

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

FACULTATEA „ECONOMIE GENERALĂ ȘI DREPT“

**DEPARTAMENTUL „RESURSE UMANE, AFACERI PUBLICE
ȘI COMUNICARE”**

GHID

**PENTRU REALIZAREA ȘI SUSȚINEREA STAGIULUI DE PRACTICĂ LA
SPECIALIZAREA „MANAGEMENTUL ȘI DEZVOLTAREA RESURSELOR
UMANE”, CICLUL II MASTERAT**

**Autor:
Alic Bîrcă**

Chișinău –2019

Aprobat la ședința departamentului „Resurse Umane, Afaceri Publice și Comunicare”,
proces-verbal nr. 4 din 14. 02. 2019

Aprobat la ședința Comisiei metodice a facultății “Economie Generală și Drept”
proces verbal nr. 3 din 25. 02. 2019

@ Bîrcă Alic, 2019

CUPRINS

Notă introductivă.....	4
1. Scopul și sarcinile stagiului de practică.....	4
2. Organizarea stagiului de practică.....	5
2.1. Dispoziții generale.....	5
2.2. Rolul întreprinderilor și instituțiilor de profil.....	5
2.3. Sarcinile și responsabilitățile coordonatorului stagiului de practică de la departament.....	6
2.4. Sarcinile și responsabilitățile coordonatorului practicii de la organizația de profil.....	6
2.5. Obligațiile masterandului în perioada stagiului de practică.....	7
3. Conținutul stagiului de practică.....	7
3.1. Obiectivele stagiului de practică pentru specializarea „ <i>Managementul și Dezvoltarea Resurselor Umane</i> ”.....	7
3.2. Conținutul programului de practică ” <i>Managementul și Dezvoltarea Resurselor Umane</i> ”.....	7
4. Întocmirea raportului de practică.....	16
4.1. Indicații generale.....	16
4.2. Prezentarea, aprobarea și susținerea raportului de practică.....	16
5. Finalitățile de studiu	17
Anexa1 Foaia de titlu a raportului privind stagiul de practică.....	19
Anexa 2 Agenda activităților.....	20
Anexa 3 Chestionar privind finalitățile cursului.....	21

NOTĂ INTRODUCIVĂ

Ghidul pentru realizarea și susținerea stagiului de practică la programul de masterat "Managementul și dezvoltarea resurselor umane" a fost elaborat în conformitate cu "Regulamentul – cadru privind stagiile de practică în învățământul superior", elaborat de Ministerul Educației al Republicii Moldova, N 203, din 19 martie 2014

În procesul de instruire profesională a studenților, un rol deosebit revine dezvoltării abilităților și competențelor profesionale ale acestora care să conducă la formarea unor buni profesioniști de care să beneficieze piața muncii. Abilitățile și competențele profesionale studenții le pot obține în cadrul diferitelor unități economice, instituții financiare, bănci comerciale etc., numite în continuare "organizații", unde ar putea face cunoștință cu problemele economice și sociale reale din societate (nivel macro) sau din cadrul organizației date (nivel micro), ar acumula anumite deprinderi de lucru practic, în baza cunoștințelor teoretice acumulate pe parcursul studiilor.

1. SCOPUL ȘI SARCINILE STAGIULUI DE PRACTICĂ

Stagiul de practică are drept scop consolidarea cunoștințelor acumulate în procesul de instruire, precum și utilizarea lor în practică. În procesul realizării stagiului de practică, studenții urmează să pună în aplicare cunoștințele profesionale acumulate pe parcursul studiilor la așa discipline ca: „Staffingul personalului”, „Managementul recompenselor”, „Economia muncii”, „Auditul personalului”, „Dezvoltarea profesională a personalului”, „Managementul performanței” etc.

Pe durata stagiului de practică, studenții trebuie să însușească abilitățile și competențele profesionale aferente unui manager în domeniul resurselor umane, fapt pentru care să-i permită evaluarea activităților din domeniul managementului resurselor umane. La finalizarea stagiului de practică, studentul trebuie să dobândească competențe la nivel de cunoaștere, aplicare și integrare, așa cum prevede Regulamentul-cadru privind stagiile de practică în învățământul superior.

La nivel de cunoaștere, studentul trebuie să:

- *aprecieze importanța și rolul managementului resurselor umane în cadrul organizației;*

- *cunoască metodologia de aplicare a managementului resurselor umane la nivel organizațional;*
- *cunoască și să înțeleagă sarcinile, procedurile și practicile realizate de subdiviziunea de resurse umane din cadrul organizației;*
- *La nivel de aplicare, studentul trebuie să:*
- *conștientizeze valoarea și importanța managementului resurselor umane în cadrul organizației;*
- *realizeze un diagnostic al situației reale a resurselor umane în cadrul organizației, prin folosirea diferitor indicatori;*
- *elaboreze, proceduri, documente, politici și strategii din domeniul resurselor umane, în funcție de specificul activității organizației;*
- *cunoască actele legislative și normative care reglementează activitățile din domeniul resurselor umane, necesare pentru buna desfășurare a activităților de personal;ă*
- *să cunoască nivelul de relaționare dintre subdiviziunea de resurse umane și celelalte subdiviziuni organizaționale.*
- *La nivel de integrare, studentul trebuie să:*
- *determine locul managementului resurselor umane în sistemul managerial al organizației;*
- *aprecieze caracterul interdisciplinar al managementului resurselor umane în cadrul științelor economice;*
- *fie capabil să aprecieze și să poată anticipa disfuncționalitățile care ar putea apărea în activitățile managementului resurselor umane*

2. ORGANIZAREA STAGIULUI DE PRACTICĂ

2.1. Dispoziții generale

Masteranzii sunt repartizați la stagiul de practică în baza contractului dintre Academia de Studii Economice din Moldova și organizația de profil respectivă. Repartizarea se confirmă prin ordinul instituției de învățământ.

Durata stagiului de practică pentru studenții de la ciclul II masterat, specializarea „Managementul și dezvoltarea resurselor umane” este de 7 săptămâni și se realizează în semestrul III de studii.

2.2. Rolul organizațiilor de profil

Stagiului de practică este realizat cu scopul antrenării masteranzilor specialității „Managementul și dezvoltarea resurselor umane” în activitatea practică, prin dezvoltarea de abilități

și deprinderi profesionale. Rolul organizațiilor de profil este argumentat prin oferirea mediului propice pentru masteranzi în vederea familiarizării acestora cu viitoarea lor profesie.

În vederea realizării cu succes a stagiului de practică, organizațiile de profil își asumă următoarele responsabilități:

- ❑ să familiarizeze studenții cu regulamentul intern al organizației;
- ❑ să permită participarea studenților la procesul de organizare a activității subdiviziunilor organizației;
- ❑ să permită accesul studenților la sistemul informațional al organizației privind sfera de activitate a acesteia;
- ❑ să creeze condiții favorabile implicării directe a masteranzilor în activitatea practică a organizației;
- ❑ să numească un coordonator al stagiului de practică din partea organizației de profil.

2.3. Sarcinile și responsabilitățile coordonatorului stagiului de practică din cadrul departamentului

Conducătorii stagiului de practică de la departamentul „Resurse Umane, Afaceri Publice și Comunicare” sunt responsabili de asigurarea didactică și metodică a organizării și efectuării stagiului de practică. Anterior, începerii stagiului de practică, studenților li se realizează un instructaj din partea cadrelor didactice din cadrul departamentului în care sunt familiarizați cu cerințele și obligațiile pe care trebuie să le exercite pe durata practicii. De obicei, instructajul este realizat cu 4-5 zile înaintea începerii stagiului de practică.

Pe durata stagiului de practică, conducătorul de practică din cadrul departamentului verifică modul de desfășurare a acesteia din partea studentului, prin vizite la locul practicii sau prin contactare telefonică. Conducătorul practicii acordă consultație privind mersul practicii și întocmirii raportului de practică, verifică însușirea programei practicii de către masterand, identifică problemele și obstacolele în organizarea practicii, contribuind la soluționarea acestora.

2.4. Sarcinile și responsabilitățile coordonatorului practicii de la organizația de profil

Coordonatorul stagiului de practică în cadrul unităților de profil este numit de către directorul unității de profil. Sarcinile și responsabilitățile acestuia sunt:

- ❑ să alcătuiască planul tematic și calendaristic al practicii;
- ❑ să efectueze instructajul privind protecția muncii;
- ❑ să aducă la cunoștință masteranzilor practicanți regulamentul intern și particularitățile muncii personalului în cadrul unității și să verifice respectarea acestora;
- ❑ să efectueze controlul sistematic al nivelului îndeplinirii programei stagiului de practică și întocmirii raportului de practică;

- la sfârșitul perioadei stagiului de practică să facă o recenzie privind realizarea practicii de către masterand, confirmată prin semnătura conducătorului și ștampila întreprinderii / instituției de profil.

2.5. Obligațiile masterandului în perioada stagiului de practică

- să prezinte operativ Departamentului „Resurse Umane, Afaceri Publice și Comunicare” următoarea informație: denumirea și adresa organizației/ instituției de profil, numele și prenumele coordonatorului practicii de la organizație / instituție și telefoanele de contact ale acestuia;
- să se prezintă zilnic la locul practicii și să respecte graficul de lucru stabilit de către coordonatorul practicii de la unitatea de profil;
- să se conformeze regulamentului de muncă al întreprinderii / instituției;
- să studieze și să respecte cu strictețe regulile de protecție a muncii, tehnica securității și igiena de producție;
- să îndeplinească obiectivele și sarcinile indicate în programa stagiului de practică;
- să participe la activitatea de cercetare în cadrul întreprinderii / instituției de profil;
- să poarte responsabilitate pentru munca efectuată și rezultatele acesteia.

În caz de necesitate, să se implice activ în activitatea subdiviziunii organizaționale unde își desfășoară stagiul de practică, îndeplinind diferite sarcini de muncă , prin asumarea responsabilității pentru munca îndeplinită.

Locul de desfășurare a stagiului de practică este ales de fiecare student în parte. Pentru a facilita găsirea unui loc de desfășurare a stagiului de practică studenții pot solicita scrisori de recomandare din partea departamentului „Resurse Umane, Afaceri Publice și Comunicare”.

La momentul expirării stagiului de practică, stagiarul pregătește un raport de practică în formă scrisă privind realizarea programei înaintate. Raportul trebuie să conțină informații despre îndeplinirea practicii, precum și concluzii și propuneri privind perfecționarea activității organizației în general și a subdiviziunii în particular, în materie de resurse umane.

Raportul de practică este susținut de studentul stagiar în fața unei comisii din 3 persoane, formată din cadre didactice de la departamentului „Resurse Umane, Afaceri Publice și Comunicare”, fiind apreciat cu notă.

3. CONȚINUTUL STAGIULUI DE PRACTICĂ

3.1. Obiectivele stagiului de practică pentru specializarea „Managementul și dezvoltarea resurselor umane”

Pe parcursul practicii, **studenții trebuie să însușească abilitățile profesionale** ale unui manager în domeniul resurselor umane, inclusiv:

- să efectueze analiza dinamicii, structurii și calificării resurselor umane ale organizației, inclusiv a fluctuației personalului,
- să evalueze activitatea resurselor umane, inclusiv să analizeze activitatea resurselor umane în posturile care le dețin,
- să analizeze o serie de indicatori specifici ai productivității muncii, ai utilizării timpului de muncă ș.a.;
- să studieze procesele de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților și de promovare a personalului organizației;
- să poată analiza eficiența utilizării resurselor umane, inclusiv procesele de recrutare, selecție, motivare și recompensare a personalului,
- să poată completa întregul pachet de documentație cu informații statistice în domeniul muncii, cerut de Biroul Național de Statistică (M1, Munca 2, M3, M4, 1SSM anual, LM semestrial, FORPRO șa.)

3.2. Conținutul programului de practică

Raportul de practică trebuie să conțină: introducere, 2 compartimente, concluzii și anexe.

În **Introducere**, studentul stagiar face o prezentare a organizației: denumirea, statutul juridic, anul înființării, capitalul statutar, domeniul de activitate, profilul, amplasamentul, locul și rolul în structura economiei de piață și a societății, structura organizatorică, specificul activității ei la etapa actuală etc., precum și obiectivele stagiului de practică.

În primul compartiment - Caracteristica generală și analiza activității economice a organizației – cu un volum de 3-5 pagini, studentul stagiar prezintă informații cu privire la:

- analiza indicatorilor de bază (statistici generali) ai activității economice a organizației în ultimii 3-5 ani (capacitatea de producție, volumul de producție, volumul de vânzări, rentabilitatea, profitul, numărul de angajați, productivitatea muncii etc.) În caz dacă practica se desfășoară în instituții publice să se analizeze indicatorii macroeconomici la nivel de țară.
- analiza planului de afaceri, perspectivele de dezvoltare ale organizației, eventualele probleme cu care s-ar putea confrunta în viitor organizația în ceea ce privește realizarea strategiei organizaționale

- analiza diferitor politici și strategii manageriale elaborate la nivelul subdiviziunilor organizaționale sau la nivelul organizației în ansamblu..

În al doilea compartiment – Analiza managementului resurselor umane – cu un volum de 20-25 pag., studentul stagiar prezintă informații aferente acestui domeniu de activitate. În fiecare organizație există o multitudine de elemente, inclusiv în domeniul resurselor umane, care pot fi cuantificate și evaluate. De asemenea, există o multitudine de indicatori, unii de relevanță strategică, alții de natură operațională, ce pot fi calculați și analizați pentru determinarea impactului lor asupra realizării obiectivelor organizaționale.

Sistemul managerial al resurselor umane nu poate exista separat de sistemul managerial global al organizației. În acest context, este importantă analiza impactului managementului resurselor umane asupra performanței organizaționale. Evaluarea impactului managementului resurselor umane asupra performanței organizaționale poate fi realizată cu ajutorul unui set de indicatori aferenți resurselor umane.

Compartimentul în cauză poate cuprinde mai multe paragrafe.

1. Evaluarea subdiviziunii de resurse umane din cadrul organizației.

Asigurarea unei performanțe superioare la nivel organizațional necesită un număr adecvat de specialiști în domeniul resurselor umane care să corespundă unui nivel cât mai înalt de competențe profesionale. În *Tabelul 1* sunt propuși o multitudine de indicatori ce caracterizează nivelul cantitativ și calitativ al subdiviziunii de resurse umane, pe care poate să-i calculeze studentul stagiar pentru a-și face o părere despre situația reală din organizație.

Tabelul 1. Indicatori pentru evaluarea cantitativă și calitativă a subdiviziunii de resurse umane

N. o.	Indicatori de referință	Formula de calcul
1.	Numărul mediu scriptic de angajați în organizație, (<i>Nmsa</i>).	$Nmsa = \frac{N1 + N2 + \dots + N12}{12}$
2.	Numărul de specialiști ce activează în cadrul subdiviziunii de RU, (<i>Ns SRU</i>).	
3.	Raportul dintre numărul total de angajați și numărul de specialiști aferenți subdiviziunii de RU, (<i>Rap. med</i>).	$Rap.med = \frac{Nmsa}{Ns SRU}$
4.	Numărul de specialiști cu studii superioare în domeniul managementului resurselor umane, (<i>Ns sup. SRU</i>).	
5.	Pondere specialiștilor cu studii superioare în domeniul MRU în totalul specialiștilor subdiviziunii de RU, (<i>Pond. s sup.</i>).	$Pond. s. sup = \frac{Ns sup. SRU}{Ns SRU}$
6.	Resursele financiare alocate pentru instruirea profesională continuă a specialiștilor subdiviziunii de RU, (<i>RF ipc SRU</i>).	
7.	Resurse financiare la un specialist din cadrul subdiviziunii de RU alocate pentru instruirea profesională continuă, (<i>RF ipc.med SRU</i>).	$RF ipc.med SRU = \frac{RF ipc SRU}{Ns SRU}$
8.	Numărul mediu de ore de instruire profesională continuă la un specialist din cadrul subdiviziunii de RU, (<i>N ore m. ipc</i>)	$Nore m. ipc = \frac{Nore tot. ipc SRU}{Ns SRU}$

Sursa: Elaborat de autor.

Prin analiza indicatorilor din *Tabelul 1* studentul stagiar poate demonstra care este atitudinea managementului superior al organizației față de această subdiviziune, în general, și față de persoanele ce fac parte din statele de personal a acesteia, în mod special.

2. Evaluarea activităților din doemniul managementului resurselor umane

În procesul de evaluare a activităților managementului resurselor umane, studentul stagiar poate calcula diferiți indicatori ce reflectă acest domeniu de activitate. Pentru a facilita procesul de evaluare care trebuie să-l realizeze studentul stagiar, sunt propuși o multitudine de indicatori ce pot fi calculați (*Tabelul 2*).

Tabelul 2. Indicatori pentru evaluarea activităților aferente MRU

N. o.	Indicatori de referință	Formula de calcul
1. Angajarea resurselor umane		
1.1.	Numărul total de posturi vacante, (<i>Ntot. p.v.</i>).	
1.2.	Numărul total de persoane recrutate, (<i>Ntot. rec.</i>).	
1.3.	Numărul de persoane recrutate prin intermediul oficiilor forței de muncă, (<i>Nrec OFM</i>)..	
1.4.	Numărul de persoane recrutate direct de organizație, (<i>Nrec. direct O</i>)..	
1.5.	Numărul de persoane recrutate prin intermediul agențiilor private de recrutare, (<i>Nrec. AR</i>).	
1.6.	Numărul de persoane recrutate din interiorul organizației, (<i>N. rec. i.</i>).	
1.7.	Numărul candidaților invitați la interviul de selecție (<i>Nc.s.</i>).	
1.8.	Ponderea candidaților invitați la interviul de selecție, (<i>Pond. c.s.</i>).	$Pond.c.s. = \frac{Nc.s.}{Ntot.rec.}$
1.9.	Rata de selecție, (<i>Rs</i>).	$Nmed.rec. = \frac{Nrec.i.}{Ntot.p.v.}$
1.10.	Ponderea recrutării din interiorul organizației, (<i>Pond. rec. i.</i>).	$Pond.rec.i. = \frac{Nrec.i.}{Ntot.rec.}$
1.11.	Numărul mediu de interviuri de selecție la un post vacant, (<i>Nmed. int.s.</i>).	$Nmed.int.s. = \frac{Nc.s.}{Ntot.p.v.}$
2. Instruirea profesională a personalului		
2.1.	Numărul de angajați instruiți anual, (<i>Na. ipc</i>)	
2.2.	Ponderea angajaților instruiți în totalul angajaților, (<i>Pond. a.ipc</i>).	$Pond.a.ipc) = \frac{Na.ipc}{Nmsa}$
2.3.	Numărul mediu de ore de instruire profesională revenite la un angajat instruit, (<i>Nmed.ore</i>).	$Nmed.ore = \frac{Total\ ore}{Nmsa}$
2.4.	Numărul angajaților instruiți în cadrul organizației, (<i>Na ipc i.</i>).	
2.5.	Ponderea angajaților instruiți în cadrul organizației, (<i>Pond. a.ipc i.</i>).	$Pond.a.ipc.i = \frac{Na.ipc.i.}{Na.ipc}$
2.6.	Vârsta medie a personalului instruit (pe categorii de angajați).	
3. Cariera profesională		
3.1.	Ponderea angajaților incluși în planul de dezvoltare a carierei profesionale, (<i>Pond. a. dcp</i>)	$Pond.a.dcp = \frac{Na.dcp}{Nmsa}$
3.2.	Ponderea angajaților care merită promovarea pe post (<i>Pond. a. mp</i>).	$Pond.a.mp = \frac{Na.mp}{Nmsa}$
3.3.	Ponderea angajaților promovați care au mai puțin de 5 ani de vechime pe postul ocupat, (<i>Pond. ap < 5ani v.m.</i>).	$Pond.ap < 5ani v.m. = \frac{Nap < 5}{Nn}$
3.4.	Vechimea medie în muncă a managerilor (pe nivele ierarhice de manageri).	
3.5.	Numărul anual de promovări de personal prin recrutare internă.	

3.6.	Fluctuația personalului la nivelul organizației și pe categorii de angajați, (F_p).	$F_p = \frac{N_{\text{persoanelor angajate}}}{N_{\text{msa}}}$
3.7.	Vârsta medie a managerilor din organizație (pe nivele ierarhice de manageri).	
3.8.	Ponderea angajaților temporari în totalul angajaților, ($P_{\text{ond. a. temp.}}$).	$P_{\text{ond. a. temp.}} = \frac{N_{\text{a. temp.}}}{N_{\text{msa}}}$
3.9.	Ponderea angajaților cu vârstă pensionară în totalul angajaților ($P_{\text{ond. a. pens.}}$).	$P_{\text{ond. a. pens.}} = \frac{N_{\text{a. pens.}}}{N_{\text{msa}}}$
4. Performanța profesională		
4.1.	Ponderea angajaților cu un nivel înalt de performanțe ($P_{\text{ond. a. nîp}}$).	$P_{\text{ond. a. nîp}} = \frac{N_{\text{a. nîp}}}{N_{\text{msa}}}$
4.2.	Ponderea angajaților cu un nivel mediu de performanțe, ($P_{\text{ond. a. nmp}}$).	$P_{\text{ond. a. nmp}} = \frac{N_{\text{a. nmp}}}{N_{\text{msa}}}$
4.3.	Ponderea angajaților cu un nivel redus de performanțe, ($P_{\text{ond. a. nrp}}$).	$P_{\text{ond. a. nrp}} = \frac{N_{\text{a. nrp}}}{N_{\text{msa}}}$
4.4.	Numărul angajaților a cărui nivel de performanță a crescut comparativ cu evaluarea anterioară.	
4.5.	Numărul angajaților a cărui nivel de performanță s-a diminuat comparativ cu evaluarea anterioară.	
4.6.	Numărul angajaților a căror nivel de performanțe s-a îmbunătățit în urma participării la un program de instruire profesională.	
4.7.	Nivelul mediu de performanță al angajaților în primul an de activitate în organizație, ($P_{\text{med. a. } < 1\text{an}}$).	$P_{\text{med. a. } < 1\text{an}} = \frac{P_{\text{a1 } < 1\text{an}} + \dots + P_{\text{ai } < 1\text{an}}}{N_{\text{ai } < 1\text{an}}}$
4.8.	Nivelul mediu de performanță al angajaților care au atins vârsta de pensionare ($P_{\text{med. a. pens.}}$).	$P_{\text{med. a. pens.}} = \frac{P_{\text{a1+..+pai}}}{N_{\text{ai}}}$
4.9.	Numărul recomandărilor venite din partea angajaților pentru îmbunătățirea proceselor organizaționale.	
5. Recompensarea personalului		
5.1.	Mărimea salariului mediu la nivelul organizației, ($Sal. med.$), lei.	$Sal. med. = \frac{F_{\text{sal}}}{N_{\text{msa}}}$
5.2.	Ponderea angajaților a căror salariu este superior salariului mediu la nivel de organizație, ($P_{\text{ond. a. sal} > sal. med.}$).	$P_{\text{ond. a. sal} > sal. med.} = \frac{N_{\text{a. sal} > sal. med.}}{N_{\text{msa}}}$
5.3.	Raportul dintre salariul maxim și cel minim practicat la nivelul organizației ($Rap. sal. max/sal. min$).	$Rap. sal. max/sal. min = \frac{Sal. max}{sal. min}$
5.4.	Ponderea angajaților a căror salariu este superior salariului mediu de pe piața muncii, ($P_{\text{ond. a. sal} > sal. med. pm}$).	$P_{\text{ond. a. sal} > sal. med. pm} = \frac{N_{\text{a. sal} > sal. med. pm}}{N_{\text{msa}}}$
5.5.	Ponderea angajaților salarizați după timpul lucrat în totalul angajaților, ($P_{\text{ond. a. sal. t}}$).	$P_{\text{ond. a. sal. t}} = \frac{N_{\text{a. sal. t}}}{N_{\text{msa}}}$
5.6.	Ponderea angajaților salarizați în acord în totalul angajaților, ($P_{\text{ond. a. sal. ac.}}$).	$P_{\text{ond. a. sal. ac.}} = \frac{N_{\text{a. sal. ac.}}}{N_{\text{msa}}}$
5.7.	Ponderea angajaților care au beneficiat de recompense variabile pentru performanțe, ($P_{\text{ond. a. rec. var.}}$).	$P_{\text{ond. a. rec. var.}} = \frac{N_{\text{a. rec. var.}}}{N_{\text{msa}}}$
5.8.	Numărul de angajați care au beneficiat de bonusuri pe parcursul anului.	
5.9.	Ritmul mediu de creștere a salariului, ($Ritm. med. sal$), %.	$Ritm. med. sal = \frac{Sal. an. curent.}{Sal. an. precedent}$
6. Menținerea angajaților		
6.1.	Ponderea angajaților a căror competențe profesionale nu corespund cerințelor organizaționale, ($P_{\text{ond. a. c. nec.}}$).	$P_{\text{ond. a. c. nec.}} = \frac{N_{\text{a. c. nec.}}}{N_{\text{msa}}}$
6.2.	Numărul angajaților care activează în condiții nocive de muncă.	
6.3.	Ponderea angajaților care beneficiază de sporuri bănești pentru condiții nocive de muncă, ($P_{\text{ond. a. sp. cond. nef.}}$).	$P_{\text{ond. a. sp. cond. nef.}} = \frac{N_{\text{a. sp. cond. nef.}}}{N_{\text{msa}}}$
6.4.	Numărul angajaților care activează în condiții riscante de producere a	

	accidentelor de muncă.	
6.5.	Numărul angajaților care au beneficiat de îmbunătățirea condițiilor de muncă ca rezultat al eliminării sau diminuării factorilor nocivi.	
6.6.	Numărul conflictelor de muncă înregistrate pe parcursul anului.	
6.7.	Numărul revendicărilor din partea angajaților înregistrate pe parcursul anului.	
6.8.	Ponderea demisiilor în totalul plecărilor de personal din organizație pe parcursul anului, (<i>Pond. a. dem.</i>).	$Pond. dem. = \frac{Na. dem}{Na plecați}$
8. Climatul social		
7.1.	Rata absenteismului (Rata abs.), %	$Rata abs. = \frac{N de ore absente}{N total de ore}$
7.2.	Numărul accidentelor de muncă.	
7.3.	Rata accidentelor de muncă (<i>Rata accid.m.</i>).	$Rata accid. m = \frac{N accid. m.}{Nmsa}$
7.4.	Numărul cazurilor de morbiditate profesională.	
7.5.	Rata morbidității profesionale, (<i>Rata morb. prof.</i>), %.	$Rata morb. prof = \frac{Nmorb. prof.}{Nmsa}$
7.6.	Numărul orelor de muncă pierdute ca urmare a absenteismului cauzat de morbiditatea angajaților.	
7.7.	Numărul angajaților care au beneficiat de reabilitare non medicală (servicii de consiliere psihologică, tratament sanatorial etc.).	
7.8.	Numărul angajaților asigurați al căror risc de accidentare este sporit.	
7.9.	Numărul angajaților care beneficiază de echipament de protecție.	
7.10.	Numărul angajaților care beneficiază de program de muncă redus determinat de condițiile nocive de muncă.	
7.11.	Numărul angajaților care beneficiază de concediu de odihnă suplimentar determinat de condițiile nocive de muncă.	
7.12.	Numărul angajaților sancționați disciplinar pe parcursul anului.	
7.13.	Rata angajaților sancționați disciplinar pe parcursul anului, (<i>Rata a. sancț. disc.</i>), %.	$Rata a. sancț. disc. = \frac{Na sancț. disc.}{Nmsa}$
7.14.	Numărul angajaților concediați din motive disciplinare pe parcursul anului.	

Sursa: Elaborat de autor.

În urma analizei indicatorilor sus menționați, studentul stagiar va reuși să identifice unele acțiuni concrete ce vor conduce la îmbunătățirea situației create pentru organizație. La fel, analizând indica torii respectivi pe fiecare activitate prezentată în acest paragraf, studentul stagiar va reuși să analizeze și aprecieze impactul acestor indicatori asupra celorlalte activități aferente managementului resurselor umane, precum și corelațiile directe dintre indicatori ce caracterizează diferite activități de personal.

3. Evaluarea cheltuielilor cu resursele umane

În procesul de optimizare a cheltuielilor, orice organizație se orientează, în primul rând, spre reducerea cheltuielilor aferente angajaților. În acest sens, misiunea funcțiunii de RU constă în identificarea acelor măsuri și acțiuni, având ca rezultat reducerea cheltuielilor cu angajații. Însă, în condițiile reducerii cheltuielilor cu angajații, are de suferit și bugetul funcțiunii de RU, fiindcă există probabilitatea de a fi diminuat considerabil.

Activitățile de personal implică anumite costuri pe care trebuie să le suporte orice organizație. În continuare sunt propuși o multitudine de indicatori ce reflectă cheltuielile aferente personalului organizației, pe care ar putea să-i analizeze studentul stagiar în cadrul organizației în care își desfășoară stagiul de practică. (Tabelul 3).

Tabelul 3. Indicatori pentru evaluarea cheltuielilor totale aferente personalului organizației

N. o.	Indicatori de referință	Formula de calcul
1.	Fondul de salarizare la nivelul organizației, (<i>F sal.</i>), lei.	
2.	Ponderea cheltuielilor salariale în totalul cheltuielilor operaționale ale organizației, (<i>Pond. F sal</i>), %.	$Pond. F sal = \frac{F sal}{Ch. oper.}$
3.	Total cheltuieli pentru recuperarea angajaților în urma accidentelor de muncă, (<i>Ch. rec AM</i>), lei	
4.	Total cheltuieli sub formă de amenzi pentru accidente de muncă produse, (<i>Ch amen. AM</i>), lei	
5.	Cheltuielile pentru instruirea angajaților în domeniul SSM, (<i>Ch. instr SSM</i>), lei	
6.	Costuri pentru pierderile de producție rezultate în urma accidentării sau îmbolnăvirii angajatului, (<i>Ch. pp. AM</i>), lei.	
7.	Cheltuieli pentru sporul acordat angajaților ce activează în condiții nocive de muncă, (<i>Ch. sp. cn</i>), lei.	
8.	Total costuri pentru serviciile acordate de organizație pentru reabilitarea non medicală și consiliere psihologică a angajaților, (<i>Ch.rec MP</i>), lei	
9.	Costurile organizației pentru contribuția adusă la asigurarea angajaților ce activează în condiții de risc sporit de accidentare, (<i>Ch. asig AM</i>), lei	
10.	Costul orelor nelucrate pentru angajații care beneficiază de program redus de muncă, ca rezultat al activității desfășurate în condiții nocive, (<i>Ch. PRM cn</i>), lei	
11.	Costul zilelor suplimentare la concediul anual de odihnă acordate pentru munca desfășurată în condiții nocive, (<i>Ch zc nc</i>), lei.	
12.	Valoarea cheltuielilor medii pe angajat destinate SSM, (<i>Ch med. SSM</i>), lei.	$Ch. med. SSM = \frac{Ch. SSM}{Nmsa}$
13.	Total resurse financiare alocate instruirii profesionale a angajaților.	
14.	Ponderea resurselor financiare alocate instruirii profesionale în totalul cheltuielilor cu personalul organizației, (<i>Pond. ch. ipc pers.</i>), %	$Pond. ch. ipc. pers. = \frac{Ch. ipc}{Ch. tot. pers.}$
15.	Ponderea resurselor financiare alocate instruirii profesionale în totalul cheltuielilor salariale ale angajaților, (<i>Pond. ch. ipc sal.</i>) %,.	$Pond. ch. ipc sal = \frac{Ch. ipc}{F sal}$
16.	Ponderea resurselor financiare alocate recalificării angajaților în totalul resurselor financiare alocate pentru instruire. (<i>Pond. ch. rec ipc</i>) %,.	$Pond. ch. rec. ipc = \frac{Ch. rec}{Ch ipc}$
17.	Resurse financiare destinate instruirii profesionale în medie pe un angajat, (<i>Ch. med. ipc angaj</i>), lei.	$Ch. med. ipc angaj. = \frac{Ch ipc}{Nmsa}$
18.	Resurse financiare destinate instruirii profesionale în medie pe un angajat instruit, (<i>Ch. med. ipc angaj, instr.</i>), lei	$Ch. med. ipc angaj. instr. = \frac{Ch ipc}{N angajați instr.}$
19.	Ponderea resurselor financiare alocate pentru salarizarea formatorilor din interiorul organizației în totalul resurselor financiare aferente instruirii profesionale, (<i>Pond. ch. instr, internă</i>), %.	$Pond. ch. instr, internă = \frac{Ch. instr. în}{Ch. totale i}$
20.	Total cheltuieli legate de recrutarea personalului, (<i>Ch. tot rec</i>), lei	

Sursa: Elaborat de autor.

În urma analizei indicatorilor prezentați în Tabelul 3, studentul stagiar poate să-și facă o impresie asupra structurii cheltuielilor cu personalul organizației.

Fiecare din indicatorii prezentați în cele trei tabele prezentate mai sus, are impact asupra rezultatelor economico-financiare și, prin urmare, asupra performanței organizaționale. Iată de ce,

indicatorii prezentați pot constitui puncte de reper pentru elaborarea și implementarea de noi politici de personal care să conducă la îmbunătățirea performanței organizaționale.

4. Evaluarea impactului metodelor aferente managementului resurselor umane asupra strategiei organizaționale.

Necesitatea evaluării impactului managementului resurselor umane asupra strategiei organizaționale este una indispensabilă, deoarece s-a dovedit că angajații au un rol semnificativ în activitatea organizației. Pornind de la aceasta, orice organizație poate aplica diferite metode și instrumente specifice activităților managementului resurselor umane, însă este important ca acestea să fie în compatibilitate cu strategia organizațională. Altfel spus, în ce măsură metodele și instrumentele specifice managementului resurselor umane contribuie la realizarea strategiei organizației. În vederea evaluării impactului metodelor, tehnicilor și instrumentelor aferente managementului resurselor umane asupra strategiei organizaționale, pot fi analizați o multitudine de indicatori comportamentali sau atitudinali. În cazul dat, propunem un set de indicatori care să reflecte atitudinea și comportamentul angajaților față de metodele și tehnicile de management al resurselor umane aplicate în organizație, cu impact asupra strategiei acesteia (*Tabelul 4*).

Tabelul 4. Indicatori pentru evaluarea impactului metodelor aferente MRU asupra strategiei organizaționale

N. o.	Indicatori de referință
1.	Gradul de satisfacție a managerilor față de contribuția funcțiunii de resurse umane asupra performanței organizației.
2.	Gradul de satisfacție a managerilor față de rezultatele recrutării și selecției noilor angajați.
3.	Gradul de satisfacție a managerilor față de activitatea noilor angajați în primul lor an de activitate.
4.	Gradul de satisfacție a managerilor față de rezultatele instruirii profesionale a subalternilor.
5.	Gradul de satisfacție a managerilor față de sistemul de evaluare a performanțelor profesionale.
6.	Gradul de corespundere între nivelul salariului și nivelul performanței angajatului.
7.	Gradul de încredere a angajaților că sistemul de evaluare a performanțelor este obiectiv și echitabil.
8.	Gradul în care fiecare angajat conștientizează impactul activității sale profesionale asupra performanței organizaționale.
9.	Gradul în care angajații percep existența unei corelații directe între sistemul de evaluare a performanțelor și strategia organizației.
10.	Gradul în care angajații înțeleg ce se așteaptă de la ei în procesul de evaluare a performanțelor.
11.	Gradul în care programele de instruire profesională existente în cadrul organizației contribuie la realizarea strategiei acesteia.
12.	Gradul în care sistemul de evaluare a performanțelor contribuie la formarea unui comportament necesar pentru realizarea strategiei organizației.
13.	Corelația dintre gradul de satisfacție a clienților și recompensele primite de angajați.
14.	Gradul în care fiecare angajat conștientizează contribuția sa profesională asupra nivelului de satisfacție al clienților.
15.	Gradul de satisfacție a angajaților față de sistemul de recompensare a personalului.
16.	Gradul în care politica de recompensare a personalului contribuie la realizarea strategiei organizaționale.
17.	Nivelul calității serviciilor educaționale oferite de centrele specializate.
18.	Gradul de satisfacție a managerilor față de inițiativele legate de schimbarea culturii organizaționale.
19.	Gradul în care angajatul își asumă responsabilitatea pentru rezultatele activității sale profesionale.
20.	Gradul de încredere a angajaților că rezultatele obținute, în urma evaluării performanțelor profesionale, vor fi luate în considerație pentru promovarea pe post, creșterea salariului etc.

Sursa: Elaborat de autor.

Indicatorii prezentați în *Tabelul 4* pot fi evaluați pe o scală de la 1 la 5 puncte. Rezultatul înregistrat pentru fiecare indicator va reflecta acuratețea și obiectivitatea fiecărei metode sau tehnici aplicate în materie de personal. Totodată, managerii de resurse umane vor putea interveni pentru ajustarea și îmbunătățirea politicilor, metodelor și instrumentelor de resurse umane aplicate în organizație. Rezultatul acestor intervenții va contribui la îmbunătățirea proceselor și a indicatorilor respectivi, prin sporirea gradului de satisfacție a clienților - angajați și manageri de la toate nivelele ierarhice - față de activitatea subdiviziunii de resurse umane din organizație. Realizarea cu succes a activităților managementului resurselor umane depinde și de volumul resurselor financiare alocate subdiviziunii de personal, fapt care ne-a determinat să dedicăm următorul compartiment acestei probleme.

Prin aplicarea indicatorilor prezentați în *Tabelul 4*, studenții vor putea afla în ce măsură subdiviziunea de resurse umane se implică în procesul de elaborare a strategiei organizaționale și contribuie, direct sau indirect, la realizarea obiectivelor acesteia. De asemenea, prin aplicarea indicatorilor menționați în tabelul respectiv se poate determina gradul de implicare al specialiștilor de resurse umane în activitatea organizației și aprecia, totodată, nivelul de implicare al subdiviziunii de resurse umane asupra susținerii părților interesate din cadrul organizației (angajați, manageri de la toate nivelurile ierarhice).

La rândul său, contribuția directă a resurselor umane asupra performanței organizaționale poate fi exprimată prin mai mulți indicatori economici generalizatori, cum ar fi:

rentabilitatea investițiilor în resurse umane. Acest indicator arată în ce măsură investițiile efectuate în RU ale organizației au fost recuperate în timp, prin îmbunătățirea altor indicatori economici, precum: volumul de producție, nivelul calității producției, reducerea rebuturilor în procesul de producție, reducerea sau lipsa totală a reclamațiilor din partea clienților, reducerea fluctuației personalului etc.;

productivitatea medie a muncii. Arată cât de eficient este utilizat personalul organizației și se calculează ca raport dintre volumul de producție și numărul de angajați;

profitul net pe angajat. Deși, indicatorul dat nu este relevant pentru toate organizațiile, deoarece este foarte mult influențat de volatilitatea prețurilor de comercializare și de volumul producției comercializate, acesta poate fi luat în considerație în procesul de luare a deciziilor în ceea ce privește unele categorii de personal ale organizației;

Indicatorii generalizatori descriși mai sus de autor pot fi adaptați, în funcție de domeniul de activitate al organizației.

4. ÎNTOCMIREA RAPORTULUI DE PRACTICĂ

4.1. Indicații generale

Raportul cu privire la îndeplinirea stagiului de practică se efectuează pe parcursul petrecerii practicii la organizațiile de profil. La finalizarea stagiului de practică, studentul stagiar prezintă raportul de practică conducătorului de la organizația în care a efectuat practica, în vederea aprobării acestuia, după care este prezentat conducătorului de practică din cadrul departamentului.

Toate compartimentele programului trebuie să fie reflectate în raportul de practică, să conțină diferite informații și materiale concrete privind activitatea organizației, cu anexele necesare.

Portofoliul raportului stagiului de practică prezentat din partea studentului stagiar conducătorului practicii din cadrul departamentului trebuie să includă, în mod obligatoriu, următoarea informație:

- Raportul de practică (Foaia de titlu - Anexa 1) care cuprinde conținutul propriu zis, propuneri și recomandări, în volum de 25-30 pag.;
- Agenda activităților completată de masterand potrivit tematicii și fondului de timp alocat fiecărei activități pe durata stagiului de practică (Anexa 2);
- Chestionarul privind finalitățile stagiului de practică completat de conducătorul de practică de la organizația gazdă (Anexa 3).

4.2. Prezentarea, aprobarea și susținerea raportului de practică

Textul redactat al raportului de practică este tehnoredactat și listat în formatul A4. Textul (mărimea 12, intervalul 1,5, Times New Roman) trebuie să se înscrie în următorii parametri ai paginii: câmp sus și câmp jos – 2,5 cm, câmp stânga – 3 cm și câmp dreapta – 1,5 cm. Paginile raportului se numerează (colțul dreapta de jos), cu excepția foii de titlu și al anexelor (cu indicarea numărului de ordine al acestora). Volumul raportului va fi de circa 20-25 pagini, fără anexe.

Raportul stagiului de practică se prezintă conducătorului practicii de la departament în primele zile de la încheierea practicii pentru aprobare, în vederea susținerii ulterioare. Susținerea raportului de practică are loc conform graficului stabilit de departament. Raportul stagiului de practică este apreciat **cu notă**, de către o comisie formată din cadrele didactice ale departamentului și numite de către șeful departamentului.

În procesul susținerii raportului de practică masterandul trebuie să convingă membrii comisiei că, în urma stagiului de practică, acesta a căpătat deprinderi practice de lucru, dă dovadă de capacități analitice privind activitatea de bază a întreprinderii și este în stare să sugereze propuneri și recomandări pertinente privind îmbunătățirea activității întreprinderii.

Criteriile de evaluare a rezultatelor practicii sunt următoarele:

1. Folosirea eficientă a timpului de lucru (prezența, punctualitatea, atitudinea (interesul) față

de organizație, responsabilitatea, interesul pentru dobândirea cunoștințelor, deprinderilor practice necesare);

2. Cunoașterea problemelor prevăzute de programa practicii;
3. Creativitatea în procesul cercetărilor efectuate, abilitatea de a-și argumenta poziția;
4. Legătura dintre materialul teoretic și cel factologic;
5. Complexitatea soluționării sarcinilor pe care și le-a trasat masterandul;
6. Logica în expunerea materialului;
7. Calitatea (conținutul) elaborării raportului;

Studentii, care nu realizează stagiul de practică sau nu îndeplinesc cerințele de bază înaintate pentru practică, nu vor fi admiși la susținere. Studentul care nu se conformează cerințelor prezentului ghid obține calificativul „negativ” și repetă stagiul de practică. În caz contrar, sunt exmatriculați.

Dacă la o organizație își desfășoară practica mai mulți stagiați, fiecare practicant prezintă separat raportul individual (în comun, pot prezenta doar un set comun de documente).

5. FINALITĂȚILE DE STUDIU

În urma realizării stagiului de practică, studentul va dobândi o multitudine de competențe profesionale în domeniul managementului și dezvoltării resurselor umane și anume:

1. Competențe privind cunoașterea activităților din domeniul managementului și dezvoltării resurselor umane.
2. Aptitudini de autoinstruire în scopul realizării unui studiu integrat original.
3. Abilități de adoptare a deciziilor cu implicații asupra resurselor umane, atât la nivel național cât și organizațional.
4. Identificarea celor mai eficiente metode în luarea unor decizii corecte în domeniul resurselor umane.
5. Abilități de a lucra în echipă multidisciplinară de experți în domeniul dat.
6. Deținerea cunoștințelor teoretice generale în domeniul managementului și dezvoltării resurselor umane, precum și a celor referitoare la mecanismul de desfășurare a activităților și a principiilor ce stau la baza cercetării și reglementării domeniului dat.
7. Determinarea, după anumite principii și criterii, a modului de realizare a activităților din domeniul managementului și dezvoltării resurselor umane.
8. Aprecierea semnificației resurselor umane în asigurarea pe termen lung a performanței organizaționale.

9. Elaborarea diferitor strategii și politici în materie de recompensarea personalului, dezvoltarea resurselor umane, asigurare cu resurse umane, implicare și participare a angajaților etc.
10. Aplicarea diferitor programe în materie de resurse umane ce ar asigura competitivitatea organizației.
11. Punerea în aplicare a reglementărilor juridice în ceea ce privește resursele umane din cadrul organizațiilor.
12. Adaptarea politicilor și strategiilor din domeniul resurselor umane reieșind din politica și strategia globală a organizației.
13. Elaborarea și implementarea politicilor de ocupare a forței de muncă la nivel național și regional.
14. Evaluarea obiectivă a performanțelor profesionale și ale necesităților de formare profesională ale angajaților luând în considerație toate aspectele în care se desfășoară activitatea.

Academia de Studii Economice a Moldovei
Școala Masterală de Excelență în Economie și Business

R A P O R T

PRIVIND STAGIULUI DE PRACTICĂ LA PROGRAMUL DE MASTERAT
”MANAGEMENTUL ȘI DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE”

în baza _____
(denumirea organizației)

Elaborat de _____
(numele, prenumele)

Masterandul (a) _____
(grupa)

Coordonatorul practicii de la departament
(titlul științific și științifico-didactic,
prenumele și numele)

Coordonatorul practicii
de la întreprinderea de profil
(prenumele și numele, funcția acestuia)

AGENDA ACTIVITĂȚILOR

Nr. d/o	Denumirea activității	Perioada	
		Plan	Realizat

Coordonatorul de la baza practicii _____
(semnătura)

Conducătorul practicii de la ASEM _____
(semnătura)

CHESTIONAR

Stimate Partener de practică, pentru a analiza corespunderea dintre conținutul stagiilor de practică și obiectivele programului de studii **Managementul și Dezvoltarea Resurselor Umane** prin prisma centrării pe student și formării de competențe, Vă rugăm să completați acest chestionar. Rezultatele obținute vor fi luate în considerație la elaborarea programelor de studii oferite de A.S.E.M.

Vă mulțumim anticipat și Vă dorim mult succes!

Mai jos sunt prezentate **competențele profesionale** pe care le propunem de a le forma studenților în **ciclul Masterat** pentru a fi competitivi. Vă rugăm să apreciați pe o scală de la 1 la 5 puncte competențele propuse (*cu 5 puncte cele mai importante și 1 punct cele mai puțin importante*). Se vor însemna cu **X** căsuța corespunzătoare punctajului considerat potrivit pentru fiecare competență.

Descrierea competențelor profesionale	1	2	3	4	5
1. Competențe privind cunoașterea activităților din domeniul managementului și dezvoltării resurselor umane;					
2. Aptitudini de autoinstruire în scopul realizării unui studiu integru original;					
3. Abilități de adoptare a deciziilor cu implicații asupra resurselor umane, atât la nivel național cât și organizațional;					
4. Identificarea celor mai eficiente metode în luarea unor decizii corecte în domeniul resurselor umane;					
5. Abilități de a lucra în echipă multidisciplinară de experți în domeniul dat;					
6. Deținerea cunoștințelor teoretice generale în domeniul managementului și dezvoltării resurselor umane, precum și a celor referitoare la mecanismul de desfășurare a activităților și a principiilor ce stau la baza cercetării și reglementării domeniului dat,					
7. Determinarea, după anumite principii și criterii, a modului de realizare a activităților din domeniul managementului și dezvoltării resurselor umane;					
8. Aprecierea semnificației resurselor umane în asigurarea pe termen lung a performanței organizaționale;					
9. Elaborarea diferitor strategii și politici în materie de recompensarea personalului, dezvoltarea resurselor umane, asigurare cu resurse umane, implicare și participare a angajaților etc.					
10. Aplicarea diferitor programe în materie de resurse umane ce ar asigura competitivitatea organizației;					
11. Punerea în aplicare a reglementărilor juridice în ceea ce privește resursele umane din cadrul organizațiilor.					
12. Adaptarea politicilor și strategiilor din domeniul resurselor umane reieșind din politica și strategia globală a organizației.					
13. Elaborarea și implementarea politicilor de ocupare a forței de muncă la nivel național și regional.					