



# **UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI**

Digitally signed by  
Library TUM  
Reason: I attest to the  
accuracy and integrity  
of this document

**Ina CREȚU**  
**Ala OBERȘT**

## **MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE**

**NOTE DE CURS**

**Chișinău**  
**2020**

**UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI**

**FACULTATEA INGINERIE ECONOMICĂ ȘI BUSINESS  
DEPARTAMENTUL ECONOMIE ȘI MANAGEMENT**

**Ina CREȚU  
Ala OBERȘT**

**MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE**

**NOTE DE CURS**

**Chișinău  
Editura „Tehnica-UTM”  
2020**

CZU 005.96/.96+331.101.262(075.8)

C 85

Notele de curs la disciplina *Managementul resurselor umane* sunt destinate studenților învățământ cu frecvență la zi și cu frecvență redusă la programele de studii economice din cadrul Universității Tehnice a Moldovei.

Compilare: conf. univ., dr. Ina CREȚU  
conf. univ., dr. Ala OBERȘT

Redactor responsabil: conf. univ., dr. Rina ȚURCAN  
Recenzent: prof. univ., dr. Maria GHEORGHIȚĂ

**DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII**

**Crețu, Ina**

Managementul resurselor umane: Note de curs / Ina Crețu, Ala Oberșt; redactor responsabil: Rina Țurcan; Universitatea Tehnică a Moldovei, Facultatea Inginerie Economică și Business, Departamentul Economie și Management. – Chișinău: Tehnica-UTM, 2020. – 119 p.: fig., tab.

Bibliogr.: p. 118 (33 tit.). – 50 ex.

ISBN 978-9975-45-651-7.

005.96/.96+331.101.262(075.8)

C 85

ISBN 978-9975-45-651-7

© UTM, 2020

## CUPRINS

<b>INTRODUCERE</b> .....	5
<b>TEMA 1. INTRODUCERE ÎN CURSUL MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE</b> .....	6
1.1. Rolul resurselor umane în cadrul organizației .....	6
1.2. Definierea managementului resurselor umane.....	8
1.3. Evoluția managementului resurselor umane .....	10
1.4. Principalele activități ale managementului resurselor umane .....	13
<b>TEMA 2. FUNCȚIUNEA PERSONALULUI ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERII</b> .....	16
2.1. Funcțiunea personalului în întreprinderile din Republica Moldova .....	16
2.2. Modalitățile de organizare a funcțiunii de personal.....	17
2.3. Funcțiile și atribuțiile compartimentului resurse umane.....	19
2.4. Documentația compartimentului resurse umane .....	22
<b>TEMA 3. PLANIFICAREA STRATEGICĂ A RESURSELOR UMANE</b> .....	24
3.1. Politici în domeniul resurselor umane .....	24
3.2. Strategiile în domeniul resurselor umane.....	26
3.3. Planificarea strategică a resurselor umane .....	30
<b>TEMA 4. ANALIZA ȘI DESCRIEREA POSTURILOR</b> .....	33
4.1. Post, noțiunea și principalele componente.....	33
4.2. Analiza postului: noțiune, obiective, metode.....	34
4.3. Fișa de post.....	37
<b>TEMA 5. RECRUTAREA, SELECȚIA ȘI ANGAJAREA PERSONALULUI</b> .....	40
5.1. Recrutarea – noțiune, tipuri, surse .....	40
5.2. Selecția personalului: noțiunea și etapele de bază .....	44
5.3. Angajarea personalului.....	47
5.4. Adaptarea și integrarea noului angajat.....	48
<b>TEMA 6. EVALUAREA PERFORMANȚELOR, INSTRUIREA ȘI PLANIFICAREA CARIEREI PERSONALULUI</b> .....	51
6.1. Evaluarea performanțelor: noțiunea și importanța .....	51
6.2. Metode și tehnici de evaluare a performanțelor .....	52
6.3. Organizarea instruirii și dezvoltării profesionale a personalului .....	55
6.4. Metode de instruire a personalului .....	58
6.5. Planificarea și managementul carierei .....	60
<b>TEMA 7. CERINȚELE ȘI PRINCIPIILE ORGANIZĂRII ERGONOMICE A LOCURILOR DE MUNCĂ</b> .....	66
7.1. Organizarea ergonomică: esența și obiectul de studiu .....	66
7.2. Locul de muncă: noțiune și clasificare.....	67
7.3. Procesul organizării ergonomice a locurilor de muncă.....	70

7.4. Direcțiile de dezvoltare a organizării ergonomice a locurilor de muncă.....	72
<b>TEMA 8. EVALUAREA CONDIȚIILOR DE MUNCĂ .....</b>	<b>74</b>
8.1. Capacitatea de muncă și bolile profesionale .....	74
8.2. Oboseala: cauzele și metodele de evaluare .....	76
8.3. Evaluarea condițiilor de muncă și de mediu .....	78
<b>TEMA 9. METODE DE STUDIERE A CONSUMULUI TIMPULUI DE MUNCĂ.....</b>	<b>83</b>
9.1. Timpul de muncă al executantului: noțiune și structură .....	82
9.2. Structura timpului de folosire a utilajelor .....	84
9.3. Metode de studiere și măsurare a timpului de muncă .....	85
9.4. Fotografierea timpului de muncă.....	87
9.5. Cronometrarea timpului de muncă .....	89
<b>TEMA 10. NORMELE ȘI NORMATIVELE DE MUNCĂ .....</b>	<b>91</b>
10.1. Normele de muncă: definiție, forme de exprimare, clasificare .....	91
10.2. Normativele de muncă: definiție, forme de exprimare, clasificare.....	94
10.3. Metode de determinare a normelor de muncă.....	94
10.4. Calculul normelor de muncă .....	95
10.5. Evaluarea calității normelor de muncă .....	100
<b>TEMA 11. MANAGEMENTUL RECOMPENSELOR.....</b>	<b>101</b>
11.1. Conținutul și structura recompenselor .....	101
11.2. Recompensele directe: structură și conținut .....	104
11.3. Sistemul tarifar de remunerare a muncii .....	105
11.4. Structura fondului de salarii .....	110
<b>TEMA 12. ORGANIZAREA REMUNERĂRII MUNCII ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERII ȘI INDICATORII RESURSELOR UMANE.....</b>	<b>112</b>
12.1. Organizarea remunerării muncii pe categorii de personal.....	112
12.2. Salarizarea echipelor de muncă .....	113
12.3. Evaluarea indicatorilor resurselor umane .....	114
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>118</b>

## INTRODUCERE

Managementul resurselor umane reprezintă un factor esențial în dezvoltarea economică și socială, precum și o premisă fundamentală pentru sporirea competitivității întreprinderii. În condițiile societății bazată pe cunoaștere, managementul resurselor umane demonstrează o dată în plus marea sa capacitate de performanță, contribuind la armonizarea intereselor angajaților și a societății, precum și a generațiilor prezente cu cele viitoare.

Procesele de globalizare economică au evidențiat importanța managementului resurselor umane privit ca un element strategic, cu o semnificație deosebită. Schimbările generate de mediul exterior al organizațiilor condiționează un grad sporit de incertitudine, în asemenea condiții doar funcțiunea de resurse umane poate să devină elementul de stabilitate și securitate, asigurând un capital uman necesar, cu cele mai înalte competențe profesionale pentru a face față tuturor provocărilor. În prezent, pentru a răspunde acestor schimbări și a rămâne competitive, companiile trebuie să se adapteze permanent, să învețe să inoveze prin implicații directe sau indirecte ale personalului său.

Prin urmare, managementul resurselor umane joacă un rol central în crearea și dezvoltarea organizațiilor, care depinde de gradul de pregătire și utilizare a resurselor umane, de rolul creator și dinamizator al resurselor umane în desfășurarea activității economice.

Prezenta lucrare are drept scop evidențierea conținutului managementului resurselor umane într-o întreprindere indiferent de mărimea și domeniul de activitate a acesteia. Includerea în programele de studii a disciplinei *Managementul resurselor umane* constituie o recunoaștere oficială a necesităților în formarea cunoștințelor aprofundate privind dezvoltarea teoriei și practicii manageriale în domeniul resurselor umane la studenții domeniilor de formare economice.

Lucrarea de față se adresează cu precădere studenților domeniilor de formare economice, dar poate fi deopotrivă utilă și inginerilor care au necesitatea de a completa cunoștințele în domeniul managementului resurselor umane.

La elaborarea prezentului suport de curs, autorii au avut în vedere sistematizarea unor noțiuni teoretice și practice fundamentale în strânsă corelație cu relațiile contemporane, îndeosebi prin evidențierea unor metode și tehnici de lucru, precum și a celor mai importante elemente ale actelor legislative și normative în vigoare ce reglementează relațiile de muncă în Republica Moldova.

Supportul de curs este structurat conform Curriculei la disciplina *Managementul resurselor umane* și reprezintă un material didactic care va facilita înțelegerea diversității activităților ce trebuie desfășurate, corelate și armonizate în domeniul resurselor umane cu un impact deosebit asupra rezultatelor organizaționale.

Însușirea metodologiei managementului resurselor umane va permite viitorilor absolvenți să valorifice oportunitățile ocupației profesionale în calitate de manageri sau specialiști de resurse umane cu stăpânirea competențelor specifice, precum cele strategice, economice, culturale, de eficacitate organizațională, de consiliere internă, juridice și legate de dezvoltarea profesională.

Diversitatea cerințelor și sarcinilor ce revin spre exercitare managerilor și specialiștilor de resurse umane impune dobândirea competențelor enumerate în timpul studiilor, dar și pe parcursul desfășurării stagiilor de practică. Evident, activitatea profesională în domeniul managementului resurselor umane va contribui substanțial la reliefaarea acestora.

Bineînțeles, pentru verificarea și evaluarea gradului de însușire a fondului de cunoștințe specifice acestei discipline, se recomandă apelarea la *Culegerea de teste, probleme și aplicații practice* la disciplina *Managementul resurselor umane*, elaborată de conf. univ., dr. OBERȘT Ala.

## BIBLIOGRAFIE

1. Codul Muncii al Republicii Moldova nr. 154 din 28.03.2003.
2. Codul Familiei al Republicii Moldova nr. 1316 din 26.10.2000.
3. Codul Fiscal al Republicii Moldova nr. 1163-XIII din 24.04.1997.
4. Legea RM nr. 847 din 14.02.2002 salarizării.
5. CORM 006-14 Clasificatorului ocupațiilor din Republica Moldova ORDIN nr. 22 din 03.03.2014, Ministerul Muncii, Protecției Sociale și Familiei.
6. Hotărârea Guvernului RM nr. 165 din 09.03.2010 cu privire la cuantumul minim garantat al salariului în sectorul real.
7. Hotărârea Guvernului RM nr.8 din 04.02.2013 pentru aprobarea regulamentului privind modul de organizare a normării muncii în ramurile economiei naționale.
8. Hotărârea Guvernului RM nr. 1025 din 07.09.2016 pentru aprobarea regulamentului sanitar privind supravegherea sănătății persoanelor expuse acțiunii factorilor profesionali de risc.
9. Hotărârea Guvernului RM nr. 819 din 01.07.2016 privind Cerințele minime de securitate și sănătate în muncă pentru lucrul la monitor.
10. Antohi I. Managementul firmei. Craiova: Editura Universitaria, 2018.
11. Baieșu Marina. Managementul resurselor umane. Chișinău: ASEM, 2005.
12. Bîrcă A. Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul integrării Republicii Moldova în Uniunea Europeană. Chișinău: ASEM, 2015.
13. Bîrcă A. Managementul resurselor umane.
14. Bîrcă A. Salarizarea personalului. Chișinău: ASEM, 2001.
15. Bîrcă A., Baieșu M., Abramihin C. Managementul resurselor umane: abordare aplicativă. Chișinău: ASEM, 2013.
16. Burloiu P. Economia și organizarea ergonomică a muncii. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1990.
17. Burloiu P. Managementul resurselor umane. București: Editura Lumina Lex, 1997.
18. Constantinescu Dan. Managementul resurselor umane. București, Ediția a II, 2007.
19. Criveanu I., Popescu D., Criveanu M. Management. Craiova: Editura Universitaria, 2018.
20. Crețu I. Managementul resurselor umane. Note de Curs. Chișinău: UTM, 2007.
21. Dumitriu D. Management. Note de curs. București: Editura Politehnica PRESS, 2018.
22. Gherman Lilana. Managementul resurselor umane. Bucuresti, 2006.
23. Ionescu S. Management pentru industria 4.0. București: Editura Electra, C2019.
24. Jalencu M. Managementul resurselor umane. Chișinău: UCCM, 2003.
25. Lefter V., Manolescu A. Managementul resurselor umane. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1995.
26. Manolescu A. Managementul resurselor umane. București: Editura Economică, 2001.
27. Moldovan-Scholz M. Managementul resurselor umane. București: Editura Economică, 2000.
28. Oberșt Ala. Managementul resurselor umane. Culegere de teste, probleme și aplicații practice. Chișinău: UTM/ FIEB/DEM, 2019.
29. Popescu D. Managementul general al firmei. Ediția a 4-a. București: Editura ASE, 2017.
30. Popovici N., Lipară D. Management antreprenorial. Craiova: Editura Universitaria, București: Editura ProUniversitaria, 2015.
31. Stanciu R. Organizațiile industriale și managementul lor. București: Editura Politehnica, 2015.
32. Șchiopoiu-Burlea Adriana. Craiova: MRU, 2008.
33. Varzaru M., Bocean C. Economia și gestiunea întreprinderii. Craiova: Editura Universitară, 2015.