului 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 naşterii: Locul naşterii:  Starea civilă: Copii: |
| Studii generale şi de specialitate:  Liceu:  Colegiu:  Facultate:  Masterat:  Doctorat:  Cursuri postuniversitare:  Cursuri de perfecţionare: |
| Cariera profesională:  Poziţia curentă şi salariul:  Scurtă descriere a posturilor anterioare (începând cu cel mai recent):  Principalele domenii de interes / Pasiuni personale:  Limbi străine cunoscute:  Cunoştinţe operare PC: |
| Ce vă atrage la acest post:  Care este contribuţia pe care o puteţi aduce:  Ce anume v-a oferit cele mai mari satisfacţii în activitatea profesională de până acum:  Cum credeţi că va evolua cariera dumneavostră profesională în următorii câţiva ani: |
| Preaviz necesar la actualul loc de muncă: |
| Persoane de contact pentru recomandări. Vă rugăm să treceţi numele a două persoane dispuse să ofere recomandări în ceea ce vă priveşte: |
| Semnătura: Data: |

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

Un proces eficient de integrare profesională are patru componente esenţiale:

* pregătirea noilor angajaţi;
* stabilirea informaţiilor de care au nevoie noii angajaţi;
* precizarea responsabilităţilor pentru integrare;
* cunoaşterea principiilor ce trebuie respectate la integrarea profesională.

**ACTIVITATE PRACTICĂ**

**Angajarea personalului în firma de exerciţiu**

**Joc de rol**

**Obiective:**

* să finalizeze angajarea în cadrul firmei de exerciţiu;
* să aplice tehnici de comunicare, prezentare, analiză şi creativitate;

**Posibilități de utilizare:**

* la stabilirea angajaţilor pe posturi în cadrul departamentelor firmei de exerciţiu;
* pentru promovarea culturii antreprenoriale în firma de exerciţiu;
* la îmbunătăţirea comunicării între elevii din firma de exerciţiu;

**Mod de organizare a activităţilor:**

* participanţii se grupează pe compartimente

**Desfăşurare:**

**Pregătire**

* se distribuie participanţilor din fiecare grup post-it-uri de culori diferite (1 cartonaş roşu, 3 albastre, iar diferenţa galbene), creioane colorate şi hârtie de flipchart;
* sala de curs se aranjează în aşa fel încât să permită participanţilor o realizare optimă a activităţilor pe care le au de desfăşurat.

**Realizare**

* + „culoarea roşie” (un reprezentant al firmei angajatoare) va realiza **anunţul şi formularul de candidatură** pentru angajare pe un post scos la concurs în cadrul firmei de exerciţiu;
  + „culoarea galbenă” (candidaţii pe post) va realiza **scrisoarea de intenţie şi CV-ul** în format EUROPASS;
  + „culoarea albastră” (**comisia de angajare - managerul general, responsabilul de resurse umane, şeful departamentului în care se încadrează postul vacant**) va realiza **lista de verificare pentru interviul de selecţie şi fişa interviului de selecţie**;
  + candidaţii pe post vor întocmi dosarul de candidatura care va cuprinde: formularul de candidatură, CV, scrisoare de intenţie, referinţe, o fotografie recentă.

**Evaluare și feedback:**

* are loc o prezentare în cadrul firmei de exerciţiu constituite printr-un joc de rol; spaţiul este amenajat astfel încât să permită desfăşurarea interviului în bune condiţii: mese şi scaune pentru comisia de realizare a interviului şi pentru intervievaţi; pe parcursul perioadei de desfăşurare a interviului, participantul din echipa roşie are calitatea de observator;
* se realizează feedback de către fiecare echipă în parte.

1. **FORMAREA ŞI PERFECŢIONAREA RESURSELOR UMANE**

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

**Prin *formare profesională* se urmăreşte dezvoltarea unor capacităţi noi, în timp ce *perfecţionarea profesională* vizează îmbunătăţirea capacităţilor existente, punerea în valoare a unor abilităţi deja dobândite**. Prin formare profesională se obţine o calitate nouă, iniţială; se asigură practic însuşirea unei noi meserii. Perfecţionarea profesională presupune însuşirea de către persoana deja calificată într-un domeniu, de noi cunoştinţe, care sunt recunoscute ca făcând parte din profilul meseriei.

Pregătirea şi dezvoltarea profesională sunt activităţi ce au ca scop îmbunătăţirea competenţelor deţinute de o resursă umană la un moment dat. Prima activitate se focalizează pe modificarea imediată a competenţelor pentru ca deţinătorul lor să facă faţă cât mai bine cerinţelor postului său actual, în timp ce cea de a doua activitate se focalizează pe potenţialul angajatului, încercând să-l extindă în vederea unei viitoare promovări pe o poziţie superioară celei deţinute în prezent.

**Metode de pregătire profesională a salariaţilor**

1. *Pregătirea la locul de muncă* se poate realiza prin: ucenicie, instruire, pregătire de laborator.

2. *Pregătirea profesională în scopul îndeplinirii responsabilităţilor funcţiei* se adoptă, în

general, la personalul cu funcţii de conducere şi urmăreşte perfecţionarea 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 parţială sau totală de către şeful ierarhic superior pe o perioadă

limitată de timp, cu precizarea clară a atribuţiilor;

c) înlocuirea temporară a şefului ierarhic superior, fie în mod voit, fie fortuit.

3. *Rotaţia posturilor* presupune trecerea unei persoane pe un alt post sau într-un alt

compartiment, dar care presupune realizarea unor activităţi apropiate ca nivel de pregătire.

4. *Participarea la grupuri eterogene de muncă* oferă salariaţilor posibilitatea de a-şi îmbunătăţi pregătirea profesională, învăţând de la ceilalţi participanţi, prin cunoaşterea opiniilor şi soluţiilor acestora. În acelaşi timp, ei pot să-şi pună în valoare propriile competenţe.

5. *Participarea la şedinţe*, atât în calitate de membru, cât şi participarea activă, cu responsabilităţi bine delimitate, cu luarea unor poziţii şi căutarea unor soluţii.

6. *Participarea la „comitete juniori”*, folosind pregătirea profesională a tinerilor angajaţi pe o

perioadă determinată de timp, în vederea unei bune integrări în cadrul firmei. Aici sunt supuse atenţiei probleme de investigaţie şi analiză, se realizează cercetări teoretice şi practice ce nu fac apel neapărat la experienţa participanţilor, ci, mai ales, la cunoştinţele teoretice şi practice dobândite până în acel moment.

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

**5. EVALUAREA PERFORMANŢELOR/REZULTATELOR ANGAJAŢILOR**

Evaluarea performanţelor profesionale individuale este o activitate-nucleu a funcţiei de dezvoltare a resurselor umane întrucât este principala sursă de informaţii pe baza cărora se

stabilesc în continuare politicile de motivare în general şi de remunerare în particular, de pregătire şi dezvoltare profesională şi de îmbunătăţire a muncii prin intervenţii în alte activităţi esenţiale ale acestui domeniu managerial, cum ar fi planificarea personalului, managementul posturilor, recrutarea, selectarea şi promovarea, comunicarea etc.

***Evaluarea performanţelor profesionale individuale reprezintă aprecierea gradului în care salariatul îşi îndeplineşte responsabilităţile ce îi revin, în raport cu postul ocupat.***

**Obiectivele unui sistem de evaluare sunt:**

 stabilirea obiectivelor individuale pentru o perioadă de timp, în aşa 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 performanţelor individului cu cele standard pentru a constitui baza sistemului de remunerare pentru angajat;

 identificarea nevoilor de perfecţionare în vederea dezvoltării performanţelor actuale;

 identificarea posibilităţilor de promovare;

 identificarea ariilor de îmbunătăţire şi creştere a performanţelor;

 îmbunătăţirea comunicării între diferite nivele ierarhice;

 îmbunătăţirea standardelor;

 verificarea eficacităţii procedurilor şi practicilor legate de politica de personal a organizaţiei.

**Principalele beneficii ale sistemului de evaluare sunt:**

 accentuarea îmbunătăţirii performanţelor;

 managerii şi supervizorii pot avea impresii aleatoare privind performanţele subordonaţilor, dar rareori într-o formă coerentă, completă şi obiectivă;

 pot avea o idee corectă despre greşelile subordonaţilor, dar poate nu au alocat timp suficient şi atenţie nevoilor de îmbunătăţire şi dezvoltare ale subordonaţilor;

 este uşor de a face judecăţi, dar mult mai greu să justifici detaliat, în scris sau în faţa subordonatului;

 evaluatori diferiţi pot aplica criterii diferite, standarde diferite de comparare, acest lucru micşorând posibilitatea comparaţiilor, precum şi credibilitatea în ochii celui evaluat;

 de obicei managerii dau rar feed-back subordonaţilor cu privire la performanţele lor. Un dialog regulat, consistent între angajat şi subordonat cu privire la performanţele acestuia din urmă trebuie încurajat. Acest fapt contribuie la creşterea performanţelor, la îmbunătăţirea comunicării prin faptul că, pe de o parte, dă posibilitatea angajatului să-şi exprime ideile şi aşteptările, iar, pe de altă parte, primeşte informaţii referitoarele la progresele sale.

 schemele de evaluare oferă informaţii utile pentru stabilirea planurilor succesorale, determinarea posibilităţilor de promovare, identificarea nevoilor de instruire.

**ACTIVITATE PRACTICĂ**

**Evaluarea activităţii angajatului în FE**

**Posibilităţi de utilizare :**

Evaluarea performanţelor angajaţilor în cadrul firmei de exerciţiu.

**Mod de organizare a activităţilor :**

Activitate individuală – completarea Grilei de evaluare/autoevaluare

**Resurse materiale:**

* Grilă de evaluare/autoevaluare–format electronic/hârtie, calculator, imprimantă, instrumente de scris;
* Fişe de post pentru angajaţi din firma de exerciţiu.

**Durată:**

* **Pregătire:**
* familiarizarea angajaţilor din firma de exerciţiu cu Grila de autoevaluare (criterii de evaluare), acordarea/completarea calificativelor – 10 minute;
* **Realizare:**
* completarea Grilei de autoevaluare – 30 de minute;
* **Evaluare şi feed-back** – discutarea punctajelor obţinute, stabilirea măsurilor de îmbunătăţire a activităţii – acolo unde este cazul – 10 minute.

**Desfăşurare:**

* **Pregătire:**
* angajaţii din firma de exerciţiu primesc Grila de autoevaluare şi se discută criteriile de acordare, punctajele ce se acordă în funcţie de criteriu.
* **Realizare:**
* completarea individuală a Grilei de evaluare/autoevaluare.
* **Evaluare şi feed-back**:
* discutarea punctajelor obţinute, dreptul la replică, stabilirea măsurilor de îmbunătăţire a activităţii – acolo unde este cazul, concluzionare per ansamblu firmă de exerciţiu.

**Alternative de lucru:**

* Se poate lucra şi prin evaluarea concomitentă manager/coordonator firmă de exerciţiu/angajat firmă de exerciţiu.

**Recomandări:**

* Dezvoltă spiritul critic.
* Foarte potrivită pentru autoevaluarea activităţii în cadrul firmei de exerciţiu.
* Critica este constructivă.
* **Soluţii-model:**
* Se completează Grila de mai jos în funcţie de diferite posturi în care se regăsesc angajaţii din firma de exerciţiu..

**GRILĂ DE EVALUARE PENTRU UN ANGAJAT DIN FIRMA DE EXERCIŢIU**

**SARCINI FIŞA POSTULUI**

**COMPETENŢE CERUTE ÎN FIŞA POSTULUI**

**RELAŢIONARE ÎN CADRUL FIRMEI DE EXERCIŢIU**

**COMPETENŢE PERSONALE**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**COMPETENŢE SPECIFICE FIRMEI DE EXERCIŢIU**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Sarcini îndeplinite/neîndeplinite?**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Plan de îmbunătăţire**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**6. SALARIZAREA PERSONALULUI**

Recompensarea personalului este un instrument important al managementului firmei prin care se influenţează eficienţa activităţii fiecărui salariat, obţinerea unor performanţe bune pentru firmă.

***Recompensarea angajaţilor reprezintă totalitatea veniturilor materiale şi băneşti, a facilităţilor şi avantajelor prezente sau viitoare, determinate direct sau indirect de calitatea de angajat şi de activitatea desfăşurată în cadrul unei firme.***

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

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



**Salariul** din firma de exerciţiu reprezinta suma de bani virtuala ce revine unui angajat (salariat) pentru munca prestata. Angajatul în firma de exerciţiu este încadrat, pe baza unui contract **individual de** **munca pe perioada determinată.**

În firma de exerciţiu, angajaţii încheie contract de munca pentru **trei ore/saptamână (ore aferente laboratorului alocat metodei de predare firma de exerci!iu), pe perioadă determinată, aferentă unui an şcolar.**

**SALARIU BRUT = SALARIU REALIZAT+ SPORURI + INDEMNIZAŢII**

În firma de exerciţiu utilizam noţiunea de salariu negociat.

**SALARIU BRUT = SALARIU REALIZAT**

**Documente utilizate în decontarea salariilor:**

* + Foaie colectiva de prezenţă
  + Stat de salarii
  + Nota de contabilitate
  + Fluturaşi
  + Ordin de plată
  + Extras de cont

Din salariile brute realizate de catre angajaţii firmei de exerciţiu se scad obligţiile salariale ale angajatului şi rezultă restul de plata. Obligaţiile salariale sunt suportate de catre angajat şi se platesc de către angajator. La rândul său, angajatorul are obligaţii de plată legate de salarii către bugetul de stat şi bugetul asigurarilor sociale.

***În firma de exerciţiu nu se acordă bani în avans angajaţilor, iar aceştia nu au obligaţii sub forma de rate sau chirii. De asemenea, în firma de exerciţiu nu se lucreaza cu concedii medicale şi concedii de odihna. Contribuţiile angajatorului (firmei de exerciţiu) legate de salarii se calculează prin aplicarea cotelor aferente asupra fondului de salarii.***

**FONDUL DE SALARII = TOTAL SALARII BRUTE**

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

Impozitul aferent salariului ob#inut se calculeaza prin aplicarea cotei de 16% asupra salariului impozabil, stabilit dupa urmatoarea formula:

**VENIT IMPOZABIL DIN SALARIU = VENIT BRUT – C.A.S. – C.A.S.S. – C.F.S. – DEDUCEREA PERSONALA**

**Deducerea personala** se stabileste diferenţiat, în funcţie de nivelul salariului şi de persoanele aflate în întreţinere.

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

|  |  |
| --- | --- |
| **1.** | salariu încadrare; |
| **2.** | sporuri, indemnizaţii; |
| **3.** | venit brut = **1 + 2**; |
| **4.** | contribuţii 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 salariu = 16% \* **7**; |
| **9.** | salariu net = **5 - 8**. |

**Contribuţii suportate de angajatorul FE:**

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

* contribuţia la asigurări sociale (CAS): 20,8% - condiţii normale;
* contribuţia la asigurări sociale de sănătate (CASS): 5,2%;
* contribuţia la fondul de şomaj (FS): 0,5%;
* fond de garantare pentru plata creanţelor salariale: 0,25%;
* fond pentru accidente de muncă şi boli profesionale: 0,15% - 0,85% (în funcţie de cod CAEN);
* concedii şi indemnizaţii: 0,85%.

FE \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**STAT DE PLATĂ**

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nr. crt. | Nume şi prenume | Funcţia | Salariu încadrare | Sporuri, indemnizaţii | Venit  brut | Reţineri | | | 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 | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Contribuţii unitate:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| * contribuţia la asigurări sociale (CAS): 20,8% .............................; * contribuţia la asigurări sociale de sănătate (CASS): 5,2% ........; * contribuţia la fondul de şomaj (FS): 0,5% ..................................; | | * fond de garantare pentru plata creanţelor salariale: 0,25% .......; * fond pentru accidente de muncă şi boli profesionale: 0,15% - 0,85% (în funcţie de cod CAEN) ................................................; * Concedii şi indemnizaţii: 0,85% ................................................ . | |
| **Conducătorul unităţii,** | **Conducătorul dep. financiar-contabil,** | | **Întocmit,** |

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

Într-o firma de exerciţiu, la fel ca într-o firmă reală, la compartimentul resurse umane se primesc, se elaboreaza si se arhiveaza o serie de documente specifice, conform prevederilor legale în vigoare. Se pot enumera astfel câteva activităţi **generatoare de documente:**

• întocmirea documentelor necesare angajării (contracte de munca, fişe personale, fişe medicale

• elaborarea şi actualizarea fişelor de post;

• întocmirea documentelor necesare evidenţei timpului lucrat (condica de prezenţa, foaia colectiva de prezenţă);

• redactarea şi centralizarea fişelor de evaluare a activitaţii;

• realizarea statelor de plata a salariilor şi a documentelor complementare (fluturaşi de salarii,

declaraţii lunare pentru impozite si taxe: CAS, CASS, Fond somaj si ITM);

• transmiterea documentelor justificative pentru înregistrare în contabilitate;

• administrarea bazei de date a personalului;

• gestionarea si arhivarea dosarelor de personal.

ANEXE

**BIBLIOGRAFIE**

1.Cole, G.A., *Managementul Personalului*, Bucureşti, Codecs S.A., 1997.

2. Cole, G.A., *Management. Teorie şi practică*, Chişinău, Î. E. P. Ştiinţa, 2004.

3.Cole, G.A., *Managementul personalului*, Bucureşti, Editura CODECS, 2000.

4. Ilieş, L., Osoian, C. şi Petelean, A., ***Managementul resurselor umane***, Cluj-Napoca, Dacia,

2002.

5. Lefter, Viorel; Marinas, Cristian; Nica, Elvira, *Fundamente ale managementului resurselor umane*, Bucuresti, Editura Economica, 2007.

6. Manolescu, Aurel, *Managementul resurselor umane*, Bucuresti, Editura Economica, Ediţia a 4-a,2003.

7. Mathis, R.L., Nica, P.C. şi Rusu, C., (coordonatori), *Managementul resurselor umane*,

Bucureşti: Editura Economică, 1997.

8. Nicolescu, Ovidiu, *Managerii si managementul resurselor umane*, Bucuresti, Editura Economica, 2004.

9. Rosca, Constantin; Varzaru, Mihai; Rosca, Ion Gh., *Resurse umane – Management si gestiune*, Bucuresti, Editura Economica, 2005

10. Ştefănescu Mihaela (coord.), *Ghidul firmei de exerciţiu: Cea mai bună practică*, Editura Didactică şi Pedagogică, 2012

11. [www.roct.ro](http://www.roct.ro)

12. [www.tvet.ro](http://www.tvet.ro)

1. [↑](#footnote-ref-1)