

UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA
FACULTATEA ȘTIINȚE ECONOMICE
DEPARTAMENTUL ECONOMIE, MARKETING ȘI TURISM

CURRICULUM

la unitatea de curs/modulul

„Leadership și managementul resurselor umane”

Ciclul I, Licență
Program 1013.1 Servicii hoteliere, turism și agrement

AUTORI:
Maria HĂMURARU, dr., conf.univ.
Mihaela BALMUȘ-ANDONE, as.univ.

APROBAT
la ședința Departamentului
din 29 august 2024
proces-verbal nr. 1
Șef Departament
V.Bulat, dr., conf.univ. 

APROBAT
la ședința Consiliului Facultății
din 30 august 2024
proces-verbal nr. 1
Decan
M. Hămuraru, dr., conf.univ. 

PRELIMINARII

- *Prezentarea generală a disciplinei.* Disciplina „Leadership și managementul resurselor umane” are un impact major pentru pregătirea noilor generații de specialiști și a evoluției acestora în plan profesional. Personalul unei firme reprezintă o categorie strategică, al cărei rol semnificativ este cu atât mai important în perioada de tranziție la relațiile de piață. Leadershipul și Managementul resurselor umane devine componenta principală a performanței în toate domeniile și la toate nivelurile organizației. Aceasta determină actualitatea și importanța disciplinei în formarea completă, argumentată și calitativă a viitorului angajat.

- *Locul și rolul disciplinei în formarea rezultatelor învățării ale programului de formare profesională/ specialității și misiunea curriculumului în formarea profesională.* Disciplina „Leadership și managementul resurselor umane” ocupă un loc central în pregătirea profesională, în special pentru crearea unui nou mod de gândire și de percepere a fenomenelor economice și sociale prin prisma impactului pe care îl au angajații la toate nivelurile ierarhice. Aceasta contribuie la dezvoltarea competențelor esențiale în gestionarea eficientă a echipelor, resurselor umane și a proceselor organizaționale. În plus, oferă cunoștințe teoretice și practice pentru a forma lideri capabili să inspire și să gestioneze schimbări în organizații.

Rezultatele învățării sunt orientate spre dezvoltarea abilităților de conducere, comunicare eficientă, gestionarea conflictelor și luarea deciziilor strategice în ceea ce privește resursele umane. Aceste competențe sunt critice pentru succesul în cadrul oricărei organizații. Studenții sunt pregătiți să:

- ✓ dezvolte abilități de leadership și să își asume roluri de conducere
- ✓ înțeleagă și să aplice strategii eficiente de management al resurselor umane
- ✓ gestioneze echipe și dezvolte un mediu de lucru productiv și motivant
- ✓ aplice practici etice și sustenabile în gestionarea personalului.

Misiunea curriculum-ului este de a forma profesioniști care pot să contribuie activ și strategic la succesul unei organizații prin practica leadership-ului și al managementului resurselor umane, având drept scop: crearea unei baze de cunoștințe solide în domeniu; dezvoltarea abilităților de gândire critică, luare de decizii și rezolvarea problemelor; pregătirea studenților pentru a înfrunța provocările dintr-un mediu profesional în schimbare continuă, prin abordări inovatoare și strategice. Toate acestea un impact direct asupra modului în care viitorii angajați își vor desfășura activitatea profesională. Aceștia vor fi pregătiți nu doar să coordoneze activitatea echipelor, ci și să gestioneze eficient schimbările organizaționale, contribuind la dezvoltarea unei culturi organizaționale pozitive. Astfel, se va asigura integrarea studenților în piața muncii cu competențe aplicabile și actualizate, disciplina fiind esențială pentru dezvoltarea unor competențe profesionale critice și pentru formarea unor lideri capabili să lucreze în echipe și organizații în mod eficient

- *Curriculumul este destinat grupelor cu predare în limba română.*

- *Beneficiarii.* Curriculum-ul este elaborat conform planului de învățământ pentru Ciclul I, Licență, dedicat studenților de la programul „Servicii hoteliere, turism și agrement”.

I. ADMINISTRAREA DISCIPLINEI

Forma de organizare a învățământului	Codul unității de curs/modulului	Denumirea unității de curs/modulului	Responsabil de unitatea de curs/modulul	Semestrul	Ore total:				Evaluarea	Nr.de credite
					Total	inclusiv				
						C	S	L	SI	
cu frecvență	S.06.O.48	Leadership și managementul resurselor umane	M.Hămuraru, M.Balmuș-Andone	VI	120	28	28	64	ex.	4
cu frecvență redusă*	S.07.O.0.43	Leadership și managementul resurselor umane	M.Hămuraru, M.Balmuș-Andone	VII	120	16	12	92	ex.	4

II. TEMATICA ȘI REPARTIZAREA ORIENTATIVĂ A ORELOR

Nr. d/o	Unități de conținut	Ore					
		Curs		Seminar		Studiul individual	
		Cu frecvență	f/r*	Cu frecvență	f/r*	Cu frecvență	f/r*
1.	Fundamentarea teoretică a noțiunii de leader, personal și resursă umană	2	1	2	1	4	7
2.	Leadership-ul și implicațiile acestuia în activitățile de personal	2	1	2	1	5	8
3.	Evoluția managementului resurselor umane	2	1	2	1	5	7
4.	Funcțiunea de personal și implicațiile leaderului în activitatea acesteia	2	1	2	1	4	7
5.	Planificarea strategică a personalului	2	2	2	1	6	8
6.	Analiza și descrierea posturilor	2	1	2	1	5	7
7.	Recrutarea și selectarea personalului	3	2	3	1	6	8
8.	Integrarea personalului	2	1	2	1	5	8
9.	Instruirea profesională a angajaților	2	1	2	1	6	8
10.	Evaluarea performanțelor angajaților	3	2	3	1	6	8
11.	Recompensarea personalului	4	2	4	1	6	8
12.	Dezvoltarea personalului și managementul carierei în organizație	2	1	2	1	6	8
Total		28	16	28	12	64	92

* pentru specialitățile cu frecvență redusă

III. COMPETENȚE GENERALE, PROFESIONALE ȘI REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII

COMPETENȚE GENERALE (CG)	REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII (RI)
CG1. Realizarea studiilor de piață a industriei turismului și ospitalității prin utilizarea tehnicilor de cercetare	RÎ 1. Analiza date relevante din piața turismului și ospitalității pentru a identifica tendințele și comportamentele consumatorilor, utilizând tehnici de cercetare
CG2. Organizarea activităților în contextul asigurării eficiente a prestării serviciilor turistice	RÎ 2. Crea planuri pentru activitățile și proiectele turistice, asigurând organizarea eficientă a prestării serviciilor
CG4. Respectarea normelor etice și deontologice în activitatea de turism și servicii	RÎ 4. Demonstra aplicarea normelor etice și deontologice în baza studiilor de caz din activitățile de turism și servicii
CG8. Configurarea parametrilor de calitate adecvați percepțiilor-tip ale grupurilor țintă	RÎ 10. Interpreta datele demografice și comportamentale în vederea asigurării conformității acestora cu așteptările și nevoile specifice ale segmentelor de clienți
COMPETENȚE PROFESIONALE (CP)	
CP2. Administrarea rațională a resurselor umane materiale și financiare în vederea asigurării creșterii performanței organizaționale	RÎ 12. Identifica necesitățile de resurse umane, materiale și financiare pentru a asigura creșterea performanței organizaționale
CP3. Asigurarea condițiilor optime privind valorificarea patrimoniului cultural	RÎ 14. Promova atracțiile turistice prin informarea vizitatorilor cu privire la importanța patrimoniului cultural
CP4. Dezvoltarea de produse și servicii turistice pentru îmbunătățirea experienței clientului, asigurând diversitatea ofertei turistice	RÎ 16. Elabora pachete turistice adaptate nevoilor și preferințelor clienților, oferind o experiență unică și memorabilă
CP5. Elaborarea strategiilor de marketing și vânzări în scopul fidelizării clienților în contextul diversității	RÎ 18. Crea campanii de marketing axate pe diverse medii culturale, utilizând programe de loialitate și servicii personalizate
CP6. Aplicarea standardelor de calitate în realizarea serviciilor turistice	RÎ 20. Aplica procedurile interne pentru a asigura conformitatea și îmbunătățirea serviciilor turistice

Notă. Competențele și rezultatele învățării vor fi însoțite de cod și număr de ordine conform Standardului de calificare.

IV. UNITĂȚI DE ÎNVĂȚARE

Tema 1. Fundamentarea teoretică a noțiunii de leader, personal și resursă umană Rezultatele învățării preconizate a fi atinse: RÎ 1; RÎ 2; RÎ 12		
Cunoștințe/ unități de conținut	Abilități	Responsabilitate și autonomie

<i>Termeni-cheie:</i> leader, resursă umană, personal, activitățile MRU <i>Unități de conținut:</i> • Conceptul de leader • Abordare comparativă a noțiunilor RU vs personal • Evoluția noțiunii de personal • Activitățile de personal	• identifică esența conceptului de leader • stabilește esența și caracterul resurselor umane • interpretează componenta strategică a sistemului MRU în contextul științelor economice și manageriale • determină obiectivele personalului în organizație • analizează activitățile MRU	Absolventul dezvoltă în mod autonom conceptele de bază, identificând elementele de diferențiere dintre noțiuni pornind de evoluția temporală a acestora. Acesta este responsabil de cunoașterea activităților de bază din domeniul RU și identificarea trăsăturilor unui leader.
Tema 2. Leadership-ul și implicațiile acestuia în activitățile de personal <i>Rezultatele învățării preconizate a fi atinse: RÎ 2; RÎ 4; RÎ 14.</i>		
Cunoștințe/ unități de conținut	Abilități	Responsabilitate și autonomie
<i>Termeni-cheie:</i> leader, leadership, manager <i>Unități de conținut:</i> • Corelarea noțiunilor de leader și leadership • Abordare comparativă a leaderului vs manager • Tipuri de leaderi	• interpretează semnificația leadership-ului • determină diferențele dintre leader și manager • analizează tipurile de leaderi prin prisma organizației moderne	Absolventul analizează în mod autonom conținutul leadership-ului, determinând aspectele de diferențiere. Acesta este responsabil de evaluarea impactului stilului de leadership în cadrul organizației.
Tema 3. Evoluția managementului resurselor umane <i>Rezultatele învățării preconizate a fi atinse: RÎ 1; RÎ 2; RÎ 10</i>		
Cunoștințe/ unități de conținut	Abilități	Responsabilitate și autonomie
<i>Termeni-cheie:</i> faze de dezvoltare, conducere empirică, faza contractelor, faza de integrare <i>Unități de conținut:</i> • Etapele dezvoltării MRU • Teorii cu privire la RU	• identifică etapele dezvoltării MRU • abordează comparativ teoriile cu privire la evoluția MRU	Absolventul identifică în mod autonom etapele de evoluție a MRU. Acesta este responsabil de stabilirea aportului teoriilor privind evoluția MRU în contextul managementului organizațional.
Tema 4. Funcțiunea de personal și implicațiile leader-ului în activitatea acesteea <i>Rezultatele învățării preconizate a fi atinse: RÎ 2; RÎ 10; RÎ 16</i>		
Cunoștințe/ unități de conținut	Abilități	Responsabilitate și autonomie
<i>Termeni-cheie:</i> funcțiunea de personal, DRU, rolurile managerului, stiluri <i>Unități de conținut:</i> • Funcțiunea de personal în cadrul organizației • Rolul leaderului în activitățile	• stabilește esența funcțiunii de personal • identifică funcțiile unui leader în coordonarea personalului din organizație • analizează stilurile de conducere	Absolventul planifică în mod autonom activitățile în domeniul RU în vederea asigurării eficienței organizaționale. Acesta este responsabil de stabilirea rolului leader-ului

de personal • Stiluri de leadership		în asigurarea eficienței gestionării personalului organizației.
Tema 5. Planificarea strategică a personalului Rezultatele învățării preconizate a fi atinse: RÎ 1; RÎ 2; RÎ 10; RÎ 12		
Cunoștințe/ unități de conținut	Abilități	Responsabilitate și autonomie
<i>Termeni-cheie:</i> previziune de personal, cerere RU, ofertă RU, plan de personal <i>Unități de conținut:</i> • Managementul strategic al necesarului de personal și conținutul acestuia • Analiza efectivelor de resurse umane ale unei organizații • Metode și tehnici de fundamentare a necesarului de personal în cadrul organizației	• identifică rolul determinării necesarului de personal • realizează analiza efectivelor de resurse umane ale unei organizații • aplică metodologia de fundamentare a necesarului de personal	Absolventul planifică în mod autonom necesarul de personal în vederea asigurării eficienței organizaționale. Acesta este responsabil de alocarea eficientă a personalului organizației pe subdiviziunile din organigramă.
Tema 6. Analiza și descrierea posturilor Rezultatele învățării preconizate a fi atinse: RÎ 10; RÎ 16; RÎ 20		
Cunoștințe/ unități de conținut	Abilități	Responsabilitate și autonomie
<i>Termeni-cheie:</i> post, componentele postului, metode, fișă de post <i>Unități de conținut:</i> • Definirea și variabilele postului • Analiza posturilor și obiectivele acestora • Metode de analiză a posturilor • Descrierea posturilor	• analizează componentele postului • identifică obiectivele de analiză a posturilor • evaluează metodele de analiză a posturilor • identifică conținutul descrierii postului	Absolventul elaborează în mod autonom fișe de post pentru pozițiile din cadrul unei organizații. Acesta este responsabil de evaluarea eficienței metodelor de analiză a posturilor utilizate în cadrul organizației.
Tema 7. Recrutarea și selectarea personalului Rezultatele învățării preconizate a fi atinse: RÎ 1; RÎ 2; RÎ 10; RÎ 16		
Cunoștințe / unități de conținut	Abilități	Responsabilitate și autonomie
<i>Termeni-cheie:</i> deficit de personal, recrutare, tip de recrutare, CV, metode de selecție <i>Unități de conținut:</i> • Etapele procesului de recrutare a personalului	• descrie etapele de recrutare a RU • identifică sursele de recrutare a personalului • analizează etapele selectării RU • aplică metodele de selectare a personalului	Absolventul proiectează în mod autonom procesul de asigurare cu personal, valorificând metode de recrutare și selecție care să asigure o eficiență maximă. Acesta este responsabil de

• Sursele de recrutare a personalului • Etapele procesului de selectare a personalului • Metode aplicate în cadrul procesului de selectare		gestionarea resurselor alocate procesului de asigurare cu personal și evaluarea eficienței instrumentelor utilizate.
Tema 8. Integrarea personalului Rezultatele învățării preconizate a fi atinse: RÎ 4; RÎ 14; RÎ 16; RÎ 18		
Cunoștințe/ unități de conținut	Abilități	Responsabilitate și autonomie
<i>Termeni-cheie:</i> necesitate, durata integrării, tipuri de integrare <i>Unități de conținut:</i> • Conținutul și scopul integrării profesionale a personalului • Modalitățile integrării personalului	• definește rolul integrării personalului în practica managerială • evaluează componentele integrării personalului	Absolventul aplică în mod autonom metodele de integrare a nou- veniților în organizație. Acesta este responsabil de implementarea programelor de integrare, inclusiv individualizate, a personalului.
Tema 9. Instruirea profesională a angajaților Rezultatele învățării preconizate a fi atinse: RÎ 2; RÎ 12; RÎ 16; RÎ 20		
Cunoștințe/ unități de conținut	Abilități	Responsabilitate și autonomie
<i>Termeni-cheie:</i> instruire profesională, instruire la locul de muncă/ în afara locului de muncă, costuri de instruire, eficiența instruirii <i>Unități de conținut:</i> • Conținutul instruirii profesionale a angajaților • Metode de pregătire profesională	• identifică rolul instruirii profesionale a personalului în practica managerială • demonstrează conținutul și particularitățile programelor de instruire profesională	Absolventul elaborează în mod autonom programe de instruire a angajaților, identificând resursele (umane, materiale și financiare) necesare asigurării procesului. Acesta este responsabil de identificarea grupului-țintă participant la instruire și evaluarea eficienței procesului de instruire.
Tema 10. Evaluarea performanțelor angajaților Rezultatele învățării preconizate a fi atinse: RÎ 1; RÎ 10; RÎ 12; RÎ 20		
Cunoștințe/ unități de conținut	Abilități	Responsabilitate și autonomie
<i>Termeni-cheie:</i> obiectivele evaluării performanțelor, metode empirice/ metode științifice de EP <i>Unități de conținut:</i> • Definirea evaluării	• identifică metodele de evaluare a angajaților • analizează indicatorii de apreciere a performanțelor resurselor umane • aplică metodele de evaluare a performanțelor	Absolventul proiectează în mod autonom un sistem de evaluare a performanțelor angajaților, identificând indicatorii-cheie ca și descriptori ai performanței.

performanțelor • Obiectivele evaluării performanțelor • Metode de evaluare a performanțelor		Acesta este responsabil de monitorizarea aplicării metodelor de evaluare a performanțelor și ajustarea acestora în vederea asigurării unei evaluări obiective și echidistante.
---	--	--

Tema 11. Recompensarea personalului
Rezultatele învățării preconizate a fi atinse: RÎ 4; RÎ 10; RÎ 12; RÎ 20

Cunoștințe/ unități de conținut	Abilități	Responsabilitate și autonomie
<i>Termeni-cheie:</i> tipuri de recompense, elementele, sisteme de salarizare, legislația salarizării <i>Unități de conținut:</i> • Cadru conceptual al managementului recompenselor • Elementele sistemului de recompense • Remunerarea personalului	• evaluează elementele sistemului de recompense • identifică elementele sistemului de recompense • proiectează modalitățile de remunerare a personalului	Absolventul elaborează în mod autonom un sistem de recompense (atât directe, cât și indirecte), identificând elementele recompenselor la care au acces diverse categorii de angajați ai organizației. Acesta este responsabil de monitorizarea atribuirii în mod echitabil a recompenselor și asigurarea respectării cadrului legal cu privire la remunerarea muncii.

Tema 12. Dezvoltarea personalului și managementul carierei în organizație
Rezultatele învățării preconizate a fi atinse: RÎ 4; RÎ 12; RÎ 14; RÎ 18

Cunoștințe/ unități de conținut	Abilități	Responsabilitate și autonomie
<i>Termeni-cheie:</i> carieră, modelul managementului carierei, eficientizare carieră, evaluarea carierei <i>Unități de conținut:</i> • Definirea managementului carierei și componentele acestuia • Planificarea carierei în perspectiva organizațională și individuală • Dezvoltarea carierei	• identifică laturile dezvoltării profesionale a personalului • analizează factorii determinanți ai dezvoltării personalului • determină particularitățile teoriilor cu privire la carieră • proiectează modelul de management al carierei	Absolventul utilizează în mod autonom metode de dezvoltare a personalului organizației. Acesta este responsabil de elaborarea planurilor de carieră și implementarea instrumentelor de dezvoltare a acestora.

Notă. Responsabilitate și autonomie exprimă un comportament format (într-o formulare generalizată) ca rezultat în cadrul respectivei unități de învățare.

V. STUDIUL INDIVIDUAL AL STUDENTULUI

Nr.	Produsul preconizat	Strategii de realizare	Criterii de evaluare	Termen de realizare
1.	Studiu de caz Structura produsului: Introducere (Argumentarea activității MRU în vederea exercitării unui leadership funcțional; scopul și obiectivele propuse; metodologia aplicată) Conținutul studiului (subiect din domeniul Leadership și MRU, conform subiectului selectat din Anexa I) Concluzii și recomandări Bibliografie Anexe	Formularea obiectivelor studiului în conformitate cu prevederile curriculare	Structura produsului	pe durata semestrului conform ordinii prestabilite
2.		Aplicarea argumentată a conceptelor relevante de Leadership și MRU	Relevanța utilizării conceptelor teoretice în elaborarea produsului	pe durata semestrului conform ordinii prestabilite
3.		Analiza și prelucrarea informațiilor identificate	Gradul de realizare a obiectivelor	pe durata semestrului conform ordinii prestabilite
4.		Descrierea activităților de Leadership și MRU, evidențiind impactul acestora asupra managementului organizației (<i>se recomandă a fi analizate organizații care desfășoară activitate economică în domeniul turismului, agrementului, serviciilor hoteliere</i>)	Corelarea concluziilor cu obiectivele și utilitatea recomandărilor	pe durata semestrului conform ordinii prestabilite
5.		Formularea concluziilor și recomandărilor	Redactarea tehnică	pe durata semestrului conform ordinii prestabilite
6.		Perfectarea produsului conform cerințelor stipulate	Modul de susținere a prezentării (limbaj, coerență, argumentare etc.)	pe durata semestrului conform ordinii prestabilite
7.			Forma și originalitatea prezentării produsului	pe durata semestrului conform ordinii prestabilite

Tematică propusă pentru elaborarea studiului individual

Teme produs final	Subteme de analiză pentru studenți
Introducere	
Conținutul studiului :	
1. Abordarea leader-ului și leadership-ului în cadrul organizației ...	• Analiza semnificației leader-ului ei • Studiul tipurilor de leadership identificate în organizație • Impactul personalității managerului asupra activității organizației
2. Funcțiunea de personal și implicațiile leader-ului în activitatea acesteia în cadrul organizației ...	• Structura funcțiunii de personal în organizație • Stilurile de leadership caracteristice managerilor subdiviziunilor organizatorice • Evaluarea eficienței stilurilor de leadership
3. Planificarea necesarului de RU în cadrul organizației ...	• Analiza etapelor de planificare a RU • Metode de planificare a personalului • Elaborarea planului necesarului de personal
4. Analiza și descrierea posturilor în cadrul organizației ...	• Analiza variabilelor posturilor (conținut, specificații, competențe) • Metode de analiză a posturilor aplicate în organizație • Elaborarea fișelor de post (cel puțin pentru 2 posturi situate la diferite niveluri ierarhice)
5. Recrutarea personalului în cadrul organizației ...	• Formularea avizului de recrutare, pornind de la obiectivele postului (cu analiza a cel puțin 3 exemple pentru posturi de la diferite niveluri ierarhice) • Tipul de recrutare a personalului practicat de către organizație cu identificarea avantajelor și dezavantajelor • Eficiența recrutării în funcție de metodele de recrutare aplicate
6. Selectarea personalului în cadrul organizației ...	• Etapele procesului de selectare a personalului aplicat în organizație • Metode de selectare a personalului cu evaluarea eficienței aplicării acestora • Proiectarea structurii interviului de selecție pentru 2 posturi situate la diferite niveluri ierarhice ale organizației
7. Instruirea personalului în cadrul organizației ...	• Elaborarea planurilor de instruire a personalului pornind de la necesitățile organizației • Modalități de instruire a personalului aplicate în organizație • Evaluarea eficienței procesului de instruire cu calcularea indicatorilor relevanți

8. Evaluarea performanțelor angajaților în cadrul organizației ...	• Necesitatea procesului de evaluare a performanțelor personalului pornind de la obiectivele urmărite de către organizație • Metode de evaluare a performanțelor aplicate în organizație • Analiza rezultatelor procesului de evaluare a performanțelor (centralizarea/ prezentarea sintetică a acestora)
9. Sistemul de recompense a personalului în cadrul organizației ...	• Analiza recompenselor directe utilizate în organizație • Analiza recompenselor indirecte utilizate în organizație • Eficientizarea structurii sistemului de recompense, evidențiind particularitățile acestuia
10. Remunerarea personalului în cadrul organizației ...	• Analiza sistemului de remunerare aplicat în organizație • Sistemul de premiere și sporuri aplicate • Calcularea salariilor angajaților încadrați pe diferite posturi din organizație (cel puțin 3 exemple)
11. Planificarea carierei angajaților în cadrul organizației ...	• Analiza stadiilor carierei angajaților (cel puțin 2 exemple) • Aplicarea strategiilor de management al carierei • Metode de planificare a carierei utilizate/ utilizabile în organizație
12. Organizarea carierei personalului în cadrul organizației ...	• Exemplificarea teoriilor cu privire la carieră în activitatea organizației (cel puțin 1 teorie) • Aplicarea instrumentelor de organizare a carierei în activitatea organizației • Evaluarea eficienței managementului carierei (cu calcularea a cel puțin 3 indicatori)
13. Rolurile personalului în organizație în funcție de domeniul specific acesteia în cadrul organizației ...	• Rolurile managerului de RU în activitatea organizației • Roluri specifice personalului non-managerial în conformitate cu domeniul funcțional de referință • Impactul RU ale organizației asupra performanțelor acesteia

14. Analiza SWOT în domeniul personalului cu formularea recomandărilor în conformitate cu prescripțiile strategice în cadrul organizației ...	• <i>Identificarea PF și PS ale personalului organizației (cu ierarhizarea acestora în funcție de obiectivele organizației)</i> • <i>Identificarea O și P cu care se confruntă personalul organizației (cu ierarhizarea acestora în funcție de impactul asupra organizației)</i> • <i>Reprezentarea cadranelor SWOT, corelate cu evaluarea coeficienților de importanță și notelor acordate (în conformitate cu MEFI și MEFE)</i>
15. Analiza personalului prin instrumentarul BCG în vederea stabilirii modalităților de dezvoltare profesională, ce urmează a fi aplicate în cadrul organizației ...	• <i>Analiza personalului prin prisma performanțelor realizate</i> • <i>Analiza personalului prin prisma potențialului de dezvoltare</i> • <i>Repartizarea personalului pe cele patru cadrane ale matricei BCG și formularea recomandărilor pentru fiecare categorie.</i>
16. Rolul leadership-ului în organizațiile moderne	• <i>Abordare comparativă a leadershipului vs leading în cadrul organizațiilor din diverse țări (3 țări la discreția studenților)</i>
Concluzii și recomandări	
Bibliografie	
Anexe	

VI. SUGESTII METODOLOGICE DE PREDARE-ÎNVĂȚARE-EVALUARE

- **forme de organizare a instruirii și strategiile didactice aplicate :**

Cursul, seminarul, explicația, descrierea, analiza, discuții, problematizarea, studii de caz, lucru în grup, sarcini pe echipe, aplicații pe bază de calcule, sarcini pe bază de proiect, etc.

- **strategii de evaluare a rezultatelor academice:**

Pentru evaluarea rezultatelor învățării în cadrul disciplinei *Leadership și managementul resurselor umane* se utilizează:

1. **Evaluarea curentă** - realizată pe parcursul procesului educațional în cadrul cursurilor, seminarelor, consultațiilor, celor două testări semestriale obligatorii și evaluării studiului individual. Rezultatele evaluării curente se exprimă în note conform scalei de notare. Rezultatul evaluării curente constituie 60 % din nota finală pentru studenții de la forma de organizare a învățământului cu

frecvență, respectiv 50% pentru studenții de la forma de organizare a învățământului cu frecvență redusă.

2. **Evaluarea finală** - realizată prin intermediul examenului scris, utilizând testul instituțional, alcătuit din 2 subiecte a câte 3 sarcini, formulate pe nivele de complexitate: cunoaștere și înțelegere, aplicare și integrare. Nota de la examen constituie 40% din nota finală la disciplină pentru studenții de la forma de organizare a învățământului cu frecvență, respectiv 50% pentru studenții de la forma de organizare a învățământului cu frecvență redusă.

Nota finală la disciplină se calculează conform Regulamentului de evaluare a randamentului academic al USM:

- Nota semestrială (60%) + Nota de la examen (40%), pentru studenții de la forma de organizare a învățământului cu frecvență
- Nota semestrială (50%) + Nota de la examen (50%), pentru studenții de la forma de organizare a învățământului cu frecvență redusă.

Nota semestrială (rezultatul evaluărilor curente) se calculează în modul următor:

$$MS = \frac{T_1 + T_2 + MEC + LI}{4}, \text{ în care}$$

T_1 – notă testare obligatorie Nr.1

T_2 – notă testare obligatorie Nr.2

MEC – notă medie a evaluării curente, se calculează ca medie aritmetică simplă a notelor acumulate la seminare și curs

SI – notă pentru produsul final prezentat pentru studiul individual realizat.

Cerințele minime pentru promovare :

- ✓ obținerea notei minime de promovare la disciplină (nota semestrială);
- ✓ obținerea notei minime de promovare la examenul de curs;
- ✓ predarea produselor lucrului individual;
- ✓ prezența la activitățile didactice (nu mai puțin de 70% din numărul total de ore de contact direct).

BIBLIOGRAFIE RECOMANDATĂ

• Cărți și articole:

1. Armstrong, Michael, *Managementul resurselor umane*, Editura Codecs, București, 2003
2. Armstrong, Michael, *Cum să fii un manager și mai bun*, Editura Meteor Press, București, 2007
3. Bugaian Larisa (coordonator), *Leadership și Management (suport de curs)*, Editura Sinectica-Com, Chișinău, 2024

4. Balmuș-Andone, Mihaela, *Managementul serviciilor în industria ospitalității*, la Simpozionul Științifico-Practic Internațional „Dezvoltarea turismului sustenabil: oportunități și actualități”, USM, 2022
5. Balmuș-Andone, Mihaela, *Dezvoltarea resurselor umane din domeniul turism și agrement*, la Simpozion științifico-practic cu participare internațională „Dezvoltarea turismului sustenabil: actualități și oportunități”, ediția II, 2023
6. Bârcă, Alic, *Salarizarea personalului, (note de curs)*, Editura ASEM, 2003
7. Bârcă, Alic, *Auditul personalului*, Editura ASEM, Chișinău, 2007
8. Chașovschi, Carmen, Bordeianu, Otilia, *Managementul resurselor umane*, Editura Universității „Ștefan cel Mare”, Suceava, 2021
9. Chișu, Viorica Ana, *Posturi, salarii și beneficii*, Editura Irecson, 2005
10. Goleman, Daniel, *Leadership. Puterea înțelegerii emoționale*, Editura Curtea Veche Publishing, 2016
11. Dimitrescu, Mihaela, *Managementul modern: între autoritate și influență*, Editura C.H.Beck, București, 2008
12. Foris, Tiberiu, *Managementul resurselor umane*, Editura Universității Transilvania din Brașov, 2016
13. Hămuraru, Maria, Balmuș-Andone, Mihaela, Verejan, Nicolae, *Managementul performanțelor angajaților ca premisă a asigurării sustenabilității organizațiilor*, în Eurasian Business Conference: Dezvoltarea competențelor și a încrederii pentru un antreprenariat durabil: o soluție în vremuri turbulente, Universitatea Divitia Gratiae, 2023
14. Hoffman, Reid, Casnocha, Ben, Yeh, Chris, *Managementul talentelor în era conectivității*, Editura Publica, București, 2016
15. Gell, Anthony, *Cartea de leadership*, Editura ACT și Politon, București, 2017
16. Jansen, Julie, *Managementul carierei. Ghid practic*, Editura POLIROM, Iași, 2007
17. Lefter, Viorel, Deaconu, Alecsandrina, Marinaș, Cristian, Puia, Ramona, *Managementul resurselor umane. Teorie și practică*, Editura Economică, 2008
18. Manolescu, Aurel, *Managementul resurselor umane. Aplicații*, Editura Economică, București, 2004
19. Nechita, Radu, *Către leadership prin management*, Iași, Editura PIM, 2020
20. Nicolescu, Ovidiu (coordonator), *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, 2004
21. Pânișoară, Georgeta, Pânișoară Ion-Ovidiu, *Managementul resurselor umane*, ediția III, Editura Polirom, București, 2016
22. Peretti, J.M., *Ressources Humaines*, Editura Vuibert Geston, Paris, 2007
23. Pell, Arthur R., *Managementul resurselor umane*, Editura Curtea Veche, București, 2007
24. Pop, Flaviu, *33 instrumente vitale pentru un management de succes*, Editura Rentrop & Straton, București, 2022
25. Popa, Cătălina Florentina, *Managerii și leadership*, Editura Pro Universitaria, București, 2022

26. Prodan, Ana Maria , *Managementul resurselor umane* , Editura Princeps, Iași, 2008
27. Silard, Anthony, *Leadership total*, Editura Curtea Veche, București, 2010
28. Stanier, Michael Bungay, *Coaching zi de zi*, Editura Publica, București, 2017
29. Tripon, Ciprian, Dodu, Marius, *Managementul resurselor umane*, Editura UBB, Cluj-Napoca, 2017

• **Acte legislative**

30. *Legea Salarizării din R.Moldova Nr.847 din 14.02.2002 (cu modificările de rigoare)*

• **Surse on line**

31. Balmuș-Andone M., *Identificarea nevoilor și oportunităților de dezvoltare a unei cariere antreprenoriale*, în materialele conferinței "Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale", Chișinău 2018, accesibil la: https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/78577
32. Balmuș-Andone M., *Modelul de management al carierei prin prisma profilului profesional al angajaților*, în *Studia Universitatis Moldaviae*, Chișinău 2019, accesibil la: https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/97132
33. https://monitorul.fisc.md/practice_accounts/modul-de-calcul-al-drepturilor-salariale-1-actele-normative-in-vigoare-care-reglementeaza-modul-de-calcul-al-drepturilor-salariale.html
34. https://monitorul.fisc.md/practice_accounts/modul-de-calcul-al-drepturilor-salariale-2-forme-de-retribuie-a-muncii-in-rm.html
35. <https://salarii.md>

FIȘA DE ÎNREGISTRARE A PERFECTIONĂRII DISCIPLINEI

Cerințele beneficiarilor (în baza chestionarelor, parteneriatelor, etc)		Apariția noutăților	Aplicații în conținutul cursurilor / seminarelor prin introducerea unui subiect sau a unei teme	Asigurarea	
Interni (studenți)	Externi (agenți economici)	Manuale / monografii, altă literatură didactică		didactico-metodică	tehnico-materială
1	2	3	4	5	6
Urmare a orelor susținute pe parcursul anilor anteriori, studenții au manifestat interes pentru diversificarea surselor bibliografice și a activităților studiului individual	Accesul larg la diverse instrumente informaționale a permis completarea cu noi activități practice	Includere în surse bibliografice: - Bugaian L.(coord.), <i>Leadership și Management (suport de curs)</i>, Chișinău, 2024 - 2 surse bibliografice(disponibile și online): 1.Balmuş-Andone M., <i>Identificarea nevoilor și oportunităților de dezvoltare a unei cariere antreprenoriale</i>, în materialele conferinței "Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale", Chișinău 2018 2.Balmuş-Andone M., <i>Modelul de management al carierei prin prisma profilului profesional al angajaților</i>, în <i>Studia Universitatis Moldaviae</i>, Chișinău 2019	• Elaborarea curriculum-ului conform noului model USM urmare a modificării cadrului normativ în vigoare • Completarea activităților aplicative din cadrul seminariilor cu studii de caz și exerciții specifice programului de studii	Completare cu materiale vizuale (filmulețe) în conformitate cu specificul subiectelor	

UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA
FACULTATEA ȘTIINȚE ECONOMICE
DEPARTAMENTUL ECONOMIE, MARKETING ȘI TURISM

Aprobat
Ședința departamentului din _____, p.v. nr.
Șef departament _____

TEST NR. IV

Pentru examen la disciplina „Leadership și managementul resurselor umane”
Ciclul I, Licență
Anul III, Programul Servicii hoteliere, turism și agrement

Subiectul I Conceptul de leader

- 1.1. Definiți conceptul de leader și rolul lui în MRU **3 puncte**
1.2. Analizați comparativ trăsăturile de manager și leader **5 puncte**
1.3. Studiu de caz. **7 puncte**

Ioan și Emil au aceeași vârstă și sunt colegi la un institut de biochimie, care are numeroase recunoașteri internaționale pentru descoperirile în domeniu, realizate aici. Amândoi sunt cercetători principali de gradul III. George are o vechime în domeniu de 6 ani, iar Mihai de 7 ani. În institut apare o oportunitate – se eliberează un post de cercetător principal gradul II (nivelul imediat superior celor doi), post ce poate fi ocupat de persoane cu o experiență de 7 ani în domeniu sau, în cazuri excepționale, de persoane cu o vechime mai mică de 7 ani, dar mai mare de 4 ani, însă care au obținut rezultate deosebite. O astfel de situație o are George, care în anul anterior făcuse niște descoperiri cu totul remarcabile în domeniul biochimiei. Șeful celor doi este pus într-o situație dificilă, neștiind cui să-i acorde postul, în condițiile în care fiecare din cei doi se consideră îndreptățit să-l primească, iar în cazul în care nu se întâmplă așa, cel nepromovat amenință cu demisia, ceea ce ar însemna o mare pierdere pentru institut. Responsabilul de resursele umane vine cu propunerea fie de a angaja pe cineva din afară, fie de a lichida postul liber, sperând că în acest caz celor doi colegi nu le va fi afectat orgoliul și vor renunța la ideea de a-și da demisia. *Ce decizie ați lua, dacă ați fi în locul șefului celor doi cercetători? Ce metode ați utiliza pentru a face selecția dintre cei doi? Argumentați opțiunile.*

Subiectul II Analiza și descrierea posturilor

- 2.1. Definiți analiza și descrierea posturilor ca și componentă a procesului de planificare a RU **3 puncte**
2.2. Analizați comparativ metodele de analiză a posturilor, evidențiind avantajele și dezavantajele acestora **5 puncte**
2.3. Studiu de caz. **7 puncte**

Elaborați fișa postului de manager pe marketing a unei firme de prestare a serviciilor de turism și argumentați

Barem de notare

Nota	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Punctaj	1	2	3	4-5	6-8	9-11	12-17	18-23	24-28	29-30

Data _____

Examinatori: M.Hămuraru, dr., conf.univ.
M.Balmuș-Andone, as.univ.