



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

# POLITICI DE RESURSE UMANE



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE REANT  
AL SCAR. SINGUR. MAREȘTI. JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
FILIALA BUCUREȘTI



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT  
INDUSTRIE ȘI AGRICULTURĂ  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPÖSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investește în oameni!”

## Conceptul de resurse umane și cel de management al resurselor umane

Dincolo de tehnologia disponibilă și de strategia fiecărei firme, cea care face de cele mai multe ori diferența rămâne și în prezent resursa umană.

Caracteristica principală a resursei umane este eterogenitatea. Fiecare om este diferit, iar maximizarea rezultatelor pe care la produce munca depusă de membrii grupului necesită în primul rând constientizarea și armonizarea diferențelor.

***Resursele umane sunt reprezentate de totalitatea celor ce prestează activități remunerate pentru firmă, contribuind în mod direct la obținerea rezultatelor financiare ale acesteia. În această categorie se încadrează atât salariații angajați permanent sau temporar, cât și consultanții externi sau persoanele remunerate altfel decât prin salariu (drepturi de autor, PFA cu activități dependente, etc.)***

***Managementul resurselor umane reprezintă, așadar, managementul tuturor celor care activează în cadrul afacerii, fie ei angajați sau colaboratori externi. Rezultatul activităților de management al resurselor umane trebuie să fie îmbunătățirea rezultatelor financiare.***





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPÔSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investește în oameni!”

## Cu ce se ocupa managementul resurselor umane?

Mai jos sunt enumerate cele mai importante functii ale managementului resurselor umane:

- ✓ Recrutarea, selectia si integrarea noilor angajati
- ✓ Tinerea evidentei angajatilor si a contractelor de munca incheiate cu acestia
- ✓ Salarizarea si bonusurile/primele
- ✓ Armonizarea raporturilor juridice intre firma si angajati cu noutatile legislative
- ✓ Supravegherea relatiilor intre angajati si dezamorsarea posibilelor conflicte
- ✓ Trainingul si dezvoltarea personala a angajatilor
- ✓ Motivarea angajatilor si loializarea lor
- ✓ Organizarea proceselor interne pentru a maximiza productivitatea muncii
- ✓ Implementarea normelor de siguranta la locul de munca
- ✓ Incadrarea angajatilor in identitatea, valorile si regulile etice promovate de companie
- ✓ Asigurarea unei tranzitii rapide in cazul schimbarilor intervenite in activitatea firmei

\* Prin termenul “angajati” sunt desemnati toti cei inclusi in categoria “resurse umane” asa cum a fost definita anterior



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE NEAMȚ  
ȘI ȘCOLA DEȘTERE ÎMBECILIA FERTILIZĂTOAREA SA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPÔSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investește în oameni!”

## Recrutarea personalului – aspecte generale

Gasirea “angajatului perfect” pentru posturile scoase la concurs de firma este un lucru pe cât de dificil, pe atât de important.

În realitate nu există, totuși, un “angajat perfect”, în 99% din cazuri angajatorii trebuind să ajungă la un compromis între plusurile și minusurile candidaților.

În funcție de domeniul de activitate, în procesul de recrutare a personalului se poate pune mai mult accentul pe pregătirea și experiența candidaților, pe spiritul de echipă al acestora sau pe alte aspecte considerate relevante de angajatori.

Domenii axate cu precădere pe

Experiența și calitățile dovedite anterior:

- ✓ Publicitate, consultanță, administrarea investițiilor, presa, avocatura.

Spirit de echipă, loialitate:

- ✓ Armata, poliție, construcții, sectorul bancar, aviație civilă.

**Ce este pus pe primul plan și ce este sacrificat în cadrul procesului de recrutare definește și diferențiază angajatorii între ei. Aceste diferențe nu înseamnă că unii procedează bine și alții prost, ci doar că fiecare are propria viziune asupra resurselor umane.**



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS

CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE NEAMȚ

ȘI ȘCOLA DEȘTERE ÎNREGISTRATE ÎNREGISTRATE



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TIMIȘ

FONDATĂ ÎN 1860



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
FILIALA BRĂȘOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPÔSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investește în oameni!”

## Diferențe de abordare a procesului de recrutare

### In perioadele de creștere economică

- importanța mai mare a departamentului de resurse umane în recrutarea personalului;
- este nevoie de creativitate pentru a intra în posesia unei resurse limitate (angajații) înaintea concurenței;
- salarii în creștere, însoțite de tendința angajatorilor de a “fura” oamenii concurenței oferindu-le salarii mai mari;
- continuitatea și coerența politicilor de personal pot conta mult în atragerea unor angajați buni în astfel de perioade.

### In perioadele de recesiune

- de obicei angajații caută angajatori, și nu invers;
- accentul se mută de pe creativitate pe aplicarea unor criterii eficiente de selecție a candidaților;
- o mare parte a angajatorilor obișnuiesc să scadă drastic salariile, de regulă aceiași care le urca mai mult în perioade de creștere;
- apar atât oportunitatea de a găsi angajați buni “la preț redus”, cât și oportunitatea de a-i fideliza și mai mult pe cei existenți.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPÔSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investește în oameni!”

## Cine se ocupa de recrutarea personalului?

Entitățile care pot realiza recrutarea efectivă a angajaților sunt:

### Departamentul de resurse umane:

- Se întâmplă de obicei în firmele mari;
- În condiții de piață favorabile poate fi folosită și pentru a micșora costurile de recrutare;
- În domenii de activitate foarte specializate, recrutarea “in-house” este necesară pentru a evalua corect competențele candidaților;
- În firmele mai mici, responsabilitatea este deseori preluată de management;
- Anunțurile de angajare sunt de obicei publicate pe site-ul propriu, în presa sau pe site-uri de recrutare.

### Agenciile de recrutare:

- Practica cea mai des întâlnită în economiile dezvoltate;
- Grad ridicat de specializare în domeniul recrutării angajaților;
- Costuri mai mari decât în cazul recrutării interne;
- Există agenții specializate pe anumite domenii de activitate;
- Baza de date cu candidați construită în timp;
- Anunțurile de angajare se publică și în presa sau pe site-uri specializate, dar sunt contactați și candidați din baza de date.

### Companiile de headhunting:

- Mai sunt denumite și companii de Executive Search, și sunt agenții de recrutare specializate în căutarea de candidați pentru poziții de top și middle management;
- De obicei sunt specializate pe un număr redus de domenii de activitate sau chiar pe un singur domeniu;
- Tarifele percepute sunt mari, ajungând și la peste o treime din salariul anual al candidatului acceptat.
- Căutarea se face exclusiv prin intermediul rețelei de conexiuni a headhunterului.

### Agenciile de muncă temporară:

- În România sunt la început de drum, la fel ca și legislația în domeniul muncii temporare;
- Domeniile în care se apelează cel mai des la astfel de agenții sunt cele cu posturi sezoniere, cum ar fi agricultura sau construcțiile;
- Costurile sunt mai mici pentru firme, fiind excluse plata salariilor în perioade în care nu se obțin venituri și contribuțiile sociale.







UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPÔSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013

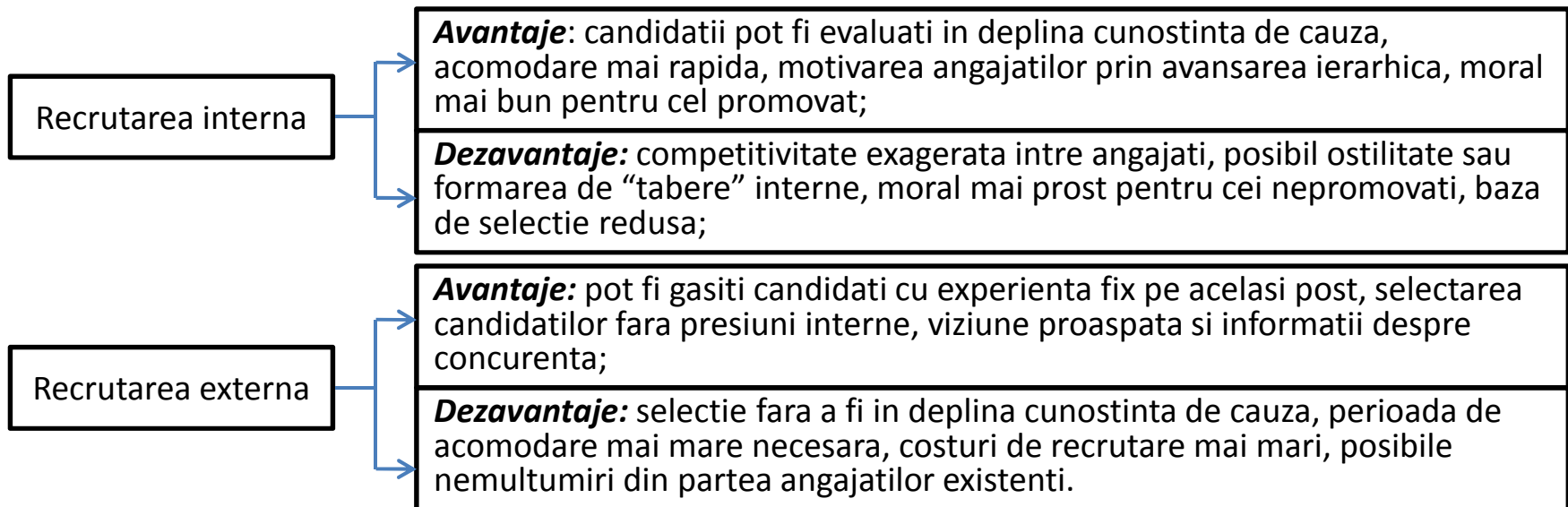


ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investește în oameni!”

## Unde sunt cautați noii angajați

Recrutarea poate fi de două feluri, dacă ne referim la aria de căutare a candidaților: recrutare internă și externă. Recrutarea internă are în vedere candidați din rândul angajaților actuali sau al foștilor angajați, colaboratori externi, candidați neselectați anterior sau uneori chiar clienți ai firmei. Recrutarea externă are în vedere candidați care nu au nicio legătură anterioară cu firma.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPÖSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investește în oameni!”

## Raporturile de munca între firma și noii angajați

Tipuri de contracte ce pot fi încheiate încheiate cu angajații și caracteristici ale recrutării în fiecare caz:

### Angajare cu norma întreaga:

- Este cea mai des întâlnită metoda de angajare;
- Cel mai mare avantaj: fidelizarea angajaților și stabilitatea la locul de muncă;
- În perioade de declin economic poate pune probleme din cauza rigidității contractelor;
- Varianta optimă pentru domeniile cu valoare adăugată mare adusă de angajați;
- Anunțurile de angajare sunt de obicei publicate pe site-ul propriu, în presa sau pe site-uri de recrutare.

### Angajare temporară:

- Poate fi realizată direct de către angajator sau prin intermediul agenților de muncă temporară;
- Prima variantă este mai utilă în cazul unui job disponibil o singură dată, în timp ce a doua se potrivește mai mult activităților sezoniere;
- În România, varianta de a apela la agenții specializate este deocamdată mai mult teoretică;

### Contractori independenți:

- Nu este o modalitate de angajare propriu-zisă, ci de externalizare a unor activități;
- În mod normal se folosește pentru a contracta servicii de genul contabilității, auditului sau avocaturii;
- În practică, există firme care folosesc astfel de contracte pentru a încadra angajați cu norma întreaga, evitând plata contribuțiilor sociale.

### Outsourcing:

- Presupune contractarea unei terțe companii pentru a furniza un serviciu de care firma are nevoie;
- De obicei este folosită forța de muncă din țări slab dezvoltate și cu salarii mici;
- Avantaje: cost redus comparativ cu angajarea de personal, servicii specializate;
- Dezavantaj: pierderea controlului asupra unor activități ale firmei, cu efecte nefaste pe termen lung;
- Poate fi folosit în domenii diverse, de la servicii de call center până la industrie grea, presa sau management.







UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPÖSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Salarizarea – aspecte generale

Modurile de recompensare a angajaților pentru munca prestată se împart în două mari categorii:

Recompense directe: sunt legate în mod direct de activitatea prestată, iar dimensiunea lor depinde de cantitatea sau calitatea muncii angajaților. Recompensele directe pot lua forma salariului de bază sau a bonusurilor și primelor acordate în funcție de performanță.

Recompense indirecte: nu au legătură directă cu munca prestată de angajați, fiind acordate de obicei pentru a-i motiva suplimentar pe aceștia și/sau pentru a avea un avantaj în fața firmelor concurente în procesul de recrutare.

**Pachetul salarial este unul complex, putând fi alcătuit dintr-un număr destul de mare de componente legate între ele. Cu cât postul pentru care este conceput pachetul salarial presupune o valoare adăugată mai mare adusă de angajat, cu atât mai mult contează avantajele extrasalariale pentru a face diferența între oferta unei companii și cea a concurenței**



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS

CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE NEAMȚ  
ȘI ȘCOALA DEȘTERE ÎNREGISTRATĂ ASOCIATĂ



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TIMIȘ  
FONDATĂ 1860



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA BRĂȘOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPÔSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investește în oameni!”

## Salariul de baza

Este cel mai des utilizat mod de recompensare a angajaților pentru munca prestată. Există două modalități principale de abordare a salariului:

Salariul de baza

**Lunar:** oferă predictibilitate și loializează angajații, însă nu asigură orientarea către obținerea de performanțe. Este cel mai potrivit fie pentru posturile pentru care nu pot fi contorizate orele lucrate efectiv, fie pentru cele care presupun o muncă predominant intelectuală sau cele de conducere

**Pe ora:** mai des întâlnit în industrie, construcții și agricultură, este orientat spre rezultate, dar poate crește volatilitatea forței de muncă. Este o variantă foarte utilizată în Statele Unite, însă a început să aibă succes și în Europa.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPÔSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investește în oameni!”

## Bonusuri variabile legate de performanța

Bonusurile acordate de o firmă angajaților pot fi de trei feluri:

### Individuale:

- Comisioane;
- Plata în funcție de producția realizată sau de cantitatea serviciilor prestate;
- Prime acordate în anumite situații;
- Tichete de masă;
- Bonusuri de recunoaștere;
- Plati variabile diverse.

### La nivel de echipa de lucru:

- Se acordă în firmele unde personalul este împărțit în echipe de lucru, iar calculul lor se poate face în comparativ cu performanțele celorlalte echipe sau cu un prag cantitativ sau calitativ pe care echipa trebuie să îl atingă.

### La nivelul întregii firme:

- Distribuția unei părți a profitului către angajați;
- Distribuția de acțiuni către angajați.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPÔSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Recompense indirecte

Numarul acestora este virtual nelimitat, fiecare firma putand sa isi stimuleze si sa isi motiveze angajatii folosind metode si instrumente dintre cele mai diverse. Mai jos sunt cateva dintre cele mai importante recompense indirecte pe care o firma le poate acorda:

- ✓ Beneficii obligatorii prin lege;
- ✓ Contributii la sistemele de pensii facultative;
- ✓ Asigurari medicale private sau abonamente la clinici medicale private;
- ✓ Asigurari de viata, de accident, de malpraxis, raspundere profesionala sau de alt tip;
- ✓ Salarii compensatorii in caz de concediere;
- ✓ Facilitati de recreere.

**Deși multe tipuri de recompense indirecte presupun costuri reduse pentru angajatori, ele pot asigura atât fidelizarea angajaților existenți, cât și atragerea unor noi angajați de bună calitate. De aceea, mai ales în țările occidentale, ele au o importanță ridicată în negocierea pachetului salarial.**





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPÖSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investește în oameni!”

## Realizarea și implementarea politicii salariale

Sistemul de salarizare al firmei trebuie să fie abordat într-o manieră consistentă și coerentă, în caz contrar putând apărea neînțelegeri, frustrări în rândul unora dintre angajați și într-un final o înrăutățire a rezultatelor financiare.

O politică salariale coerentă trebuie să prevadă în mod explicit ce tip de salariu de bază intenționează să ofere firma (pe lună sau pe oră), ce tipuri de bonusuri sunt incluse în pachetul salarial al angajaților, modul lor de calcul și raportul dintre plățile variabile și cele fixe, ce fel de stimulente vor putea fi acordate și așa mai departe.

Fiecare categorie de angajați trebuie abordată separat în cadrul politicii salariale. Tratarea tuturor angajaților la fel poate aduce economii de efort și chiar de bani, însă nu poate maximiza rezultatele pe care le vor aduce aceștia.

De asemenea, lipsa unor reguli clare privind sistemul salarial are avantajul de a flexibiliza relațiile dintre angajați și angajator, însă provoacă mai mereu nemulțumiri și așteptări false de la o parte a angajaților, ca să nu mai vorbim de timpul pierdut negociind separat cu fiecare angajat în parte condiții complet diferite de lucru și de plată.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPÔSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investește în oameni!”

## Salarizarea în funcție de postul ocupat

Este cea mai întâlnită modalitate de elaborare a politicii salariale, atât în economiile dezvoltate, cât și în cele emergente.

Salarizarea în funcție de postul ocupat presupune identificarea importanței pe care o are fiecare post din organigramă pentru desfășurarea afacerii și stabilirea unui interval valoric în care firma este dispusă să remunereze persoana ce ocupă acel post.

Această metodă nu ține cont decât într-o mică măsură de cine ocupă fiecare post și de calificările sale.

Cele mai importante avantaje sunt înțelegerea ușoară a sistemului de către angajați, existența unui sistem de promovare internă transparent și ușor de urmărit și motivarea suplimentară pe care acest sistem de promovare o generează.

Dezavantajele tin în principal de concentrarea pe avansarea către posturi mai bine plătite, dar în care nu toți angajații pot avea eficiența maximă și de încheiturile care pot apărea în politica de salarizare.



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS

CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE NEAMȚ  
ȘI ȘCOALA DEȘTERE ÎNREGISTRĂ ÎN TERENUL AȘTEAZĂRII



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALAȚI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TIMIȘ

FOUNDATEA 1860



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA BRĂȘOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPÔSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investește în oameni!”

## Etape de urmat in cazul salarizarii in functie de postul ocupat

**Evaluarea posturilor din firma**, in functie de un set de criterii considerate a fi relevante de catre management. Cel mai utilizat sistem de evaluare este cel bazat pe acordarea de puncte pentru fiecare criteriu, in functie de caracteristicile postului.



**Ierarhizarea posturilor**, realizata prin stabilirea unor benzi de punctaj care sa reflecte importanta postului pentru firma.



**Stabilirea unor intervale de salarizare**, in functie de benzile de punctaj identificate anterior. Aspectele avute in vedere in aceasta etapa sunt salariile existente in piata pentru posturi asemanatoare, pozitionarea strategica a firmei din perspectiva salariilor, bugetul disponibil. Intervalele de salarizare nu sunt consecutive, ci se intersecteaza intre ele.



**Stabilirea salariului pentru fiecare angajat**, in functie de intervalul in care este situat postul pe care acesta il ocupa, de competentele sale si de negocierea intre parti.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPÔSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investește în oameni!”

## Plata în funcție de competențe

Este un concept aflat la început și pe piața forței de muncă din țările dezvoltate, care presupune crearea unui sistem prin care fiecare nouă competență dobândită de angajat să fie pe de o parte recompensată, și pe de altă parte utilizată la maximum.

### Avantaje:

- Flexibilitatea mai mare a angajaților în cadrul firmei;
- Productivitate mai mare a angajaților, cărora le pot fi alocate sarcini diversificate;
- Dezvoltare profesională a angajaților și creșterea valorii lor pe piața forței de muncă;

### Dezavantaje:

- Pot fi plătite competențe ce nu vor fi utilizate niciodată;
- Riscul de a genera o “vanatoare de diplome” care să traga pe planul al doilea interesul față de rezultatele concrete obținute la locul de muncă;
- Frustrare în rândul unora dintre angajați, care simt că lucrează efectiv mai mult decât colegii lor, însă pe bani mai puțini.

### Principii de urmat:

- ✓ Echitate: șanse egale pentru toți angajații și posibilitatea reală de a avansa pe baza noilor competențe dobândite;
- ✓ Transparență: sistem cunoscut și înțeles de toată lumea;
- ✓ Competitivitate: evaluarea competențelor la prețurile lor reale de pe piața forței de muncă;
- ✓ Pregătirea angajaților: firma trebuie să ajute la dobândirea competențelor pe care este interesată să le aibă angajații;
- ✓ Certificare: competențele să fie însoțite de o dovadă relevantă a dobândirii lor, precum și să poată fi testate dacă este cazul;
- ✓ Pastrarea competențelor dobândite: testarea constantă și folosirea în cadrul firmei a competențelor dobândite.



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE NEAMȚ  
ȘI ȘCOALA DEȘTERII ÎMBRECIUȘI FERTILIZANȚII



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TIMIȘ



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA BRĂȘOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPÖSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investește în oameni!”

## Revizuirea periodică a salariului

Un ultim aspect legat de procesul de salarizare este reprezentat de revizuirea periodică a salariilor, o etapă prezentă la cea mai mare parte a angajatorilor. Există două moduri în care această revizuire periodică poate fi abordată:

Revizuire unitară pentru toți angajații: creșteri anuale ale salariului pentru majoritatea angajaților sau chiar pentru toți, de obicei cu procente sau cu sume asemănătoare. Principiul din spatele acestui sistem este că angajații sunt în egală măsură îndreptățiți să primească mărire salarială sau bonusuri. Avantaje: volatilitate mai redusă a forței de muncă și un sentiment mai puternic de apartenență la grup din partea angajaților. Dezavantaje: posibilă descurajare a performanței, mai ales în rândul tinerilor.

Revizuire bazată pe performanță: creșteri salariale și bonusuri doar în funcție de performanțele obținute de fiecare angajat. Performanțele sunt evaluate în funcție de criterii transparente și de preferat cât mai obiective, vechimea la locul de muncă fiind pusă pe planul al doilea. Avantaje: poate scoate în evidență angajați tineri și cu mare potențial. Dezavantaje: în perioade nefaste pentru piață pe care activează firma performanțele sunt mai greu de cuantificat, iar eforturile angajaților pot rămâne nerecompensate.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPÖSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investește în oameni!”

## Pregătirea și dezvoltarea personalului

Până de curând, aceste două noțiuni erau considerate a cădea mai mult în sarcina angajaților, care se presupunea că trebuie să aibă cunoștințele necesare și să și le dezvolte pe cont propriu.

Pe măsură ce tehnologiile și practicile din fiecare domeniu au început să se schimbe din ce în ce mai des, pregătirea pe cont propriu nu a mai reprezentat însă o soluție, iar trainingul angajaților a devenit pentru tot mai multe companii cea mai bună variantă pentru ca aceștia să rămână la un nivel profesional ridicat

### **Pregătire:**

Concentrată pe deprinderea unor abilități punctuale necesare la îndeplinirea sarcinilor de serviciu.

### **Dezvoltare:**

Are obiective pe termen mai lung și urmărește acumularea unor competențe utile pe întreaga perioadă a carierei.

Majoritatea angajatorilor sunt interesați cu precădere de pregătirea personalului, dezvoltarea fiind urmărită în puține firme și de obicei pentru persoane din middle și top management.



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS

CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE NEAMȚ  
ȘI ȘCOLA DEȘTERE ÎNREGISTRATĂ ÎN ROMANIA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALAȚI



ȘCOALA ROMÂNĂ DE AFACERI  
FILIALA TIMIȘ



ȘCOALA ROMÂNĂ DE AFACERI  
FILIALA BRĂȘOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPÔSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Tipuri de pregătire a resurselor umane

### Training intern

- are loc în interiorul firmei, neimplicând deloc resurse din afara;
- presupune existența unui trainer profesionist sau a unui angajat care să aibă cunoștințele și talentul didactic necesare;
- pot fi abordate subiectele cu adevărat de interes pentru firmă, trainerii interni cunoscând activitatea și particularitățile ei;
- o categorie de training intern este și trainingul informal, o practică derulată, în mod conștient sau nu, în majoritatea firmelor.

### Training extern

- cei care furnizează trainingul sunt persoane din afara firmei;
- poate fi folosit ca urmare a lipsei unor traineri interni, a costurilor mai mici sau a specificului cursurilor;
- pot fi primite și certificări pentru cursurile absolvite;
- în unele domenii legislația cere absolvirea cursurilor furnizate de entități autorizate;





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPÔSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investește în oameni!”

## Etape ale trainingului personalului

**Identificarea și prioritizarea nevoilor de training ale angajaților**, realizată de obicei de departamentul de resurse umane al firmei. Direcțiile urmărite cu precădere sunt identificarea lucrurilor care merg prost, a celor care ar putea merge mai bine decât în prezent, a modificărilor din activitatea firmei care necesită pregătirea angajaților și a nevoilor de pregătire generate de reglementări legislative.



**Implementarea trainingului**, care începe cu stabilirea metodei potrivite de training (intern sau extern, în săli de studiu, la locul de muncă, online, în locații externe, internship) și continuă cu pregătirea și implementarea propriu-zisă a acesteia.



**Evaluarea rezultatelor**, bazată pe comparația între rezultatele obținute efectiv și parametrii asumați în mod explicit înainte de realizarea trainingului.

