



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020”

Standard ocupațional
MANAGER RESURSE UMANE
COD COR 121207

dezvoltat în cadrul proiectului
”Creșterea capacității administrative a ANC și MMJS
prin sistematizare și simplificare legislativă în domeniul calificărilor”
SIPOCA 129872

Inițiator :

Institutul pentru Studii Administrative și de Legislația Muncii

Data elaborării:

19.08.2021

Autori :

Brîncuș Laurențiu Dan

Bucur Adrian-Ionuț

Pop Ciprian Aurel

drd. Popescu Roxana-Maria

Tănase Marinela

Verificare profesională:

Lector univ. dr. Bește Corneliu

Conf. univ. dr. Braica Alexandra Patricia

Data verificării:

24.08.2021

Avizare:

Societatea de Științe Juridice, Președinte Executiv

Av. dr. Andrei Săvescu

Data avizării:

25.08.2021

Validare documentație:

Comitetul Sectorial pentru Activități de Servicii Administrative și

Activități de Servicii Suport

Președinte Ion Popescu

Doru Dragne

Bogdan Buzdugan

Data validării sectoriale:

10.09.2021

Aprobare:

Autoritatea Națională pentru Calificări

Data aprobării:

Decizia ANC nr. 393/14.09.2021

Nr. RS – 54/15.09.2021



AUTORITATEA
NAȚIONALĂ
PENTRU
CALIFICĂRI



MINISTERUL MUNCII
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE



STANDARD OCUPAȚIONAL

SECȚIUNEA A - CERINȚELE PIETEI MUNCII

1. Denumirea ocupației și codul COR

Manager resurse umane, Cod COR 121207

2. Denumirea tradusă a ocupației (En):

Human resources manager

3. Activități și competențe

3.1 Activități specifice ocupației

3.1.1. Coordonare

- a) Coordonează, organizează și reprezintă departamentul de resurse umane și/sau salarizare;
- b) Coordonează elaborarea strategiei de resurse umane la nivel organizațional, cu respectarea legislației în domeniu;
- c) Coordonează activitatea privind administrarea resurselor umane și gestionarea bazei de date personale ale salariaților;
- d) Coordonează, verifică și gestionează activitatea de elaborare/modificare a statului de funcții și a organigramei;
- e) Coordonează procesul de planificare, recrutare, angajare, evaluare, formare profesională a resurselor umane;
- f) Elaborează procedurile specifice de lucru ale departamentului de resurse umane în conformitate cu obiectivele generale ale organizației și legislația în vigoare;
- g) Coordonează activitatea privind optimizarea costurilor de personal și fundamentarea bugetelor alocate resurselor umane la nivel organizațional;
- h) Coordonează elaborarea programelor, politicilor și procedurilor de motivare financiară și/sau non-financiară a lucrătorilor;
- i) Coordonează elaborarea programelor de integrare a noilor angajați și a planurilor de evoluție în carieră;
- j) Coordonează programele de îndrumare și dezvoltare profesională a lucrătorilor;
- k) Coordonează, după caz, procesul de selecție a furnizorilor de servicii externe specializate, cum ar fi (dar fără a se limita): resurse umane, salarizare, medicina muncii, securitate și sănătate în muncă, situații de urgență, mediu, protecția datelor cu caracter personal, egalitate de șanse, discriminare, hărțuire la locul de muncă, etc.;
- l) Avizează documentele specifice domeniului său de activitate;
- m) Coordonează consultările cu partenerii sociali: sindicate, reprezentanții lucrătorilor, patronate, reprezentanții autorităților administrației publice.

3.1.2. Planificare

- a) Planifică activitatea departamentului anticipând posibilele provocări, vulnerabilități și oportunități;
- b) Planifică, dezvoltă și implementează strategii de promovare a brandului de angajator cum ar fi (dar fără a se limita): profilul angajatorului, cultura organizațională, oferta de muncă, canalele de promovare, etc.

3.1.3. Facilitare

- a) Integrează managementul resurselor umane în managementul strategic al organizației;
- b) Facilitează integrarea rapidă a noilor angajați în organizație prin stabilirea de procese și proceduri specifice;
- c) Facilitează dezvoltarea personală și pregătirea profesională a lucrătorilor în vederea îmbunătățirii performanțelor individuale, de echipă și organizaționale;
- d) Facilitează antrenarea și cointeresarea lucrătorilor pentru atingerea obiectivelor stabilite în vederea creșterii performanței organizaționale;
- e) Facilitează implicarea angajaților în luarea deciziilor și asigură cadrul general adecvat pentru crearea unui climat bazat pe încredere, dialog, diversitate și egalitate;
- f) Identifică situațiile conflictuale, creează oportunități de clarificare și generează opțiuni de soluționare rapidă, eficientă și transparentă a acestora;
- g) Comunică eficient cu managementul organizației;
- h) Facilitează procesele de comunicare interdepartamentală și interumană;
- i) Promovează echilibrul între viața profesională și cea personală.

3.1.4. Monitorizare

- a) Monitorizează aplicarea la nivel organizațional a legislației în vigoare, a strategiilor, politicilor, procedurilor și instrucțiunilor specifice resurselor umane în mod corect, echitabil și transparent;
- b) Monitorizează desfășurarea programelor de formare și dezvoltare profesională și a planurilor privind evoluția în carieră;
- c) Monitorizează implementarea sistemelor și proceselor de recompensare financiară și non-financiară care urmăresc competitivitatea și echitatea;
- d) Monitorizează respectarea valorilor organizației pentru menținerea unui mediu pozitiv și stimulativ de lucru;
- e) Monitorizează utilizarea eficientă a sistemelor informatice folosite în gestionarea resurselor umane;
- f) Monitorizează, după caz, activitatea furnizorilor de servicii externe specializate, cum ar fi (dar fără a se limita): resurse umane, salarizare, medicina muncii, securitate și sănătate în muncă, situații de urgență, mediu, protecția datelor cu caracter personal, egalitate de șanse, discriminare, hărțuire la locul de muncă, etc.

3.1.5. Informare

- a) Furnizează periodic raportări specifice domeniului său de activitate către management și/sau către alte instituții abilitate;
- b) Furnizează datele necesare pentru fundamentarea bugetului alocat resurselor umane din cadrul organizației;
- c) Furnizează conducerii/managementului organizației, la solicitarea acesteia sau din oficiu, informații specifice din aria de responsabilitate în scopul fundamentării deciziilor manageriale;
- d) Acordă asistență de specialitate în domeniul său de competență.

3.2 Competențe

1. *Coordonarea și reprezentarea departamentului de resurse umane*
2. *Elaborarea strategiei de resurse umane*
3. *Elaborarea politicilor privind recrutarea, integrarea, motivarea și menținerea lucrătorilor*
4. *Stabilirea criteriilor și procedurilor de selecție, evaluare și promovare a lucrătorilor*
5. *Elaborarea programelor de formare și dezvoltare profesională a lucrătorilor*
6. *Coordonarea elaborării politicilor interne privind salarizarea și acordarea de compensații/beneficii*
7. *Gestionarea relațiilor cu furnizorii externi de servicii specifice resurselor umane*
8. *Promovarea brandului de angajator și culturii organizaționale bazată pe valori, dialog, siguranță, diversitate și egalitate*
9. *Facilitarea rezolvării disputelor interumane*
10. *Coordonarea consultărilor cu partenerii sociali*

4. Niveluri de calificare:

- | | |
|---|---|
| 4.1. Nivelul de calificare conform Cadrului Național al Calificărilor (CNC) | 6 |
| 4.2. Nivelul de referință conform Cadrului European al Calificărilor (EQF) | 6 |
| 4.3. Nivelul educațional corespondent, conform ISCED - 2011 (cod program educațional) | 6 |

5. Acces la altă/alte ocupație/ocupații cuprinsă/ cuprinse în COR

Acces la ocupație/ocupații de același nivel de calificare, conform CNC, pe bază de experiență/recunoaștere de competente

Director resurse umane, Cod COR 112033
Sef serviciu resurse umane, Cod COR 121205

6. Informații suplimentare

Managerul resurse umane își desfășoară activitatea ca angajat în cadrul departamentelor de resurse umane și salarizare sau în cadrul serviciilor externe specializate în resurse umane și salarizare.

Ocupația de manager resurse umane așa cum este definită atât la nivel național dar și la nivel european, are o importanță deosebită în activitatea oricărui angajator, acesta asigurând coordonarea departamentului de resurse umane, gestionarea optimă a forței de muncă, precum și menținerea unei culturi organizaționale bazată pe valori, dialog, siguranță, diversitate și egalitate.

SECȚIUNEA B - CERINȚE PENTRU EDUCAȚIE ȘI FORMARE PROFESIONALĂ

1. Informații despre programul de educație și formare profesională

1.1. Cerințe specifice de acces la program

1.1.1. Competențe și deprinderi necesare accesului la program:

Nu este cazul

1.1.2. Condiții minime de acces la program, raportate la nivelul de studii:

Niveluri de studii:

- **Învățământ primar**
- **Învățământ gimnazial**
- **Învățământ general obligatoriu**
- **Învățământ profesional prin școli profesionale**
- **Învățământ liceal, fără diplomă de bacalaureat**
- **Învățământ liceal, cu diplomă de bacalaureat**
- **Învățământ postliceal**
- **Învățământ superior cu diplomă de licență**
- **Învățământ superior cu diplomă de master**

1.1.3. Alte studii necesare:

Pot participa la programul de educație și formare profesională persoanele care îndeplinesc următoarele condiții de studii și experiență relevantă în domeniu:

- Absolvenți ai învățământului superior cu diplomă de licență sau echivalent;
- Minim 3 ani de experiență în domeniul resurselor umane;
 - Dovada studiilor se face cu fotocopii ale actelor de studii conforme cu originalul;
 - Experiența se va dovedi prin: CV alături de declarație pe proprie răspundere că se îndeplinește condiția de experiență minimă / contract de muncă / contract de voluntariat / contract de prestări servicii în fotocopii conforme cu originalul / adeverințe în original.

1.1.4. Cerințe speciale:

1.1.4.1. Pregătirea teoretică se realizează exclusiv de către furnizorul de formare profesională și nu poate avea o durată mai mare de 6 ore pe zi la care se poate adăuga numărul de ore alocate pregătirii practice sau, după caz, studiului individual, fără a depăși 8 ore pe zi.

1.1.4.2. Pregătirea practică se poate realiza într-unul dintre următoarele moduri:

- a) În mediul real de lucru existent la locurile de muncă ale cursanților pe baza convenției de practică încheiată între furnizorul de formare profesională, angajator și cursant;
- b) În mediul real de lucru existent în unitățile în care furnizorul de formare profesională are stabilite parteneriate de practică pe baza convenției de practică încheiată între furnizor, partenerul de practică și cursant;
- c) În mediul simulativ de lucru organizat de către furnizorul de formare profesională.

1.1.4.3. Programul de formare profesională se poate organiza numai cu respectarea legislației muncii cu privire la timpul de muncă și timpul de odihnă, după cum urmează:

- a) Durata cumulată a pregătirii teoretice și practice nu poate fi mai mare de 8 ore pe zi / 40 ore pe săptămână. Furnizorul de formare profesională are obligația de a ține evidența zilnică a orelor de pregătire teoretică și practică, utilizând un formular de prezență de tip „pontaj”.
- b) În situațiile prevăzute la punctul 1.1.4.2. literele a) și b) pregătirea practică nu poate fi organizată în zilele de repaus săptămânal sau în zilele de sărbătoare legală.

2. Descrierea programului de educație și formare profesională

2.1. Durata totală, nr. ore	180	din care :
	60	teorie,
	120	practică.

2.2. Planul de pregătire (anexa nr. 1 la prezentul standard ocupațional)

2.3. Programa de pregătire teoretică și practică (anexa nr. 2 la prezentul standard ocupațional)

2.4. Echipamente/utilaje/programe software etc. necesare pregătirii teoretice și practice

PC / laptop, videoproiector, flipchart, programe informatice de administrare a resurselor umane și salarizare, programe informatice legislative, software de editare text și calcul tabelar, birotică.

2.5. Cerințe privind nivelul minim de calificare și experiență profesională pentru formatori și instructori/preparatori formare

Pot funcționa ca formatori persoanele care îndeplinesc condițiile legale privind calitatea de formator și cumulativ, următoarele cerințe:

- Absolvenți ai învățământului superior cu diplomă de licență sau echivalent;
- Absolvenți ai unui program de formare profesională de tip „specializare”, cu o durată de minim 180 ore, în domeniul resurselor umane / relațiilor de muncă / legislația muncii, autorizat în condițiile legii;
- Minim 5 ani de experiență în domeniul resurselor umane / salarizare / relațiilor de muncă / legislația muncii.
 - Cerința prevăzută la litera (b) se consideră îndeplinită dacă formatorii:
 - sunt absolvenți ai unui program postuniversitar sau master în domeniul resurselor umane / dreptul muncii / drept social / organizarea muncii;
 - sau**
 - dețin titlul științific de doctor cu teza de doctorat susținută în domeniul resurselor umane / dreptul muncii / drept social / organizarea muncii.

Dovada studiilor se face cu fotocopii ale actelor de studii conforme cu originalul.

Experiența se va dovedi prin: CV alături de declarația pe proprie răspundere că se îndeplinește condiția de experiență minimă / contract de muncă / contract de voluntariat / contract de prestări servicii în fotocopii conforme cu originalul / adeverințe în original.

2.6. Cerințe privind nivelul minim de calificare și experiență profesională pentru evaluatorii de competențe profesionale

Membrii comisiei de examinare trebuie să îndeplinească condițiile legale privind calitatea de evaluator și cumulativ, următoarele cerințe:

- Absolvenți ai învățământului superior cu diplomă de licență sau echivalent;
- Absolvenți ai unui program de formare profesională de tip „specializare” în domeniul resurselor umane / relațiilor de muncă / legislația muncii, autorizat în condițiile legii;
- Minim 5 ani de experiență în domeniul resurselor umane / salarizare / relațiilor de muncă / legislația muncii.

Dovada studiilor se face cu fotocopii ale actelor de studii conforme cu originalul.

Experiența se va dovedi prin: CV alături de declarația pe proprie răspundere că se îndeplinește condiția de experiență minimă / contract de muncă / contract de voluntariat / contract de prestări servicii în fotocopii conforme cu originalul / adeverințe în original.

3. Informații referitoare la procesul de elaborare, verificare, validare, avizare și aprobare a standardului ocupațional:

3.1. Realizare:

Inițiator anul 2000: Asociația Specialiștilor în Resurse Umane

Revizuit anul 2021: Institutul pentru Studii Administrative și de Legislația Muncii

Autori: Echipa de redactare: Brîncuș Laurențiu Dan, Bucur Adrian-Ionuț, Pop Ciprian Aurel,
drd. Popescu Roxana-Maria, Tănase Marinela

Data elaborării: 19 august 2021

3.2. Verificare profesională:

Specialist:

- Lector univ. dr. Bețe Corneliu, Universitatea „Artifex” din București, Coordonator serviciu extern specializat în resurse umane și salarizare, Bețe & Asociații;
- Conf. univ. dr. Braica Alexandra Patricia, Universitatea de Vest „Vasile Goldiș” din Arad, Director General, Direcția Generală Resurse Umane și Salarizare, Camera Deputaților

Data verificării: 24 august 2021

3.3. Avizare:

Instituție de profil: Societatea de Științe Juridice, Președinte Executiv, Av. dr. Andrei Săvescu

Data avizării: 25 august 2021

3.4. Validare documentație:

Comitet sectorial/semnatari Comitetul Sectorial pentru Activități de Servicii Administrative și Activități de Servicii Support / Ion Popescu, Doru Dragne, Bogdan Buzdugan

Data validării 10/09/2021

3.5. Aprobare:

Autoritatea Națională pentru Calificări conform deciziei nr.393 din data 14.09.2021

PLAN DE PREGĂTIRE

Nr. crt.	Competența dobândită	Modul	Nr. ore teorie	Nr. ore practică
1	Coordonarea și reprezentarea departamentului de resurse umane	M1. Managementul profesiei	10	20
2	Gestionarea relațiilor cu furnizorii externi de servicii specifice resurselor umane			
3	Elaborarea strategiei de resurse umane	M2. Management organizațional	15	30
4	Promovarea brandului de angajator și culturii organizaționale bazată pe valori, dialog, siguranță, diversitate și egalitate			
5	Elaborarea politicilor privind recrutarea, integrarea, motivarea și menținerea lucrătorilor	M3. Politici și proceduri de resurse umane	15	30
6	Elaborarea programelor de formare și dezvoltare profesională a lucrătorilor	M4. Managementul carierei	5	10
7	Stabilirea criteriilor și procedurilor de evaluare a lucrătorilor	M5. Managementul performanței	5	10
8	Coordonarea elaborării politicilor interne privind salarizarea și acordarea de compensații/beneficii	M6. Managementul salarizării	5	10
9	Coordonarea consultărilor cu partenerii sociali	M7. Comunicare și negociere	5	10
10	Facilitarea rezolvării disputelor interumane			
	TOTAL ORE		60	120
	TOTAL GENERAL		180*	
*în durata programului de formare profesională nu se pot include orele alocate studiului individual				

Anexa Nr. 2
la standardul ocupațional

PROGRAMA DE PREGĂTIRE
TEORETICĂ ȘI PRACTICĂ

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Managementul profesiei	1.1 Bazele managementului resurselor umane	T.1 Elemente de management general T.2 Conceptul de management al resurselor umane	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri	-Capacitatea de înțelege noțiunile de bază ale managementului resurselor umane	2	4
		1.2 Constituirea departamentului de resurse umane	T.1 Rolul și importanța departamentului de resurse umane T.2 Activitățile specifice departamentului de resurse umane T.3 Profesiunii în resurse umane T.4 Servicii externe specializate în resurse umane	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri	-Capacitatea de a înțelege noțiunile esențiale cu privire la departamentul de resurse umane	3	6

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
		1.3 Legislația muncii	T.1 Legislația națională a muncii T.2 Legislația europeană a muncii T.3 Elemente de dreptul muncii	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri	-Capacitatea de a-și însuși și de a aplica legislația muncii	5	10
2	Management organizațional	2.1 Strategia de resurse umane	T.1 Formularea strategiei de resurse umane T.2 Politici de resurse umane T.3 Modele organizaționale T.4 Modele și teorii de leadership	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri	-Capacitatea de a concepe strategia de resurse umane a unei organizații -Capacitatea de a-și însuși și aplica modele și teorii de leadership	5	10
		2.2 Managementul schimbării	T.1 Principii în managementul schimbării T.2 Elaborarea	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Exemple de bună	-Capacitatea de a elabora strategii de schimbare	2	4

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
			strategiilor de schimbare T.3 Abilități manageriale necesare schimbării	Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz	practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri			
		2.3 Managementul proiectelor	T.1 Dezvoltarea, conducerea și organizarea proiectelor T.2 Managementul riscurilor T.3 Instrumente de monitorizare și control	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri	-Capacitatea de gestionare a proiectelor	3	6
		2.4 Cultură organizațională	T.1 Tipuri de culturi organizaționale T.2 Metodologii de dezvoltare a culturii organizaționale T.3 Politici privind promovarea diversității și egalității T.4 Politici privind	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe	-Capacitatea de a întocmi metodologii de dezvoltare a culturii organizaționale -Capacitatea de a întocmi politici de promovare a diversității și egalității -Capacitatea de a	3	6

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
			combaterea discriminării și a hărțuirii la locurile de muncă	Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz	grupuri	întocmi politici privind combaterea discriminării și a hărțuirii la locurile de muncă		
		2.5 Brandul de angajator	T.1 Rolul brandului de angajator T.2 Strategii pentru dezvoltarea și promovarea brandului de angajator	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri	-Capacitatea de a formula strategii pentru dezvoltarea brandului de angajator	2	4
3	Politici și proceduri de resurse umane	3.1 Politici și proceduri privind recrutarea lucrătorilor	T.1 Fundamentele recrutării T.2 Etapele procesului de recrutare T.3 Evaluarea procesului de recrutare	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri	-Capacitatea de a elabora politici și proceduri de recrutare a lucrătorilor	5	10

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
				de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz				
		3.2 Politici și proceduri privind integrarea lucrătorilor	T.1 Planul de integrare T.2 Documente de referință T.3 Definitivarea pe post	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri	-Capacitatea de a elabora politici și proceduri privind integrarea lucrătorilor	5	10
		3.3 Politici și proceduri privind motivarea și menținerea lucrătorilor	T.1 Teorii motivaționale T.2 Concepte de leadership T.3 Coaching pentru dezvoltarea echipelor	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri	-Capacitatea de a elabora politici și proceduri privind motivarea și menținerea lucrătorilor	5	10
4	Managementul carierei	4.1 Formarea profesională a lucrătorilor	T.1 Gestionarea competențelor profesionale T.2 Planul de	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ	-Capacitatea de gestionarea competențele profesionale	2	4

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
			formare profesională T.3 Tipuri de formare profesională	Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz	-Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri	-Capacitatea de a elabora planul de de formare profesională		
		4.2 Evoluția profesională a lucrătorilor	T.1 Planul de dezvoltare profesională T.2 Adaptarea profesională T.3 Recalificarea T.4 Promovarea	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri	-Capacitatea de a elabora și aplica planul de dezvoltare profesională a lucrătorilor	2	4
		4.3 Mentoratul	T.1 Tipuri de mentoring T.2 Modele de mentoring	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri	-Capacitatea de a identifica tipurile de mentoring -Capacitatea de a utiliza modelele de mentoring	1	2

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
				-Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz				
5	Managementul performanței	5.1 Obiective de performanță	T.1 Definiere, tipologie, ierarhizare T.2 Performanța organizațională și performanță individuală T.3 Standarde de performanță	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri	-Capacitatea de a elabora standarde de performanță	2	4
		5.2 Procesul de evaluare profesională	T.1 Modele de evaluare T.2 Criterii de evaluare	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri	-Capacitatea de a stabili modele și criterii de evaluare	1	2
		5.3 Procedura privind evaluarea profesională	T.1 Evaluarea profesională periodică T.2 Evaluarea prealabilă	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații Practică:	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Exemple de bună practică	-Capacitatea de a elabora și aplica procedura privind evaluarea profesională	2	4

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
			concedierii pentru necorespondere profesională T.3 Contestarea rezultatului evaluării profesionale	-Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz	-PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri			
6	Managementul salarizării	6.1 Coordonarea activității de salarizare	T.1 Evaluarea și ierarhizarea posturilor T.2 Politica salarială T.3 Sisteme de salarizare	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Soft salarizare -Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri	-Capacitatea de evaluare și ierarhizare a posturilor -Capacitatea de elaborare a politicii salariale -Capacitatea de a concepe sisteme de salarizare	2	4
		6.2 Politici privind acordarea compensațiilor și beneficiilor	T.1 Principii fundamentale în stabilirea sistemelor de remunerare T.2 Elementele pachetului salarial T.3 Recompense financiare și non-financiare T4 Crearea politicii de recompensare	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri	-Capacitatea de a elabora politici privind acordarea compensațiilor și beneficiilor	3	6

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
				în echipă. -Studii de caz				
7	Comunicare și negociere	7.1 Comunicare în resurse umane	T.1 Elementele esențiale ale unei comunicări efective T.2 Structura procesului de comunicare T.3 Stiluri de comunicare T.4 Elemente ale comunicării verbale, non-verbale, para-verbale T.5 Bariere specifice comunicării organizaționale	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri	-Capacitatea de a utiliza diferite stiluri de comunicare	2	4
		7.2 Tehnici de negociere	T.1 Particularități ale negocierii T.2 Tehnici pentru o negociere de succes T.3 Profilul negociatorului T.4 Facilitarea rezolvării disputelor interumane	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ -Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri	-Capacitatea de înțelegere și aplicare a tehnicilor de negociere	2	4
		7.3 Dialogul social	T.1 Informarea și consultarea salariaților T.2 Negocieri	Teorie: -Expunere -Dezbatere -Conversații	-Suport de curs -Fișe de lucru -Soft legislativ	-Capacitatea de a coordona consultările cu partenerii sociali		

Nr. crt.	MODUL	DISCIPLINĂ	CONȚINUT TEMATIC	METODE/ FORME DE DESFĂȘURARE	MIJLOACE DE INSTRUIRE, MATERIALE DE ÎNVĂȚARE	CRITERII DE EVALUARE	NR. ORE	
							TEORIE	PRACTICĂ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
			colective	Practică: -Practică în mediul real de lucru la locurile de muncă ale cursanților sau la unitățile cu care furnizorul are încheiate parteneriate de practică -Muncă individuală și în echipă. -Studii de caz	-Exemple de bună practică -PC/Laptop -TV / Proiector -Flipchart -Spațiu adecvat lucrului în plen, individual și pe grupuri		1	2