

Ministerul Educației și Cercetării al Republicii Moldova
Centrul de Excelență în Energetică și Electronică

Aprob
directorul Centrului de Excelență
în Energetică și Electronică
Mariana BARLADEAN
"17" septembrie 2025



Curriculum modular

S.07.O.022 Managementul resurselor umane

Specialitatea: 0714.3 Comunicații poștale și servicii economice

Calificarea: 0714.3.1 Specialist/specialistă comunicații poștale

Chișinău 2025

Aprobat:

La ședința Consiliul metodic-științific al Centrului de Excelență în Energetică și Electronică din 15 septembrie 2025, director adjunct pentru instruire Virgil BANTAȘ _____

La ședința Catedrei Comunicații a I.P. Centrul de Excelență în Energetică și Electronică din 02 septembrie 2025, șef catedră Popov Natalia _____

Autori:

CUȘNIR Natalia, profesor discipline economice, grad didactic superior, IP CEEE

ZINOVEI Olga, profesor discipline de specialitate, grad didactic superior, IP CEEE

POPOV Natalia, profesor discipline de specialitate, grad didactic superior, IP CEEE

Recenzenți

Tatiana IANCU, Șefa Poștei de scrisori, Centrul Național de Tranzit (CNT);

Lilia SAVA, Conf. univ., dr., decan Facultatea Electronică și Telecomunicații, Universitatea Tehnică a Moldovei.

Adresa Curriculumului în Internet:

<https://ceee.md/programe-de-formare-profesionala/>

Cuprins:

<i>I. Preliminarii</i>	<i>4</i>
<i>II. Motivația, utilitatea unității de curs pentru dezvoltarea profesională.....</i>	<i>5</i>
<i>III. Competențele profesionale și rezultatele învățării</i>	<i>7</i>
<i>IV. Administrarea unității de curs.....</i>	<i>8</i>
<i>V. Repartizarea orientativă a orelor pe unități de învățare</i>	<i>8</i>
<i>VI. Unitățile de învățare</i>	<i>8</i>
<i>VII. Studiu individual ghidat de profesor</i>	<i>10</i>
<i>VIII. Lucrări practice/ de laborator recomandate.....</i>	<i>11</i>
<i>IX. Sugestii metodologice</i>	<i>12</i>
<i>X. Sugestii de evaluare</i>	<i>13</i>
<i>XII. Resurse necesare pentru atingerea rezultatelor învățării.....</i>	<i>17</i>
<i>XII. Resursele didactice recomandate elevilor.....</i>	<i>20</i>

I. Preliminarii

Unitatea de curs Managementul resurselor umane face parte din curriculumul de specialitate pentru programul de formare profesională în domeniul 0714.3 Comunicații poștale și servicii economice, adresându-se elevilor care se pregătesc pentru calificarea 0714.3.1 Specialist/specialistă comunicații poștale în conformitate cu planul de învățământ aprobat de Ministerul Educației, ordinul nr. 1229/2024, număr de înregistrare nr.SC-62/24, din 03 septembrie 2024.

Această unitate de curs are un rol esențial în formarea profesională a viitorilor specialiști, deoarece contribuie direct la dezvoltarea unor competențe transversale și profesionale esențiale pentru integrarea în câmpul muncii și pentru gestionarea eficientă a activităților din sectorul serviciilor poștale și conexe.

În condițiile actuale ale unei piețe a muncii dinamice, în care capitalul uman reprezintă principala resursă strategică a organizațiilor, managementul eficient al resurselor umane devine o componentă esențială a succesului oricărei întreprinderi. Acest fapt este valabil cu atât mai mult în domeniul comunicațiilor poștale, unde interacțiunea umană, cooperarea în echipă, eficiența personalului și calitatea serviciilor oferite sunt factori decisivi ai performanței.

Studierea acestei discipline îi familiarizează pe elevi cu principiile, funcțiile, instrumentele și metodele specifice managementului resurselor umane, punând accent pe aplicabilitatea cunoștințelor în contextul unei întreprinderi poștale. Cursul își propune să contribuie la dezvoltarea abilităților de planificare, organizare, motivare, evaluare și dezvoltare a resurselor umane, pregătind elevii pentru implicarea în procese decizionale și pentru asumarea de responsabilități în gestionarea echipelor și activităților interne.

Unitatea de curs include un total de 180 ore, dintre care 60 de ore de contact direct, distribuite în 44 de ore de instruire teoretică și 16 de ore de instruire practică și 120 ore studiu individual, cu o pondere echilibrată între formarea conceptuală și aplicarea practică a noțiunilor studiate. Acest raport între teorie și practică oferă elevilor cadrul optim pentru asimilarea cunoștințelor și dezvoltarea de competențe în domeniul resurselor umane, în vederea unei pregătiri complete și adaptate cerințelor actuale ale pieței muncii. Conform sistemului național de credite pentru învățământul profesional tehnic, disciplina este echivalată cu 6 credite de studii transferabile.

Curriculumul unității de curs este structurat în patru unități de învățare, fiecare reflectând un aspect esențial al managementului resurselor umane într-o întreprindere:

- Fundamentele managementului resurselor umane;
- Recrutarea, selecția și integrarea personalului;
- Evaluarea performanței și motivarea angajaților;
- Dezvoltarea profesională și etica în muncă.

Fiecare unitate de învățare este însoțită de obiective specifice, rezultate ale învățării formulate conform nivelului 4 al CNC și activități de învățare adaptate tipului de competență urmărită. Conținuturile sunt organizate progresiv, de la înțelegerea conceptelor de bază până la aplicarea lor în studii de caz, simulări și proiecte individuale sau de grup.

Disciplina se fundamentează pe o serie de cunoștințe dobândite anterior în cadrul unor discipline fundamentale și de specialitate, cum ar fi:

- Bazele comunicării, care susțin dezvoltarea abilităților de comunicare interpersonală și de mediere, absolut necesare în activitățile de HR;
- Tehnologia informației, utilă în gestionarea aplicațiilor software specifice resurselor umane;
- Bazele contabilității, care oferă noțiuni privind evidența salarizării și a costurilor cu personalul;
- Etica profesională, care fundamentează atitudinile și comportamentele conforme cu principiile de echitate și responsabilitate socială în managementul personalului;
- Tehnici de comunicare, importante pentru recrutare, instruire, motivare și leadership.

Unitatea de curs nu presupune cerințe speciale prealabile, dar este recomandată a fi parcursă într-o etapă în care elevii au deja o înțelegere de bază a structurii și funcționării unei întreprinderi. Cunoștințele de economie, organizare și comunicare facilitează înțelegerea aprofundată a conținutului și aplicabilitatea practică a acestuia.

De asemenea, competențele dezvoltate în cadrul acestei discipline vor fi consolidate și valorificate în alte discipline de specialitate și transdisciplinare, cum ar fi:

- Organizarea și exploatarea comunicațiilor poștale – în care cunoștințele despre HR contribuie la planificarea activităților interne și la relația cu personalul operativ;
- Marketingul serviciilor poștale, în care personalul joacă un rol esențial în imaginea și promovarea serviciilor;
- Firma de exercițiu, unde elevii simulează organizarea și funcționarea unei întreprinderi, inclusiv a departamentului de resurse umane.
- Studiarea disciplinei contribuie la dezvoltarea competențelor profesionale prevăzute în standardul de calificare pentru specialistul în comunicații poștale, printre care:
 - Organizarea și desfășurarea proceselor operaționale în serviciile poștale;
 - Aplicarea legislației și reglementărilor în domeniul muncii și resurselor umane;
 - Gestionarea resurselor umane și relațiilor profesionale în cadrul organizației;
 - Dezvoltarea relațiilor eficiente cu colegii, clienții și partenerii.

Mai mult, elevii își vor forma și consolida competențe transversale esențiale pentru integrarea socio-profesională, cum ar fi:

- Gândirea critică și capacitatea de analiză;
- Lucrul în echipă și asumarea de roluri;
- Inițiativa și responsabilitatea profesională;
- Competențele digitale și antreprenoriale.

Unitatea de curs Managementul resurselor umane oferă, așadar, o bază solidă de înțelegere a mecanismelor de funcționare a organizațiilor din perspectiva resurselor umane, încurajează o atitudine proactivă în gestionarea echipelor și contribuie la pregătirea elevilor pentru o carieră de succes în domeniul serviciilor poștale sau în alte sectoare economice cu profil similar.

II. Motivația, utilitatea unității de curs pentru dezvoltarea profesională

Într-un context economic și social în continuă schimbare, în care resursa umană devine factorul esențial pentru dezvoltarea și competitivitatea organizațiilor, unitatea de curs Managementul resurselor umane dobândește o importanță strategică în formarea profesională a viitorilor specialiști în comunicații poștale. Acest curs răspunde necesității de a pregăti absolvenți care să înțeleagă, să aplice și să gestioneze eficient procesele de lucru cu oamenii într-un mediu instituțional sau antreprenorial specific domeniului serviciilor poștale și conexe.

Motivația introducerii acestei unități de curs în curriculumul specializării 0714.3.1 Specialist/specialistă comunicații poștale derivă din realitatea practică a activităților poștale, în care

capitalul uman reprezintă o componentă fundamentală în prestarea serviciilor de calitate, în menținerea unei bune relații cu clienții, în eficiența operațională și în adaptarea la cerințele impuse de digitalizare, globalizare și reglementările internaționale. Orice întreprindere, fie ea publică sau privată, își fundamentează succesul pe recrutarea, motivarea, dezvoltarea și retenția unor angajați bine pregătiți și implicați.

Disciplina contribuie la formarea unei viziuni integrate asupra rolului resurselor umane în funcționarea eficientă a întreprinderii poștale, oferindu-le elevilor cunoștințele și abilitățile necesare pentru a participa activ la procesele de planificare a personalului, de selecție și angajare, de formare profesională continuă, de evaluare a performanței, de motivare și comunicare organizațională. Prin abordarea interdisciplinară a conținuturilor, unitatea de curs facilitează înțelegerea corelației dintre strategiile de management și nevoile umane în cadrul unei organizații moderne.

Utilitatea unității de curs este amplificată de faptul că viitorii absolvenți vor activa, în majoritate, în contexte instituționale unde sunt necesare nu doar competențe tehnice, ci și competențe de comunicare, colaborare, coordonare și conducere a activităților desfășurate de personal. Aceștia trebuie să posede capacitatea de a analiza cerințele unui post, de a redacta documente de resurse umane, de a contribui la realizarea politicilor de personal, dar și de a evalua nivelul de satisfacție al angajaților sau de a interveni în cazul unor conflicte interne.

Unitatea de curs are un caracter formativ și aplicativ, fiind concepută pentru a sprijini procesul de tranziție de la statutul de elev la cel de angajat sau antreprenor. Elevii vor învăța să gestioneze dosare de angajare, să redacteze fișe de post, să participe la simulări de interviuri, să planifice sesiuni de instruire sau să identifice nevoile de formare ale personalului. Astfel, conținuturile studiate devin relevante și aplicabile în contextul vieții reale, iar competențele dobândite pot fi utilizate în orice sector de activitate.

În plus, unitatea de curs răspunde cerințelor pieței muncii care solicită specialiști capabili să se integreze rapid în colective de muncă, să înțeleagă structura și dinamica echipelor, să fie empatici, să comunice eficient și să participe activ la dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase. De asemenea, elevii vor învăța să respecte normele de etică profesională, drepturile și obligațiile angajatului și angajatorului, aspecte importante pentru crearea unui climat de muncă pozitiv și echitabil.

Unitatea de curs de importanță transversală, Managementul resurselor umane se leagă direct de alte unități de curs din curriculum, consolidând învățarea integrată. Astfel:

- Legătura cu Bazele antreprenoriatului permite elevilor să înțeleagă cum se formează o echipă performantă într-o firmă proprie.
- Legătura cu Firma de exercițiu le oferă posibilitatea de a simula rolul de responsabil HR și de a aplica toate etapele de angajare și evaluare.
- Legătura cu Economia și gestiunea întreprinderii facilitează înțelegerea legăturii dintre productivitatea muncii, salarizare și competitivitatea întreprinderii.

Pe parcursul studiului, elevii vor fi încurajați să adopte o atitudine responsabilă și proactivă față de propria dezvoltare profesională și față de colegii de echipă, formându-și o identitate profesională coerentă și compatibilă cu cerințele angajatorilor. Cursul le oferă ocazia de a-și explora abilitățile de leadership, managementul timpului, empatie și capacitatea de a media relații sau conflicte, trăsături esențiale pentru viitorii specialiști în comunicații poștale.

În concluzie, unitatea de curs Managementul resurselor umane este un pilon important în formarea viitorilor specialiști, care vor fi pregătiți să gestioneze eficient resursa umană, să contribuie la dezvoltarea unui mediu de muncă pozitiv și eficient, și să acționeze cu profesionalism, etică și responsabilitate în toate activitățile legate de personalul organizației. Prin intermediul acestei

discipline, elevii nu doar că dobândesc cunoștințe teoretice relevante, ci sunt încurajați să le transpună în practică prin activități interactive, studii de caz, proiecte individuale și colaborative, simulări și exerciții aplicative. În acest mod, unitatea de curs contribuie semnificativ la formarea profesională completă și competitivă a elevilor, asigurând premisele necesare pentru o integrare activă și performantă pe piața muncii.

III. Competențele profesionale și rezultatele învățării

Competențele profesionale

CP 2. Planificarea activităților și necesarului de resurse

CP 4. Gestionarea resurselor materiale/bunurilor (materiale, utilaje, echipamente)

CP 6. Gestionarea activității echipelor din subordine

CP 7. Organizarea lucrărilor și asigurarea rezistenței bunului în restaurare (adaptabil în contextul poștal ca organizare a muncii în condiții optime de performanță și siguranță)

CP 10. Documentarea activităților și lucrărilor executate de echipă

Rezultatele învățării. La sfârșitul disciplinei elevii vor fi capabili să:

- explice conceptele fundamentale ale managementului resurselor umane, precum: funcțiile de bază ale MRU, ciclul de viață al angajatului, rolul HR într-o organizație modernă.
- analizeze structura posturilor și să elaboreze fișe de post, definind atribuții, competențe și responsabilități ale personalului dintr-o întreprindere.
- aplice metode de recrutare și selecție a personalului, identificând sursele interne și externe de candidați și elaborând anunțuri și grile de selecție.
- organizeze activitățile de integrare și formare profesională continuă a personalului, propunând planuri de inițiere și dezvoltare.
- aplice metode de evaluare a performanței individuale și colective, utilizând criterii obiective și instrumente adecvate (grile, interviuri de evaluare etc.).
- identifice și să aplice metode de motivare a personalului, în corelație cu nevoile angajaților și obiectivele întreprinderii.
- organizeze activitatea echipelor de muncă, distribuind responsabilitățile și monitorizând rezultatele prin instrumente de management operațional.
- redacteze documente specifice activității de resurse umane, precum: referate, rapoarte de evaluare, cereri, decizii, regulamente interne.
- aplice principiile etice și de responsabilitate socială în gestionarea resurselor umane, respectând cadrul legal și normele de protecție a muncii.
- furnizeze soluții pentru îmbunătățirea comunicării și a relațiilor interumane în cadrul echipei de muncă, prin aplicarea tehnicilor de ascultare activă, feedback și rezolvare a conflictelor.

IV. Administrarea unității de curs

Semestrul	Numărul de ore				Forma de evaluare	Numărul de credite
	Total ore	Contact direct		Studiu individual		
		Teorie	Practică/ Laborator			
VII	180	44	16	120	Examen	6

V. Repartizarea orientativă a orelor pe unități de învățare

Nr. crt.	Unități de învățare	Numărul de ore			
		Total ore	Contact direct		Studiu individual
			Teorie	Practică/ Laborator	
1.	Fundamentele managementului resurselor umane	44	10	4	30
2.	Recrutarea, selecția și integrarea personalului	44	10	4	30
3.	Evaluarea performanței și motivarea angajaților	46	12	4	30
4.	Organizarea echipei și comunicarea eficientă	46	12	4	30
	Total	180	44	16	120

VI. Unitățile de învățare

Unități de competență	Unități de conținut	Activități de învățare recomandate
1. Fundamentele managementului resurselor umane		
UC1. Explicarea principiilor, funcțiilor și rolului managementului resurselor umane în context organizațional.	1.1. Definirea și importanța managementului resurselor umane 1.1.1. Conceptul de MRU 1.1.2. Diferențele dintre MRU tradițional și modern 1.1.3. Rolul strategic al MRU în organizație 1.2. Obiectivele și funcțiile managementului resurselor umane 1.2.1. Planificarea resurselor umane 1.2.2. Atragerea și reținerea personalului 1.2.3. Dezvoltarea și evaluarea angajaților 1.2.4. Asigurarea unui climat organizațional sănătos	A 1. Elaborarea unei fișe informative despre funcțiile MRU A 2. Studiu de caz: identificarea funcțiilor MRU într-o instituție reală A 3. Crearea unei diagrame a structurii departamentului de resurse umane

Unități de competență	Unități de conținut	Activități de învățare recomandate
	1.3. Structura compartimentului de resurse umane 1.3.1. Departamentul HR: atribuții și responsabilități 1.3.2. Colaborarea cu alte departamente 1.4. Relația dintre strategia organizațională și MRU 1.4.1. Alinierea politicilor HR la obiectivele întreprinderii 1.4.2. Rolul MRU în schimbare organizațională și inovație	
2. Recrutarea, selecția și integrarea personalului		
UC2. Aplicarea procedurilor de recrutare, selecție și integrare a angajaților într-o instituție.	2.1. Procesul de recrutare 2.1.1. Identificarea necesarului de personal 2.1.2. Surse de recrutare: interne și externe 2.1.3. Elaborarea profilului candidatului 2.2. Redactarea anunțului de angajare 2.2.1. Structura anunțului 2.2.2. Canalele de promovare 2.3. Selecția personalului 2.3.1. Analiza CV-urilor 2.3.2. Tipuri de interviuri (individuale, panel, comportamentale) 2.3.3. Teste de aptitudini și probe practice 2.4. Integrarea noilor angajați 2.4.1. Perioada de probă 2.4.2. Ghidul angajatului 2.4.3. Programele de onboarding și mentoring	A 1.Redactarea unui anunț de angajare A 2.Simularea unui interviu de selecție cu roluri (intervievator/candidat) A 3.Elaborarea unui plan de integrare pentru un nou angajat
3. Evaluarea performanței și motivarea angajaților		
UC3. Evaluarea performanțelor angajaților și formularea măsurilor de motivare corespunzătoare.	3.1. Evaluarea performanței 3.1.1. Scopurile evaluării 3.1.2. Indicatori de performanță (KPI) 3.2. Metode utilizate (interviu, feedback 360°, autoevaluare) 3.2.1. Feedback-ul ca instrument de dezvoltare 3.2.2. Tipuri de feedback: pozitiv, constructiv, corectiv 3.3. Modalități de furnizare a feedback-ului eficient 3.3.1. Sisteme de motivare a angajaților 3.3.2. Recompense financiare (salarii, bonusuri, prime) 3.3.3. Recompense non-financiare (recunoaștere, promovare, flexibilitate)	A 1.Elaborarea unei grile de evaluare a angajaților A 2.Studiu de caz: analizarea unui sistem de recompensare A 3.Dezbateri: „Ce motivează mai eficient: salariul sau recunoașterea?”

Unități de competență	Unități de conținut	Activități de învățare recomandate
	3.4. Teorii ale motivației 3.4.1. Teoria ierarhiei nevoilor (Maslow) 3.4.2. Teoria X și Y (McGregor) 3.4.3. Teoria echității și a așteptărilor	
4. Organizarea echipei și comunicarea eficientă		
UC4. Organizarea echipelor de muncă și aplicarea strategiilor de comunicare eficientă în cadrul organizațional.	4.1. Formarea și dezvoltarea echipelor 4.1.1. Tipuri de echipe: formale și informale 4.1.2. Etapele formării echipei (Tuckman) 4.2. Stiluri de conducere și roluri în echipă 4.2.1. Stiluri manageriale: autoritar, democratic, delegativ 4.2.2. Rolurile în echipă (modelul Belbin) 4.3. Comunicarea internă 4.3.1. Canale și tipuri de comunicare (verbală, nonverbală, scrisă) 4.3.2. Bariere în comunicare și metode de depășire 4.4. Gestionarea conflictelor 4.4.1. Tipuri de conflicte organizaționale 4.4.2. Strategii de rezolvare: negociere, mediere, compromis	A 1. Test de identificare a rolurilor în echipă (Belbin) A 2. Simulare de conflict și negociere în echipă A 3. Joc de rol: exercițiu de comunicare asertivă într-o ședință

VII. Studiu individual ghidat de profesor

Materii pentru studiul individual	Produse de elaborat	Modalități de evaluare	Număr de ore
1. Fundamentele managementului resurselor umane			
Conceptul de management al resurselor umane Funcțiile de bază ale MRU Structura organizațională și rolul HR Alinierea HR cu strategia firmei	Referat: „Evoluția funcției de resurse umane în întreprinderile moderne” Fișă de analiză: Structura compartimentului HR într-o companie reală Tabel comparativ: Funcțiile tradiționale vs. moderne ale MRU	Prezentare scrisă și orală a referatului Verificare pe bază de rubrică de evaluare (coerență, aplicabilitate, corectitudine) Grilă de autoevaluare completată de elev	30
2. Recrutarea, selecția și integrarea personalului			
Etapele procesului de	Model de anunț de angajare	Prezentare în format	30

Materii pentru studiul individual	Produse de elaborat	Modalități de evaluare	Număr de ore
recrutare și selecție Sursele și metodele de recrutare Tehnici de interviu Etapile programului de onboarding	Fișă de interviu: 5 întrebări comportamentale și criterii de evaluare Plan de integrare pentru un angajat nou	Word/PDF a anunțului Simulare de interviu în perechi și reflecție scrisă Feedback de la colegi și profesor pe baza unui checklist de evaluare	
3. Evidența și analiza economico-financiară			
Sisteme și metode de evaluare a performanței Feedback-ul și comunicarea constructivă Teorii și tehnici de motivare a personalului Evaluarea prin indicatori de performanță (KPI)	Fișă-model de evaluare a performanței pentru un post din oficiu poștal Referat: „Metode de motivare în organizațiile poștale moderne” Grilă de feedback 360° (exemplu aplicabil)	Examinarea calitativă a grilelor și fișelor elaborate Întrebări deschise în cadrul discuțiilor ghidate Evaluare peer-to-peer și reflecție individuală scrisă	30
4. Organizarea echipei și comunicarea eficientă			
Principii de funcționare a echipelor Stiluri de leadership și rolurile în echipă Tipuri și canale de comunicare internă Modalități de gestionare a conflictelor	Diagrama structurii unei echipe fictive (lider, roluri, responsabilități) Fișă de stil de conducere aplicat în situații concrete Studiu de caz: Rezolvarea unui conflict organizațional	Prezentarea orală a unui studiu de caz în echipă Analiza documentelor după criterii clare: aplicabilitate, claritate, coerență Autoevaluare cu descrierea lecțiilor învățate	30

Notă: Studiul individual ghidat presupune activități desfășurate în afara orelor de contact direct, dar monitorizate prin fișe de progres, consultații periodice și reflecții scrise.

VIII. Lucrări practice/ de laborator recomandate

Se va indica lista lucrărilor practice/de laborator recomandate. Acestea pot fi efectuate în formă de lecții de laborator, lecții practice, seminare, activități în ateliere, studiu individual.

Nr.	Unități de învățare	Lista lucrărilor practice/ de laborator	Ore
1.	Fundamentele managementului resurselor umane	1. Analiza și Structurarea Compartimentului HR 2. Elaborarea Fișei de Post (Job Description)	4
2.	Recrutarea, selecția și integrarea personalului	3. Redactarea unui Anunț de Angajare și Planificarea Surselor de Recrutare 4. Simularea Interviuului de Selecție și Onboarding	4

3.	Evidența și analiza economico-financiară	5. Elaborarea Grilei de Evaluare a Performanței 6. Analiza Sistemelor de Motivare și Exercițiu de Feedback	4
4.	Organizarea echipei și comunicarea eficientă	7. Analiza Stilurilor de Conducere și Rolurilor în Echipă 8. Simularea Gestionării Conflictelor și a Comunicării Asertive	4
	Total		16 ore

IX. Sugestii metodologice

Proiectarea didactică a unității de curs „Managementul resurselor umane” trebuie să reflecte un echilibru între predarea teoretică și învățarea practică, în acord cu specificul învățământului profesional tehnic și cu particularitățile calificării „Specialist în comunicații poștale și servicii economice”. Scopul procesului instructiv-educativ este centrat pe formarea competențelor profesionale relevante pentru activitatea viitoare a absolvenților în domeniul gestiunii personalului din organizațiile prestatoare de servicii.

Abordarea metodologică a acestei discipline trebuie să susțină o învățare activă, colaborativă și contextualizată, în care elevul este participant direct în procesul de descoperire, analiză, aplicare și transfer al cunoștințelor. Profesorul are rolul de facilitator al învățării, sprijinind elevii în dezvoltarea gândirii critice și a autonomiei profesionale, prin activități relevante și autentice.

Cadrul metodologic recomandat

Structurarea orelor se va realiza conform schemei didactice E-R-R-E (Evocare – Realizarea sensului – Reflecție – Extindere), care permite activarea cunoștințelor anterioare, facilitarea înțelegerii noilor concepte, stimularea reflecției personale și aplicarea acestora în contexte noi sau transferabile în situații profesionale reale.

Metodele de instruire vor include:

- Explicația și conversația euristică – pentru introducerea noțiunilor-cheie ale managementului resurselor umane, a terminologiei de specialitate și a cadrelor legislative.
- Studiul de caz – pentru analiza situațiilor problematice din organizații privind recrutarea, selecția, motivarea și evaluarea personalului.
- Învățarea prin proiecte – pentru elaborarea unor documente specifice (fișe de post, planuri de motivare, scheme de evaluare).
- Jocuri de rol și simulări – pentru exersarea etapelor de interviu, negocierea salariului, soluționarea conflictelor sau oferirea feedbackului constructiv.
- Metode interactive: brainstorming, diagrama KWL, harta conceptuală, fișa de lucru, analiza SWOT, graficul T, organizatorii grafici – pentru a încuraja reflecția și exprimarea punctelor de vedere proprii.
- Învățarea bazată pe probleme (PBL) – pentru identificarea unor dileme manageriale în cadrul studiilor de caz simulate și propunerea de soluții documentate.

Instrumente și resurse educaționale

Integrarea resurselor digitale este esențială în dezvoltarea unei lecții moderne, adaptate generației actuale de elevi. Se recomandă utilizarea aplicațiilor și platformelor:

- Google Classroom, pentru centralizarea sarcinilor, resurselor și comunicarea asincronă cu elevii;
- Canva, pentru realizarea de postere, infografice și prezentări vizuale;

- Kahoot!, Quizizz, Mentimeter, pentru evaluarea formativă într-un mod interactiv;
- Padlet, pentru reflecții individuale și colective, brainstorming și colectarea de idei;
- Google Forms, pentru elaborarea și aplicarea de chestionare privind satisfacția angajaților sau colectarea feedbackului;
- Trello sau Miro, ca suport în planificarea activităților în cadrul proiectelor de echipă.

Modalități de organizare a activităților didactice

În funcție de obiectivele lecției, elevii vor lucra individual, în perechi sau în echipe mici. Activitățile de tip colaborativ (ex. proiectarea unei strategii de recrutare) vor contribui la dezvoltarea competențelor de lucru în echipă, comunicare, leadership și luare de decizii. De asemenea, se încurajează desfășurarea de activități de tip învățare prin descoperire, în care elevii caută informații din surse multiple, analizează, argumentează și trag concluzii.

Aplicarea învățării în contexte autentice. Pentru a asigura transferul competențelor în situații reale, se recomandă:

- organizarea de întâlniri cu specialiști HR;
- vizite de studiu în companii din domeniul serviciilor;
- utilizarea fișelor reale de post, organigrame, regulamente interne;
- studierea unor anunțuri reale de angajare, simularea redactării CV-ului și a scrisorii de intenție;
- simularea procesului de angajare în cadrul unui interviu de selecție;
- analiza proceselor de evaluare a performanței în întreprinderi poștale.

Ghidarea studiului individual

Profesorul va orienta elevii în activitățile de studiu individual, asigurând accesul la materiale-suport relevante: resurse teoretice, studii de caz, fișe de analiză, chestionare, instrumente de autoevaluare. Studiul individual trebuie să urmărească aprofundarea și aplicarea practică a noțiunilor învățate la clasă.

Profesorul va formula teme de reflecție, sarcini de proiectare sau de analiză, adaptate nivelului de dezvoltare al fiecărui elev, și va asigura feedback constant.

Crearea unui mediu de învățare pozitiv. Climatul de învățare va fi caracterizat de încurajare, respect, siguranță emoțională și deschidere la dialog. Profesorul va stimula implicarea activă a fiecărui elev și va adapta strategiile de lucru în funcție de stilurile de învățare ale acestora.

Corelarea metodelor cu evaluarea. Pentru fiecare activitate, este necesară stabilirea unor criterii de reușită clare, cunoscute din timp de elevi. Sarcinile de evaluare trebuie să fie coerente cu metodele de predare-învățare utilizate și cu rezultatele învățării vizate. Elevul trebuie să înțeleagă pentru ce învață și cum se evaluează progresul său.

X. Sugestii de evaluare

Evaluarea în cadrul unității de curs Managementul resurselor umane are rolul esențial de a determina măsura în care elevii au atins rezultatele învățării formulate în curriculum, prin formarea competențelor profesionale relevante pentru exercitarea responsabilă și eficientă a activităților de organizare, planificare și coordonare a personalului într-o structură de tip poștal sau economic.

Evaluarea este concepută ca un proces continuu, sistematic și flexibil, desfășurat de-a lungul întregii perioade de instruire, îmbinând metode tradiționale și moderne, formative și sumative, în vederea susținerii progresului fiecărui elev.

1. Tipuri de evaluare

a. Evaluarea inițială. Evaluarea inițială are scopul de a diagnostica nivelul de cunoștințe și abilități anterior formate relevante pentru domeniul resurselor umane. Aceasta se poate realiza prin:

- chestionare de evaluare prealabilă;
- discuții dirijate;
- exerciții de rememorare a conceptelor de management general sau legislație a muncii.

b. Evaluarea formativă (continuă). Evaluarea formativă susține învățarea și dezvoltarea competențelor prin:

- evaluări orale în timpul lecțiilor teoretice;
- fișe de lucru aplicative;
- lucrări individuale sau în perechi;
- autoevaluări și interevaluări (cu grile, rubrici sau check-listuri);
- reflecții scrise după rezolvarea studiilor de caz sau activități de simulare;
- utilizarea aplicațiilor digitale (Kahoot, Google Forms, Socrative etc.) pentru testare interactivă.

Această evaluare are caracter formativ, oferind feedback constructiv și personalizat.

c. Evaluarea sumativă. Evaluarea finală (sumativă) are ca scop stabilirea nivelului de atingere a rezultatelor învățării și competențelor vizate. Aceasta poate fi realizată prin:

- teste scrise (grilă, întrebări deschise, itemi de asociere sau completare);
- proiecte individuale sau de grup;
- prezentări orale asistate digital;
- portofolii tematice;
- fișe de analiză și reflecție;
- studii de caz aplicate.

2. Produsele evaluabile

Evaluarea se va axa pe calitatea produselor realizate de elevi în cadrul activităților de învățare. Printre produsele-cheie evaluate se numără:

- Referat: „Importanța resurselor umane în dezvoltarea organizațională”;
- Fișă de analiză a unei structuri organizaționale reale (ex. din cadrul unui oficiu poștal);
- Mini-proiect: „Strategie de motivare și retenție a angajaților”;
- Simulare: „Proces de recrutare și selecție” (realizat în perechi);
- Portofoliu de activități: cuprinzând documente precum planuri de training, fișe de post, fișe de evaluare a performanței;
- Fișă de autoevaluare a progresului personal privind dezvoltarea abilităților de gestionare a relațiilor interumane.

3. Criterii de evaluare

Criteriile de apreciere a produselor și proceselor formative vor fi formulate clar, în concordanță cu unitățile de competență și rezultatele așteptate. Exemple de criterii relevante sunt:

a. Pentru referate și eseuri:

- claritatea formulării ideilor;
- coerența argumentativă;
- corectitudinea limbajului profesional;
- gradul de documentare și respectarea structurii impuse;
- utilizarea corectă a surselor bibliografice.

b. Pentru fișele de analiză:

- capacitatea de a identifica corect componentele organizaționale;
- aplicarea corectă a terminologiei specifice;
- formularea de observații și concluzii relevante;
- completarea logică și corectă a rubricilor.

c. Pentru proiecte și studii de caz:

- aplicabilitatea soluțiilor propuse;
- capacitatea de analiză și sinteză;
- caracterul inovativ și adaptarea la contextul real;
- utilizarea instrumentelor de management al resurselor umane (ex. matrice de competențe, plan de dezvoltare etc.);
- respectarea termenelor și a cerințelor de formă.

d. Pentru portofolii:

- organizarea clară și logică a conținutului;
- diversitatea și relevanța materialelor incluse;
- reflectarea progresului individual;
- creativitate în prezentare (digitală sau tipărită);
- rigurozitatea în documentare și prezentare vizuală.

e. Pentru prezentări orale:

- fluența și claritatea exprimării;
- coerența ideilor;
- utilizarea materialului vizual în sprijinul mesajului;
- capacitatea de a răspunde la întrebări și de a susține un punct de vedere;
- adaptarea discursului la public.

4. Instrumente de evaluare recomandate

Pentru a realiza o evaluare obiectivă, completă și eficientă, profesorul va utiliza o varietate de instrumente, cum ar fi:

- rile de evaluare cu punctaje sau calificative;
- rubrici descriptive pentru evaluarea calitativă a proiectelor și portofoliilor;
- check-listuri pentru activități practice sau de teren;
- scale de apreciere pentru evaluarea atitudinilor (punctualitate, colaborare, inițiativă);
- chestionare de autoevaluare și reflecție;
- aplicații digitale pentru testare formativă și interactivă.

5. Evaluarea atitudinilor și comportamentelor profesionale

În cadrul disciplinei este esențială și evaluarea atitudinilor, întrucât componenta relațională este definitorie în managementul resurselor umane. Se vor observa și aprecia aspecte precum:

- responsabilitatea și seriozitatea în îndeplinirea sarcinilor;
- disponibilitatea pentru colaborare în echipă;
- deschiderea către feedback și autoanaliză;
- respectarea termenelor și asumarea responsabilităților;
- comportamentul etic și profesional în simulările de rol.

6. Recomandări pentru adaptarea evaluării

Profesorii vor adapta metodele și instrumentele de evaluare în funcție de:

- nivelul de competență al elevilor;
- stilurile de învățare și ritmurile individuale;

- specificul sarcinilor propuse;
- oportunitățile oferite de spațiul digital;
- contextul real al pieței muncii.

Se încurajează crearea unui mediu de evaluare pozitiv, în care greșelile sunt privite ca oportunități de învățare, iar evaluarea devine un proces de sprijin al dezvoltării personale și profesionale a elevului.

Criterii de evaluare pentru principalele produse-cheie.

Produs evaluat	Criterii de evaluare
Referat: „Evoluția funcției de resurse umane în întreprinderile moderne”	Claritatea și coerența ideilor exprimate; Structura logică a textului (introducere – cuprins – concluzii); Utilizarea corectă a terminologiei din domeniul MRU; Relevanța surselor de informare și integrarea acestora; Corectitudinea gramaticală și stilul profesional de redactare; Reflecția personală asupra evoluției funcției HR în context actual.
Fișă de analiză: Structura compartimentului HR într-o companie reală	Corecta identificare a structurii compartimentului; Descrierea clară a funcțiilor fiecărui post; Utilizarea unui limbaj tehnic adecvat; Capacitatea de sinteză și formulare a concluziilor; Adecvarea informațiilor la un caz real/realist.
Tabel comparativ: Funcțiile tradiționale vs. moderne ale MRU	Identificarea clară a funcțiilor-cheie în ambele categorii; Capacitatea de a evidenția diferențele esențiale; Coerența logică în organizarea tabelului; Claritatea formulării; Relevanța și actualitatea conținutului.
Model de anunț de angajare	Structura completă (titlu, responsabilități, cerințe, beneficii, deadline etc.); Claritate, atractivitate și corectitudine lingvistică; Adecvarea cerințelor postului la profilul căutat; Respectarea principiilor de echitate și non-discriminare.
Fișă de interviu: 5 întrebări comportamentale și criterii de evaluare	Formularea pertinentă a întrebărilor comportamentale (model STAR); Claritatea criteriilor de evaluare; Relevanța întrebărilor pentru postul vizat; Gradul de profesionalism și aplicabilitate.
Plan de integrare pentru un angajat nou	Completitudinea planului (etape, obiective, responsabili, durată); Gradul de detaliere și aplicabilitate; Adaptabilitatea planului la un mediu organizațional real; Integrarea aspectelor motivaționale și de comunicare.
Fișă-model de evaluare a performanței pentru un post din oficiu poștal	Identificarea corectă a indicatorilor de performanță (KPI); Claritatea structurii și a scalei de evaluare; Coerența între responsabilități și criterii;

Produs evaluat	Criterii de evaluare
	Gradul de obiectivitate și aplicabilitate a fișei.
Referat: „Metode de motivare în organizațiile poștale moderne”	Expunerea clară a metodelor de motivare; Existența unor exemple sau studii de caz relevante; Integrarea aspectelor legate de specificul poștal; Calitatea redactării și corectitudinea informațională.
Grilă de feedback 360° (exemplu aplicabil)	Completitudinea și claritatea întrebărilor din grilă; Relevanța domeniilor evaluate (colaborare, eficiență, comunicare); Formatul grafic prietenos și logic; Adaptabilitatea la contexte reale de lucru.
Diagrama structurii unei echipe fictive (lider, roluri, responsabilități)	Corectitudinea și claritatea organizării ierarhice; Justificarea fiecărui rol și a responsabilităților; Coerența în relațiile dintre membrii echipei; Claritate vizuală și prezentare grafică.
Fișă de stil de conducere aplicat în situații concrete	Identificarea stilului managerial (autoritar, democratic, delegativ etc.); Capacitatea de a adapta stilul la contextul descris; Justificarea alegerii stilului de conducere; Relevanța și aplicabilitatea exemplurilor.
Studiu de caz: Rezolvarea unui conflict organizațional	Descriere clară a contextului și a tipului de conflict; Analiza pozițiilor și intereselor părților implicate; Soluționare argumentată, cu măsuri specifice; Coerență în structurare și exprimare profesională.

Această abordare oferă claritate, obiectivitate și coerență în aprecierea performanțelor elevilor, sprijinind astfel formarea competențelor specifice în domeniul comunicațiilor poștale.

XII. Resurse necesare pentru atingerea rezultatelor învățării

Atingerea rezultatelor învățării și dezvoltarea competențelor profesionale în cadrul unității de curs „Managementul resurselor umane” presupune asigurarea unui mediu educațional adecvat, dotat cu resurse materiale și digitale moderne, în conformitate cu standardele de calitate în educația profesională tehnică. Aceste resurse sunt necesare pentru desfășurarea activităților de predare-învățare, atât în format teoretic, cât și aplicativ, și pentru stimularea implicării active a elevilor în învățarea centrată pe competențe.

Cerințe privind spațiul de învățare și amenajarea sălii de curs

- Suprafață minimă recomandată: 60 m², asigurând 2 m² per elev, pentru a permite lucrul individual și în echipă.
- Capacitate: 30 de locuri de lucru;
- Iluminare adecvată naturală și artificială;
- Acces la rețea de internet Wi-Fi stabilă, necesară lucrului cu platforme digitale și aplicații colaborative;
- Acces la rețea electrică protejată pentru utilizarea echipamentelor electronice.

1. Cerințe privind amenajarea sălii de clasă

- **Mobilier ergonomic:** mese și scaune individuale sau modulare, care să permită organizarea lucrului în grupuri.
- **Spațiu pentru proiecții și prezentări:** ecran de proiecție, tablă interactivă sau tablă clasică cu markere.
- **Zonă de simulare** (opțional): colț tematic de simulare a activităților unei întreprinderi (ex. recepție, birou contabil, panou cu organigramă, etc.).

2. Dotarea sălii de clasă

Nr. crt.	Denumirea resursei	Cantitate recomandată per sală / grup	Observații
1	Mobilier ergonomic (mese individuale, scaune)	30 seturi	Asigură confortul și postura adecvată pentru învățare
2	Tablă interactivă / tablă clasică	1 unitate	Pentru predare vizuală și explicarea noțiunilor complexe
3	Laptop pentru profesor	1 unitate	Cu acces la internet, materiale digitale, platforme educaționale
4	Calculatoare / laptopuri pentru elevi	min. 15 unități	Dotare pentru activități în perechi sau echipe
5	Proiector + ecran de proiecție	1 set	Pentru prezentări PowerPoint, studii de caz, filme tematice
6	Imprimantă multifuncțională	1 unitate	Pentru imprimare fișe, documente de lucru
7	Flipchart, markere, foi	1 set	Suport pentru activități de grup, brainstorming
8	Dulap / bibliotecă pentru materiale didactice	1 unitate	Depozitare organizată a fișelor, portofoliilor și ghidurilor
9	Acces la internet stabil (Wi-Fi)	permanent	Esential pentru resurse online, instrumente digitale
Materiale didactice și resurse educaționale			
1	Manuale și ghiduri de specialitate MRU		Manuale actualizate, în conformitate cu standardele curriculare
2	Fișe de lucru / portofolii de competențe		Fișe tematice pentru fiecare unitate de conținut
3	Studii de caz reale din domeniul resurselor umane		Adaptate sectorului poștal sau comercial
4	Documente-model: fișe de post, grile de interviu		Materiale tipărite și digitale utilizate în învățarea prin simulare

5	Glosare de termeni și scheme logice		Pentru dezvoltarea vocabularului profesional
6	PPT-uri / Prezentări video pe tematici MRU		Materiale multimedia atractive pentru fiecare modul
7	Ghiduri pentru redactarea documentelor de resurse umane		Ex. ghid pentru întocmirea unui plan de carieră
Echipamente / Instrumente digitale recomandate			
1	Google Workspace (Docs, Sheets, Forms)		Redactare documente, chestionare, organizare de fișe
2	Moodle / Google Classroom		Platformă de învățare digitală și distribuie de materiale
3	Canva		Realizarea de CV-uri, postere educaționale
4	Mentimeter / Padlet		Activități interactive, brainstorming, reflecții
5	Testmoz / Kahoot / Quizizz		Evaluări rapide, testare formativă digitală
6	Microsoft Excel / Google Sheets		Elaborarea de tabele și grafice pentru analiza personalului
7	Prezi / Genially		Prezentări dinamice, cu structură narativă
Resurse pentru instruire practică și studiu individual			
1	Studii de caz reale / simulate		Recrutarea personalului pentru o întreprindere poștală
2	Fișe de observare și evaluare a performanței		Aplicate pe posturi reale din oficii poștale
3	Planuri de integrare a angajatului		Exercițiu de grup, simulare practică
4	Grile de analiză a stilurilor de conducere		Fișe bazate pe modele validate (Lewin, Goleman etc.)
5	Portofolii individuale și proiecte tematice		Susținute în format digital și/sau tipărit
6	Jocuri de rol / simulări de interviu		Activități de echipă

Asigurarea unui ansamblu coerent de resurse materiale, digitale și umane reprezintă o condiție esențială pentru desfășurarea eficientă a procesului de formare în cadrul unității de curs Managementul resurselor umane. Printr-o dotare adecvată a sălilor de clasă și a laboratoarelor economico-administrative, elevilor li se oferă oportunitatea de a activa și consolida competențele teoretice și practice dobândite pe parcursul instruirii. Accesul la echipamente moderne, materiale didactice actualizate și aplicații digitale facilitează învățarea interactivă și aplicativă, sprijinind elevul în construirea unei înțelegeri profunde și funcționale a conceptelor legate de resursele umane.

Totodată, utilizarea metodelor variate de lucru — de la studii de caz și simulări de interviuri, până la proiecte individuale și muncă în echipă — contribuie semnificativ la dezvoltarea abilităților transversale. Elevii își exersează capacitatea de a comunica eficient, de a colabora în contexte diverse, de a lua decizii argumentate și de a manifesta inițiativă și responsabilitate în activitatea profesională.

Prin integrarea acestor resurse în procesul educațional, mediul de învățare devine mai apropiat de realitatea profesională. Astfel, elevii sunt pregătiți nu doar să susțină cu succes evaluările finale, ci și să se integreze rapid și eficient în piața forței de muncă din sectorul poștal și economic, răspunzând cerințelor actuale ale angajatorilor și adaptându-se ușor la dinamica locului de muncă.

XII. Resursele didactice recomandate elevilor

Nr. crt.	Denumirea resursei	Locul unde poate fi consultată/ accesată resursa
1.	Crăciunescu L., Popa E. Materiale de construcții. București, 2004	Biblioteca IPCEC
2.	Documente internaționale în domeniul protejării patrimoniului istoric construit	https://mecc.gov.md/ro/content/documente-internationale-domeniul-protejarii-patrimoniului-istoric-construit

Pentru asigurarea unui proces educațional de calitate și pentru atingerea rezultatelor învățării formulate în cadrul unității de curs *Managementul resurselor umane*, se recomandă utilizarea unui set diversificat de resurse didactice. Acestea trebuie să fie accesibile, relevante și adaptate specificului domeniului comunicațiilor poștale și serviciilor economice, contribuind atât la dezvoltarea competențelor teoretice, cât și la formarea abilităților practice și transversale.

1. Manuale, suporturi de curs și ghiduri didactice:

- Manuale de *Managementul resurselor umane* adaptate nivelului de calificare IV CNC, cu conținut clar structurat, exemple și aplicații din domeniul poștal și economic;
- Ghiduri pentru redactarea documentelor de resurse umane (fișe de post, anunțuri de angajare, planuri de integrare etc.);
- Note de curs elaborate de cadrele didactice, disponibile în format tipărit sau digital.

2. Materiale informative și fișe de lucru:

- Fișe tematice pentru fiecare unitate de învățare;
- Fișe de autoevaluare și de reflecție individuală;
- Exemple de documente reale utilizate în departamentele de resurse umane;
- Seturi de instrumente practice (formulare pentru recrutare, tabele de motivare, chestionare pentru feedback etc.).

3. Publicații de specialitate și reviste:

- Reviste economice și de HR (ex.: *Capital*, *Cariere*, *HR Manager*, *Harvard Business Review România*);
- Articole relevante din domeniul managementului echipelor, comunicării organizaționale, culturii organizaționale, motivării personalului și eticii profesionale;
- Studii de caz publicate de organizații poștale sau firme mari de logistică și servicii.

4. Resurse multimedia și digitale:

- Prezentări PowerPoint interactive;
- Tutoriale video despre procesele de recrutare, managementul performanței, motivare și comunicare;
- Aplicații interactive precum: Kahoot, Mentimeter, Quizizz, Google Forms – pentru evaluări formative;
- Platforme de învățare online (Classroom, Moodle) pentru încărcarea resurselor, feedback și activități asincrone;
- Platforme de joburi reale (ex: bestjobs.md, rabota.md, eJobs.ro) pentru analiza anunțurilor reale de angajare.

5. Software și instrumente IT utile în HR:

- Instrumente de gestionare a resurselor umane: Google Workspace (Drive, Docs, Sheets), Canva (pentru prezentări de anunțuri), Lucidchart (pentru organigrame);
- Aplicații de management al proiectelor (Trello, Asana) pentru ilustrarea organizării muncii în echipă;
- Șabloane pentru tabele Excel de monitorizare a performanțelor, evidența concediilor etc.

6. Studii de caz și portofolii demonstrative:

- Colecții de studii de caz privind situații concrete de HR în cadrul întreprinderilor poștale;
- Portofolii de bune practici privind comunicarea în echipă, motivarea angajaților sau gestionarea conflictelor;
- Mini-proiecte realizate de elevi în anii anteriori, prezentate ca exemple.

7. Materiale vizuale și documente demonstrative:

- Organigrame de structură a întreprinderilor poștale;
- Graficul de integrare a unui angajat nou;
- Diagrame de decizie managerială;
- Infografice despre procesul de recrutare, selecție și evaluare.

8. Materiale pentru instruire practică:

- Studii de caz simulate pentru exerciții în echipă;
- Scenarii pentru interviuri și fișe de observare comportamentală;
- Materiale pentru jocuri de rol (angajator-angajat, manager-echipă etc.);
- Modele de formulare administrative: cereri de concediu, fișe de prezență, rapoarte lunare.

Toate aceste resurse au rolul de a sprijini elevii în:

- aprofundarea conținuturilor teoretice din curriculum;
- aplicarea concretă a noțiunilor în contexte simulate sau reale;
- dezvoltarea competențelor profesionale și transversale;
- susținerea activă a învățării prin metode variate, moderne și interactive.

Utilizarea acestor resurse trebuie integrată inteligent în procesul educațional, adaptată nivelului de formare și ritmului propriu al elevilor, asigurând astfel o învățare autentică și relevantă pentru integrarea lor în domeniul comunicațiilor poștale și al serviciilor economice.