

**Consiliul pentru Standarde Ocupaționale și Atestare**  
**Unitatea de Cercetare și Servicii Tehnice**

**STANDARD OCUPATIONAL**

**Ocupația: Manager resurse umane**

**Domeniul: Administrație și management**

**București 2000**

Unitatea pilot:

Asociația Specialiștilor în Resurse Umane

Coordonator proiect standard ocupațional:

Nicoleta Mănescu

Membrii echipei de redactare a standardului ocupațional:

Anelise Anghel, director resurse umane, Mercury

Cornelia Manuela Angan, director executiv CERC

Referenți de specialitate:

Cerasela Muler

Dorel Mustăța

Standard aprobat COSA la data de 28-06-2000

Cod COSA: T - 229

© copyright 2000 , COSA - U.C.S.T.

Toate drepturile asupra acestui document sunt rezervate.

Acesta nu poate fi reprodus parțial sau integral, nu poate fi folosit sau citat în alte lucrări fără acordul COSA.

## *Manager resurse umane*

### **Descrierea ocupației**

Managerul de resurse umane este responsabil cu gestionarea eficienta a resurselor umane intr-o organizatie.

De aceea, managerul de resurse umane răspunde de doua arii foarte importante în activitatea unei organizatii:

- exercitarea functiilor manageriale de
- previziune
- organizare
- antrenare
- coordonare
- control evaluare

în raport cu modul de gestionare a resurselor umane în organizatie

- coordonarea activității compartimentului de resurse umane prin exercitarea functiilor manageriale în raport cu personalul specializat în gestiunea resurselor umane.

## ***Manager resurse umane***

### UNITĂȚILE DE COMPETENȚĂ

#### ***Domeniile de competență***

Competențe specifice

#### ***Unitățile de competență***

Consilierea celorlalți manageri în probleme de resurse umane  
Coordonarea desfășurării activităților de resurse umane  
Coordonarea elaborării politicilor și programelor de resurse umane  
Coordonarea personalului din departamentul de resurse umane  
Elaborarea strategiei de resurse umane  
Monitorizarea costurilor de personal  
Monitorizarea sistemului de relații de muncă al organizației  
Organizarea activității departamentului de resurse umane  
Reprezentarea compartimentului de resurse umane

## Consilierea celorlalți manageri în probleme de resurse umane

Descrierea unității

<b>ELEMENTE DE COMPETENȚĂ</b>	<b>CRITERII DE REALIZARE</b>
1. Oferă informații de specialitate	1.1 Pentru informații care țin de domeniul resurselor umane formează un suport informativ care poate fi consultat de orice manager  1.2 În cazul apariției unei situații de blocaj indiferent de domeniul în care aceasta apare, poate acorda consiliere prin aplicarea de instrumente specifice pentru depășirea situației
2. Pregătește echipa managerială în problemele de resurse umane	2.1 Instruiește echipa de manageri în sistem de antrenare (coaching)  2.2 Instruirea este necesară pentru integrarea acțiunilor managerilor (legate de resurse umane) în sistemul de funcționare a resurselor umane la nivelul organizației  2.3 Verifică înțelegerea și aplicarea de către manageri, a noțiunilor obținute în timpul instruirii pentru a asigura corecta funcționare a sistemului de resurse umane la nivelul organizației

Gama de variabile

Informații:

- Recrutare
- Selecție
- Motivare
- Training
- Asistență
- Etc.

Suport informativ:

În proceduri sunt trecute exemple de modalități rezolvare a unor situații specifice pe fiecare domeniu al resurselor:

recrutare,  
selecție,  
instruire,  
consiliere,  
organizare, etc.

Instrumente specifice:

Brainstorming  
Facilitare de discuții  
Mediere  
aplicare de soluții conform managementului diferențelor

Sistem de antrenare:

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe necesare:

de antrenare  
de aplicare a unor tehnici: facilitare, brainstorming, mediere, etc.  
de modele manageriale cu aplicabilitate practică  
de elaborare a suporturilor scrise

La evaluare se vor urmări:

eficiența serviciilor de consiliere (nr. de probleme / cazuri rezolvate / apărute, evoluția frecvenței în timp)  
capacitatea de a genera soluții pentru rezolvarea problemelor  
acoperire cu materiale informative (diverse moduri: suport scris, transmitere prin rețea de calculatoare, existența unui terminal de informare, etc.)

## Coordonarea desfășurării activităților de resurse umane

Descrierea unității

<b>ELEMENTE DE COMPETENȚĂ</b>	<b>CRITERII DE REALIZARE</b>
1. Stabilește priorități în derularea activităților de resurse umane	1.1 Prioritățile sunt stabilite în funcție de importanța pe care activitatea în sine o are în cadrul planului de dezvoltare a resurselor  1.2 Importanța activității este dată de impactul așteptat = rezultate așteptate măsurabile  1.3. Importanța activității este relevată de înșiruirea logică și cronologică a evenimentelor care o compun, ce duc la atingerea obiectivului final pentru care au fost stabilite activitățile
2. Informează asupra stadiului de derulare a activităților	2.1. Sunt informate asupra stadiului de derulare a activităților toate persoanele abilitate, în funcție de importanța activității și de stadiul de derulare al acesteia  2.2. Informațiile sunt relevante, corecte și complete  2.3. Informațiile se oferă ori de câte ori este nevoie, la cerere sau și la date stabilite anterior funcție de stadiul derulării acesteia
3. Asigură corelația dintre modurile de derulare a activităților de resurse umane	3.1 Fiecare activitate este stabilită pe pași (etape)  3.2 Pentru asigurarea corelației se urmărește ca activitățile care se suprapun, să urmeze într-o ordine logică (cronologic, ca dezvoltare)

Gama de variabile

Persoane abilitate pentru a fi informate asupra stadiului de derulare a activităților:

echipa din departamentul de resurse umane

managerul general

echipa de manageri (în funcție de importanța activității)

Ordine logică:

ex.: nu evaluez performanța fără o fișă de post definitivată și obiective individuale stabilite

Planul de resurse umane al organizației:

- Structura: necesarul cantitativ pe: profesii, meserii, vârstă, sexe, compartimente organizatorice , etc.

Rezultatele planului de resurse umane al organizației (componente):

necesar de recrutare

necesar de pregătire și perfecționare

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe necesare:

planul de dezvoltare a resurselor umane

persoanele abilitate de a fi informate

elaborarea de etape de parcurgere a planului stabilit

La evaluare se vor urmări :

Capacitatea de a stabili un plan de dezvoltare a resurselor umane

Capacitatea de a asigura organizare și coordonarea activității dintr-un compartiment de resurse umane

Capacitatea de a stabili etape de parcurgere a planului, a căror rezultate să poată fi măsurabile

Capacitatea de a stabili priorități

Capacitatea de a gândi conceptual

Capacitatea de a ierarhiza etapele de dezvoltare în ordine cronologică, logică



## Coordonarea elaborării politicilor și programelor de resurse umane

Descrierea unității

<b>ELEMENTE DE COMPETENȚĂ</b>	<b>CRITERII DE REALIZARE</b>
1. Stabilește politicile și programele de resurse umane necesare	1.1. Politicile sunt stabilite astfel încât să ducă la atingerea scopurilor și obiectivelor organizației, stabilite pe baza planului strategic și de afaceri  1.2. Politicile reflectă cultura și valorile organizației  1.3. Programele de resurse umane sunt stabilite pe baza politicilor elaborate anterior  1.4 Programele de resurse umane sunt stabilite astfel încât să atingă un anumit grad de dezvoltare organizațională
2. Analizează permanent conținutul politicilor și programelor de resurse umane	2.1. La analiză se urmărește ca politicile și programele de resurse umane să fie conforme cu realitatea organizației  2.2. Politicile și programele de resurse umane sunt permanent adaptate la eventualele schimbări de dezvoltare ale organizației  2.2 Adaptarea se face aplicând corecțiile necesare/ cerute
3. Asigură corelația dintre politicile și programele de resurse umane	3.1 Programele de resurse umane sunt elaborate astfel încât să aibă corespondență cu politicile de resurse umane  3.2 Eventualele neconcordanțe sunt corectate prin adaptarea programelor sau modificarea politicilor  3.3 Programele de resurse umane sunt elaborate astfel încât să asigure concordanța dintre nevoile indivizilor și cele ale organizației

Gama de variabile

Politici ale firmei:

Politica de personal:

- recrutare - selecție

- angajare

- evaluarea performanțelor

- motivare

- instruire, etc.

Politici de salarizare

Politici de dezvoltare

Programe:

de instruire

de motivare

de consiliere și integrare

de creștere a abilităților profesionale

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe necesare

cum se elaborează politicile și programele de resurse umane

ce trebuie să conțină un program de resurse umane

cum se dezvoltă o politică de resurse umane

metode de implementare a programelor de resurse umane

metode de apreciere a impactului politicilor și programelor asupra dezvoltării indivizilor și a organizației

de diagnoza

La evaluare se vor urmări:

capacitatea de a elabora o politică / politici de resurse umane

capacitatea de a elabora un program de resurse umane

capacitatea de a implementa un program

capacitatea de a evalua

capacitatea de a monitoriza efectele aplicării unor programe

## Coordonarea personalului din departamentul de resurse umane

Descrierea unității

<b>ELEMENTE DE COMPETENȚĂ</b>	<b>CRITERII DE REALIZARE</b>
1. Stabilește rolurile personalului din departamentul de resurse umane	1.1 Rolurile sunt stabilite conform organigramei și a fișelor de post. 1.2 Rolurile sunt distribuite pe persoane astfel încât planul de dezvoltare a resurselor umane să poată fi îndeplinit 1.3 Rolurile sunt distribuite și în funcție de numărul necesarului de personal stabilit prin alocare volumului de muncă 1.4 Rolurile sunt distribuite persoanelor din departament
2. Aplică instrumente de motivare a personalului din departamentul de resurse umane	2.1 Verifică motivarea personalului prin aplicarea unor instrumente specifice 2.2 După identificarea gradului de motivare alege soluții adecvate pentru menținerea și creșterea motivării personalului 2.3 Verificarea motivării se va face ori de câte ori se constată nevoia, sau la intervale bine determinate, sau după anumite evenimente care duc la modificarea stării de motivație 2.4 Instrumentele folosite trebuie să fie adaptate mediului intern al organizației și a specificului activității acesteia
3. Controlează activitatea personalului din departamentul de resurse umane	3.1 Controlul constă în verificarea permanentă a încadrării activităților personalului din departament, în planul stabilit 3.2 Activitatea este controlată prin verificarea corespondenței sarcinilor și responsabilitățile prevăzute în fișa postului cu rezultatele obținute. 3.3 Se asigură că toți angajații departamentului respectă principiile etice ale profesiei 3.4 Se asigură că declarațiile de principii, filozofie și cultură sunt aplicate și respectate în practică.
4. Evaluează potențialul și performanța personalului din departamentul de resurse umane	4.1 Evaluarea este făcută pe baza unor instrumente bine stabilite, cunoscute, înțelese și acceptate de angajați. 4.2 Evaluarea este făcută având toți pașii premergători parcurși 4.3 Evaluarea este făcută respectând normele și procedurile în vigoare. 4.4 Evaluarea este făcută consemnând rezultatele și oferind soluții de rezolvare, redresare, instruire acolo unde se constată că performanța nu este mulțumitoare

5. Acordă asistență tehnică individuală personalului din departamentul de resurse umane

5.1 Consiliază individual personalul din departamentul de resurse umane cu scopul rezolvării problemelor apărute.

5.2 Joacă rol de mentor care ghidează dezvoltarea profesională pentru cei care îl solicită

5.3 Instruiește în sistem de antrenare (coaching)

5.4 Se ocupă de adaptarea și integrarea noilor angajați în departamentul de resurse umane prin instruirea și informarea acestora pe o perioadă stabilită în procedura de resurse umane.

Gama de variabile

Instrumente specifice de verificare a motivației personalului:

chestionare,  
diagnoze,  
profile  
etc.

Pași premergători:

exemplu: există fișa de post, obiective stabilite, perioadă determinată de evaluare, etc.

Sistem de antrenare:

instruire în care și cel care instruește și cel care este instruit învață împreună din mers, în timpul derulării activităților zilnice

Probleme pe care se oferă consiliere:

personale, care pot determina un nivel scăzut al performanței și care pot fi rezolvate prin aceste gen de consiliere

profesionale  
de carieră

Principii etice ale profesiei:

neutralitatea,  
imparțialitate,  
rol de mediator  
rol de consilier,  
etc.

Modificarea stării de motivație:

concedieri masive,  
schimbări de management,  
noi măsuri organizaționale,  
realocare de posturi,

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe necesare :

de elaborare de instrumente specifice de resurse umane  
de elaborare de diagnoze, profile, proceduri  
de elaborare de metodologii de aplicare a instrumentelor  
de negociere și mediere  
de consiliere  
de dezvoltare a unui plan de cariera

La evaluare se vor urmări :

capacitatea de a elabora, pune în practică și monitoriza impactul aplicării instrumentelor de resurse umane  
capacitatea de a anticipa potențiale crize pentru a le rezolva prin consiliere  
capacitatea de a negocia în rezolvarea unor probleme  
capacitatea de a media conflicte

## Elaborarea strategiei de resurse umane

Descrierea unității

<b>ELEMENTE DE COMPETENȚĂ</b>	<b>CRITERII DE REALIZARE</b>
1. Stabilește planul strategic de dezvoltare a resurselor umane	1.1 Elaborează planul de dezvoltare a resurselor umane astfel încât să ducă la îndeplinirea planului strategic al organizației.  1.2 Stabilește etapele (pe pași) de dezvoltare și ordinea cronologică în care se vor derula  1.3 Planul de dezvoltare a resurselor umane se stabilește anual, pe termen mediu și lung
2. Stabilește obiectivele de resurse umane	2.1. Obiectivele sunt stabilite pe baza planului strategic de resurse umane  2.2. Obiectivele sunt cuantificabile, reale, realizabile, relevante, bine încadrate în timp  2.3. Obiectivele cuprind toate activitățile care implică departamentul de resurse umane  2.4. Obiectivele sunt stabilite ținând cont de stadiul actual de dezvoltare
3. Stabilește modalitățile de atingere a obiectivelor	3.1. Modalitățile de atingere a obiectivelor corespund resurselor de care dispune organizația  3.2. Modalitățile de atingere a obiectivelor sunt realiste  3.3. Modalitățile de atingere a obiectivelor țin cont de mediul intern și extern al organizației
4. Elaborează planul de comunicare a strategiei de resurse umane	4.1. Elaborează planul pe baza căruia vor fi anunțate etapele de desfășurare a punerii în aplicare a strategiei de resurse umane  4.2. Planul conține modalitățile prin care se vor comunica fiecare dintre etapele de dezvoltare  4.3 Planul prevede modalitățile prin care angajații contribuie la parcurgerea etapelor de dezvoltare

## Gama de variabile

### Resurse ale organizației:

- resurse umane
- resurse materiale
- resurse de timp
- resurse financiare
- resurse informaționale

### Mediul intern

- cultura și valorile organizației
- dinamica organizației
- nivelul de dezvoltare al organizației
- resurse

### Mediul extern

- piața forței de muncă
- tendențe sociale

## Ghid pentru evaluare

### Cunoștințe necesare:

- ce reprezintă și ce conține un plan strategic și un plan de afaceri
- ce reprezintă mediul intern și mediul extern
- cum se stabilesc obiectivele (metoda smart)
- cum se elaborează un plan (capitole necesare, conținut, etape)

### La evaluare se vor urmări:

- capacitatea de a stabili obiective pe baza unui plan strategic și de afaceri
- capacitatea de a elabora un plan de afaceri
- capacitatea de a elabora un plan de comunicare
- capacitatea de a elabora un plan de dezvoltare / implementare resurse umane

## Monitorizarea costurilor de personal

Descrierea unității

<b>ELEMENTE DE COMPETENȚĂ</b>	<b>CRITERII DE REALIZARE</b>
1. Elaborează proiectul de buget de resurse umane	<p>1.1. Stabilește resursele necesare derulării activităților de resurse umane corespunzătoare nevoilor reale.</p> <p>1.2. Resursele sunt stabilite în urma analizei consumurilor trecute și a modificărilor intervenite în cadrul obiectivelor față de perioada analizată.</p> <p>1.3. Lista conține echipamente, materiale, servicii, facilități, diurne pe care le calculează și pentru care are justificările necesare.</p>
2. Stabilește sistemul de monitorizare a costurilor de resurse umane	<p>1.4. Bugetul elaborat reflectă costurile pe activități, timp, resurse</p> <p>2.1. Costurile de resurse umane sunt urmărite prin verificarea corespondenței dintre buget (estimat) și cheltuielile efective.</p> <p>2.2. Cheltuielile sunt reale și posibile a fi justificate prin dovezi cerute de regulamentele de funcționare.</p>
3. Analizează execuția bugetului de resurse umane	<p>2.3. Costurile prevăzute în buget care nu se regăsesc în cheltuielile reale (datorită unor schimbări neprevăzute) sunt realocate.</p> <p>3.1. Analiza urmărește ca bugetul stabilit să fie cheltuit în limitele estimate</p> <p>3.2 Analiza este permanentă și reflectă realitatea</p> <p>3.3 Analiza are ca scop ținerea sub control a bugetului pentru a depista eventualele inadvertențe și a aduce corecturile necesare.</p>



Gama de variabile

Limite estimate ale bugetului:

timp  
 costuri  
 oameni  
 servicii  
 etc.

Echipamente și materiale consumabile :

consumabile de birou  
 echipamente de birotică  
 consumabile și echipamente necesare pentru pregătirea profesională  
 etc.

Tipuri de cheltuieli estimate:

fond de salarii  
 fond de premiere  
 alte fonduri de stimulare  
 cheltuieli de pregătire - perfecționare  
 cheltuieli de recrutare - selecție  
 altele, în funcție de politica organizației.

Tipuri de informații necesare estimării cheltuielilor:

bugetul de venituri și cheltuieli al organizației

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe necesare :

cunoașterea echipamentelor și consumabile pentru care se face cererea;  
 cunoașterea cheltuielilor pentru care se face cererea  
 cunoașterea serviciilor și facilităților care intră în calculul bugetului

La evaluare se vor urmări:

stabilirea resurselor necesare în formatul agreat de compartimentul administrativ  
 stabilirea volumului și structurii resurselor astfel încât să asigure desfășurarea eficientă a activităților de resurse umane  
 estimarea corectă a cheltuielilor legate de derularea activităților de resurse umane.

—

## Monitorizarea sistemului de relații de muncă al organizației

Descrierea unității

<b>ELEMENTE DE COMPETENȚĂ</b>	<b>CRITERII DE REALIZARE</b>
1. Negociază structura și conținutul drepturilor și obligațiilor angajaților și patronatului, ce intervin în procesul muncii	<p>1.1 Stabilește prin politica de resurse umane conținutul pachetului de ofertă în concordanță cu puterea economico – financiară și cu strategia organizației.</p> <p>1.2 Negociază pachetul de ofertă al angajaților</p> <p>1.3 Pachetul de ofertă respectă prin CIM termenii legali în vigoare, categoria de posturi și tipurile de personal.</p> <p>1.4 Pachetul de ofertă asigură echitatea internă și se încadrează în grilele de salarizare și compensare.</p> <p>1.5 Inițializează întâlnirile de negociere pentru CCM</p> <p>1.6 Întâlnirile de negociere sunt programate în acord cu persoanele din cadrul organizației abilitate să negocieze.</p>
2. Stabilește sistemul de monitorizare al relațiilor de muncă	<p>2.1 Stabilește sistemul de monitorizare al relațiilor de muncă astfel încât să asigure fluxul informațional și de funcționare optim în organizație</p> <p>2.2 Încadrează sistemul de monitorizare în ROI și ROF</p> <p>2.3 Informează toți angajații organizației despre obligativitatea cunoașterii prevederilor ROI și ROF</p>
3. Identifică potențiale situații conflictuale	<p>3.1 Pe baza programului de dezvoltare al organizației, cunoaște etapele care trebuie parcurse</p> <p>3.2 Neîncadrările în plan pot duce la situații conflictuale pe care trebuie să le anticipeze</p> <p>3.3 La baza anticipării stă monitorizarea permanentă, din mers, a întregii activități</p>

Gama de variabile

Pachetul de ofertă conține:

salariu  
condiții de muncă  
program  
facilități  
perioade de renegociere ale condițiilor de lucru  
etc.

Grilele de salarizare și compensare:

se specifică pentru fiecare nivel și subnivel:  
salariul,  
cunoștințe necesare,  
experiența,  
timpul necesar pentru acumulare de cunoștințe și experiențe necesare atingerii următorului nivel ,  
etc.

ROI- Regulamentul de Ordine Interioară, cuprinde:

program  
concedii,  
norme interne de lucru  
prezență și punctualitate  
absențe  
confidențialitate  
situații considerate a duce la conflicte de interese  
menținerea spațiului de lucru  
echipamente  
etc.

ROF - Regulamentul de Ordine și Funcționare, cuprinde:

organizare pe departamente  
legătura între departamente  
organigrama organizației  
organigrame ale departamentelor  
etc.

Monitorizarea permanentă a întregii activități:

motivarea angajaților  
performanțe atinse  
numărul de nemulțumiți care apelează la serviciile de consiliere individuală  
observații extrase din interviurile de plecare (exit interview)

Parteneri de negociere :

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe :

de alcătuire a grilelor de salarizare  
de alcătuire a pachetelor de oferta  
ce conține și cum se elaborează un ROI  
de a superviza conținutul și elaborarea unui ROF  
de conținut și elaborare a unei diagnoze de motivație (format și procedura)  
de conținut și elaborare a unei evaluări de performanță (format și procedura)

patronat reprezentat de managerul de resurse umane La evaluare se va urmări :  
sindicat, sau reprezentanți ai angajaților  
capacitatea de a interpreta, elabora și pune în aplicare o grila de salarizare  
capacitatea de a elabora un ROI adaptat condițiilor interne ale organizației  
capacitatea de a obține și de a interpreta o diagnoză de motivație  
capacitatea de a elabora și implementa o evaluare de performanță specifică organizației

—

## Organizarea activității departamentului de resurse umane

Descrierea unității

<b>ELEMENTE DE COMPETENȚĂ</b>	<b>CRITERII DE REALIZARE</b>
1. Stabilește volumul de muncă necesar atingerii obiectivelor compartimentului de resurse umane	1.1 Volumul de lucru este stabilit în funcție de mărimea și specificul de activitate al organizației  1.2 Volumul de lucru este estimat per totalitate obiectiv (cantitate globală de lucru)  1.3 Determinarea volumului, este stabilit pe număr de zile (a 8 ore standard pe zi) necesare pentru îndeplinirea obiectivului  1.4 În funcție de numărul de zile se stabilește numărul de necesar de personal astfel încât obiectivul să fie îndeplinit până la termenul limită stabilit  1.5 Volumul de lucru este alocat pe posturi astfel încât să se asigure
2. Elaborează structura organizatorică a compartimentului (organigramă și relații organizatorice)	2.1. Posturile din cadrul departamentului sunt stabilite pe baza strategiei, politicilor și programelor de resurse umane  2.2. Posturile ca număr trebuie să corespundă cu numărul necesar de personal stabilit la 1.4  2.3. Pentru fiecare post sunt stabilite ierarhizarea pe verticală și relaționarea pe orizontală în interiorul departamentului  2.4 Pentru fiecare post sunt stabilite tipurile de relații și modurile de relaționare cu alte posturi din alte departamente  2.5 Pentru fiecare post stabilește fișa postului
3. Asigură încadrarea cu personal a structurii organizatorice	3.1. Recrutează și selectează personalul pentru posturile stabilite  3.2 Personalul poate fi selectat din interiorul sau din exteriorul organizației.  3.3 Încadrarea cu personal se face conform politicii de recrutare și a procedurii de recrutare în vigoare a organizației

## Gama de variabile

Mediu intern al organizației care influențează stabilirea profilului compartimentului

- Volum de lucru
- Mediu de lucru
- Specificul activității
- Caracteristicile organizației (nr. angajați, sisteme de operare, etc.)
- Numărul orelor de lucru
- Numărul de personal necesar

Funcționare

- Ierarhizare
- Relaționare verticală și orizontală
- Relaționare în interiorul și în exteriorul organizației

Implementare

- Procedură
- Selecție

## Ghid pentru evaluare

Cunoștințe necesare

De organizare și dezvoltare organizațională

Design de organizație (implicit de compartiment)

Cum se elaborează o procedură de resurse umane

Ce trebuie să conțină și cum se dezvoltă o schema comunicațională

De evaluare a optimului de personal

La evaluare se vor urmări:

capacitatea de a organiza și dezvolta un compartiment de resurse umane

capacitatea de a elabora un design de unitate funcțională

capacitatea de a implementa un program

capacitatea de a elabora o procedură

capacitatea de a evalua

capacitatea de a vizualiza și dezvolta o schema comunicațională

## Reprezentarea compartimentului de resurse umane

Descrierea unității

<b>ELEMENTE DE COMPETENȚĂ</b>	<b>CRITERII DE REALIZARE</b>
1. Stabilește furnizorii de servicii pentru activitate de resurse umane	1.1 Pentru anumite situații, în funcție de bugetele alocate și necesitățile care apar pe parcursul derulării activităților, decide folosirea serviciilor acordate de furnizori externi  1.2 În funcție de oferte, raport calitate î preț, selectează cel mai bun serviciu  1.3 Stabilește termenii contractuali, în acord cu normele de funcționare interne  1.4 Încheie contractele cu furnizorii de servicii
2. Evaluează activitatea furnizorilor de servicii	2.1 Toate activitățile furnizorilor de servicii (în special cele de recrutare selecție și cele de training) sunt evaluate sub aspectul prestației  2.2 Pentru serviciile de recrutare selecție și training, după terminarea serviciului prestat, încheie un raport de evaluare care se înaintează managerului general
3. Activează în echipe de lucru interdepartamentale	2.3 Monitorizează în timp efectele serviciilor prestate 3.1 Pentru situații specifice de lucru poate forma echipe interdepartamentale cu scopul îndeplinirii unui obiectiv (contract) complex care solicită o asemenea structură  3.2 Poate decide funcționarea unuia dintre membrii departamentului de resurse umane, într-un alt departament pentru o perioadă stabilită, în vederea rezolvării unor probleme de resurse umane apărute în situațiile specifice de lucru

Gama de variabile

Serviciile :

recutare  
selecție,  
training,  
asigurări,  
masă,  
organizări de evenimente,  
etc.

Prestația furnizorilor se referă la:

evaluare din partea cursanților  
fișă de observație a managerului de resurse umane care urmărește:  
atingerea obiectivelor cursului  
reacții vizibile observabile, ale participanților în timpul cursului  
gradul de înțelegere măsurat prin numărul și calitatea întrebărilor adresate de participanți în timpul cursului  
eventuale ezitări ale furnizorului de servicii în timpul livrării cursului

Raport de evaluare:

Conține observațiile și recomandările managerului de resurse umane în urma serviciului prestat de furnizorul de servicii, aprecierea prestației acestuia

Monitorizarea efectelor serviciilor prestate de terți în timp:

după training:  
schimbări comportamentale  
îmbunătățirea performanțelor  
după selecție:  
integrarea noilor angajați în organizație  
dacă trec de perioada de probă și dacă nu, de ce  
celelalte tipuri de servicii:  
creșterea nivelului de motivare al angajaților (dacă serviciile sunt bune)

Situații specifice de lucru:

contracte prestate de către organizație către clienți  
proiecte separate  
puncte de lucru în alte orașe

Probleme de resurse umane apărute în situații specifice:

în cadrul unei echipe mobile, de teren(necesară pentru implementarea unui proiect, sau efectuarea unui contract către clienți): servicii de recrutare și selecție care să aducă oameni care să întregească echipa de lucru pe acea activitate

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe necesare:

De evaluare, stabilire de priorități, de analiza pentru a putea selecta oferte  
De monitorizare și redactare de rapoarte  
De organizare  
Stabilire de criterii

La evaluare se vor urmări:

capacitatea de analiza  
capacitatea de decizie și calitatea deciziei  
capacitatea de a stabili priorități  
calitatea serviciilor interne pe care le oferă organizației și încadrarea în timp  
în cadrul punctelor de lucru: servicii de recrutare, selecție, organizare internă d.p.d.v. al resurselor umane a



capacitatea de elaborare a rapoartelor  
capacitatea de monitorizare eficientă a efectelor unui training