

**Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți
Facultatea de Științe Reale, Economice și ale Mediului
Catedra de științe economice**

Curriculumul la unitatea de curs

„MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE”

**Anul universitar 2015/2016
Pentru studenții ciclului I – studii de licență,
domeniul general de studiu 36 - „Științe Economice”
la specialitatea
„Business și Administrare”
(studii cu frecvență redusă)**

Titularul cursului
_____SUSLENCO Alina, dr., asistent univ.

Bălți, 2015

Curriculumul la unitatea de curs Managementul resurselor umane a fost discutat și aprobat la ședința
Catedrei de științe economice

Procesul verbal nr. __ din _____

Șeful catedrei dr., conf. univ. _____ Carolina Tcaci

Curriculumul la unitatea de curs Managementul resurselor umane a fost aprobat la ședința Consiliului
Facultății de Științe Reale, Economice și ale Mediului

Procesul verbal nr. ____ din _____

Decanul facultății, dr. hab., pr. univ. _____ Pavel Topală

Informații de identificare a cursului

Facultatea de Științe Reale, Economice și ale Mediului
Catedra de științe economice
Domeniul general de studiu: 36 – „Științe Economice”
Domeniul de formare profesională la ciclul I:
Denumirea specialității: 363.1 „Business și Administrare”.

Administrarea unității de curs:

Codul unității de curs	Credite ECTS	Total ore	Repartizarea orelor				Forma de evaluare	Limba de predare
			Prel.	Sem.	Lab.	l.ind.		
S.05.O.039	4	120	12	12	-	96	Examen	Română

Statutul: disciplină fundamentală.

Informații referitoare la cadrul didactic

Titularul cursului – SUSLENCO Alina, dr., asistent universitar, Catedra de Științe Economice. Studii de licență: Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, specialitatea „Business și Administrare”. Studii de masterat: Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, specializarea „Administrarea Afacerilor Comerciale”.

Studii de doctorat: Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, domeniul „Management”. A susținut teza de doctor în economie în „Management”, subdomeniul „Managementul Resurselor Umane”. A realizat peste 38 publicații științifice, un capitol în monografie în calitate de coautor, o monografie „Capitalul uman și competitivitatea întreprinderii”.

Localizarea și informații de contact: biroul 526, contact: tel. 060911146. Adresa e-mail: alina.suslenco@mail.ru. Ora de consultații: vineri, ora 14.10.

Integrarea cursului în programul de studii

Cursul Managementul Resurselor Umane se integrează organic în ansamblul materiilor incluse în pregătirea viitorilor economiști, manageri, finansiști, contabililor, utilizând cunoștințele asimilate de studenți la următoarele discipline: teoria economică, bazele managementului, oferind cunoștințe, metode și procedee ce vor fi utilizate la alte materii precum analiza activității economice, analiza potențialului uman, marketing, managementul organizației, managementul riscului, etc.

Având în vedere faptul că în multe domenii ale științei și practicii, cunoștințele se uzează, odată cu trecerea timpului și apare necesitatea de a însuși noi idei, cunoștințe în orice domeniu, în special al gestionării resurselor umane deoarece, resursa umană este o resursă vitală, regenerabilă și perisabilă, care necesită o atenție sporită din partea managementului organizației.

Curriculumul la disciplina „Managementul Resurselor Umane” definește o serie de probleme legate de organizarea activității de gestiune a resurselor umane într-o organizație și de participare a studenților la elaborarea proiectelor de analiză a potențialului uman al unei organizații. Programul cursului include studierea aspectelor conceptuale, legităților logice de analiză a interdependenței conceptelor analizate. Este dezvăluit conceptul resursă umană, se examinează tehnologia analizei conceptelor analizate, metodele de lucru cu metodologia de analiză a resurselor umane și a principalelor activități din domeniul gestiunii resurselor umane.

Este analizat procesul de elaborare a planului de recrutare a personalului, de stabilire a necesarului de personal la întreprindere. Sunt prezentate structura prelegerilor de curs, temele seminariilor, structura proiectului, evaluarea curentă, evaluarea finală, precum și bibliografia obligatorie și recomandată.

Obiectul de studiu al cursului „Managementul Resurselor Umane” este sistemul integrat de regulamente, tehnologii, metode și tehnici de analiză a resurselor umane în cadrul unei organizații.

Competențe prealabile

1) Competențe cognitive

- de cunoaștere a conceptelor de bază teoretice și aplicative ale resurselor umane;
- de cunoaștere a metodelor utilizate de planificare, resurselor umane în cadrul organizației;
- de identificare a oportunităților de gestiune eficientă a resurselor umane în cadrul organizației, astfel încât să contribuie la atingerea competitivității;
- de analiză a resurselor umane în cadrul unei organizații;
- de comparare a potențialului uman în cadrul organizațiilor.

2) Competențe de aplicare

- de utilizare a metodelor de gestiune a resurselor umane în cadrul organizației în scopul atingerii performanței economice;
- de identificare a metodelor de recrutare, selecție a personalului uman a unei organizații;
- de analiză a necesității de formare și integrare a resurselor umane;

Studentii anului III ce studiază acest curs trebuie să dețină aceste competențe prealabile acumulate la unitățile de curs precum: Economia întreprinderii, Logistica, Managementul calității, Bazele teoriei economice, Managementul Afacerilor, Managementul producerii, Etica profesională.

Competențe dezvoltate în cadrul cursului

Cursul urmărește să formeze la studenți unele deprinderi de a raționa economic, de a analiza potențialul uman al unei organizații, de a planifica strategic resursele umane ale unei companii, de a interpreta logic informațiile disponibile din departamentul de resurse umane, de a aplica judicios metodele specifice de analiză a resurselor umane, de a interpreta corect rezultatele aplicării deprinderilor metodice, astfel încât după parcurgerea cursului să poată interpreta corect fenomenele economice și sociale cu ajutorul analizei și gestiunii resurselor umane.

1) Competențe cognitive

- de întocmire a planului de recrutare a resurselor umane în cadrul unei firme;
- de elaborare corectă a planului necesarului de personal a unei organizații;
- de conceptualizare a noțiunilor de element de muncă, post, funcție, meserie, specialitate și analiza interconexiunilor dintre aceste concepte.

2) Competențe de aplicare

- de identificare a metodelor oportune de gestiune eficientă a resurselor umane în diferite situații ale procesului economic;
- de stabilire a interconexiunilor dintre diferite concepte analizate.

Finalitățile cursului

Obiectivul general al cursului Managementul Resurselor Umane este formarea bazei teoretico-metodologice și aplicative în domeniul gestiunii resurselor umane a viitorilor specialiști.

Studentul va fi capabil:

- să identifice conceptele de resurse umane, post, funcție, meserie, specialitate în diferite context social-economice;
- să structureze cunoștințele despre implicațiile resurselor umane în gestiunea fenomenelor social-economice;
- să utilizeze metodologia și metodele de analiză a principalelor activități ale gestiunii resurselor umane din cadrul organizației;
- să compare abordările resurselor umane din diferite țări cu cele conturate din Republica Moldova;
- să elaboreze un plan al necesarului de resurse umane în cadrul companiei, un plan corect, relevant al recrutării resurselor umane și o analiză a situației potențialului uman în cadrul unei organizații.

Conținuturi Tematica și repartizarea orelor

Nr. d/o	Tematica	Număr de ore		
		Prelegeri	Seminare	Activitatea independentă
1.	Întroducere în managementul resurselor umane 1.1 Definierea managementului resurselor umane 1.2 Etapele în evoluția funcțiunii de personal și definitivarea managementului resurselor umane 1.3 Principalele activități ale managementului resurselor umane 1.4 Dimensiunile internaționale ale managementului resurselor umane	2	2	16
2.	Strategii și politici în domeniul managementului resurselor umane 2.1 Conținutul strategiilor din domeniul resurselor umane 2.2 Tipuri de strategii în domeniul resurselor umane 2.3 Elaborarea și implementarea strategiilor din domeniul resurselor umane 2.4 Politică în domeniul resurselor umane. Tipurile de specialiști în MRU 2.5. Politici de resurse umane specifice 2.6 Tipuri de structuri în organizarea departamentului de resurse umane	2	2	16
3.	Analiza și descrierea posturilor 4.1 Definierea noțiunilor de element de muncă, post, funcție, meserie, specialitate 4.2 Conținutul și scopul analizei postului de muncă 4.3 Metode folosite în analiza postului 4.4 Conținutul descrierii și specificației postului, cerințe privind descrierea postului 4.5 Etapele analizei postului. Impactul analizei postului asupra performanțelor	2	2	16
4.	Recrutarea și selecția personalului 5.1 Organizarea procesului de recrutare a resurselor umane 5.2 Metode de recrutare a resurselor umane. Avantajele și dezavantajele lor 5.3 Sursele de recrutare a resurselor umane. Avantajele și dezavantajele surselor de recrutare 5.4 Întocmirea planului de recrutare a resurselor umane 5.5 Curriculum-Vitae – instrument de autoprezentare. Tipuri de Curriculum-Vitae 5.6 Componentele unei scrisori de intenție 5.7. Conținutul selecției personalului 5.7.1. Interviu inițial de selecție. Completarea formularului de	2	2	16

	angajare 5.7.2. Testarea pentru selecție 5.7.3. Interviul aprofundat de selecție 5.7.4. Verificarea referințelor 5.7.5. Examenul medical. Oferirea funcției			
5.	Integrarea profesională și motivarea personalului 7.1 Conținutul și scopul integrării personalului 7.2 Stabilirea unui sistem eficient de integrare 7.2.1. Metode de integrare 7.3 Conținutul și natura motivației 7.4 Factorii motivaționali 7.5 Sursele motivaționale	2	2	16
6.	Managementul carierei și evaluarea performanțelor personalului 10.1 Natura și conținutul pregătirii personalului 10.2 Un model al sistemului de pregătire 10.3 Metode de pregătire a personalului 10.3.1 Metode de pregătire legate direct de funcție 10.3.2 Metode de pregătire indirect legate de funcție 10.4 Evaluarea rezultatelor pregătirii profesionale 10.5 Cariera personalului. Planificarea carierei din perspectiva organizațională și individuală 10.6 Stadiile carierei și ale vieții. Căile carierei 10.7 Conținutul și domeniul de folosire a evaluării performanțelor 10.8 Criterii de evaluare a performanțelor 10.9 Procesul evaluării performanțelor 10.10 Metode folosite pentru evaluarea performanțelor	2	2	16
	Total	<i>12</i>	<i>12</i>	<i>96</i>

Activități de lucru individual

Activitatea individuală a studenților este o componentă obligatorie în cadrul procesului de instruire. În studiul acestui curs, studenților li se vor propune o literatură variată ce urmează a fi studiată independent. Conținutul studiilor de caz la fiecare temă este prezentat mai jos.

Studiu de caz 1. Analiza eficienței managementului resurselor umane în cadrul companiilor din Republica Moldova. Conturarea unor propuneri relevante de sporire a eficienței managementului resurselor umane în cadrul companiilor.

Studiu de caz 2. Elaborarea obiectivelor, strategiilor, politicilor de resurse umane în cadrul companiilor din Republica Moldova. Stabilirea interconexiunilor dintre aceste concepte și punctarea implicațiilor asupra eficienței întreprinderilor. Analiza tipologiei de strategii de resurse umane existente și selectarea celor mai oportune strategii pentru întreprinderile din Republica Moldova.

Studiu de caz 3. Analiza procesului de planificare strategică eficientă la companiile din Republica Moldova. Analiza comparativă a procesului planificării strategice la companiile din occident și la cele din Republica Moldova. Conturarea unor propuneri eficiente de îmbunătățire a procesului planificării strategice.

Studiu de caz 4. Analiza conținutului și a scopului postului de muncă. Analiza metodelor utilizate în analiza postului la companiile din Republica Moldova. Stabilirea conținutului și a etapelor analizei postului.

Studiu de caz 5. Analiza procesului eficient de recrutare a resurselor umane în cadrul organizațiilor din Republica Moldova. Întocmirea corectă a planului de recrutare a resurselor umane în cadrul unei organizații. Elaborarea corectă a unui curriculum-vitae și a unei scrisori de intenție pe exemplul companiilor naționale. Analiza resurselor umane ale unei organizații.

Studiu de caz 6. Analiza productivității muncii, calcularea nivelului productivității muncii a unei companii.

Studiu de caz 7. Analiza procesului selecției resurselor umane în cadrul companiei. Interpretarea metodelor utilizate pentru selecția resurselor umane la companiile din Republica

Moldova. Stabilirea celor mai relevante metode pentru selectarea resurselor umane în funcție de domeniul de activitate al organizației, numărul de angajați, obiectivele stabilite.

Studiul de caz 8. Analiza procesului integrării profesionale și a motivării angajaților. Stabilirea metodelor relevante pentru sporirea eficienței acestui proces la întreprinderile autohtone. Delimitarea interconexiunilor logice dintre integrarea personalului și motivarea lui pe baza unor exemple concrete.

Studiul de caz 9. Analiza dimensiunilor și implicațiilor pregătirii profesionale și a dezvoltării carierei angajaților în atingerea competitivității firmelor pe marginea unor exemple concrete.

Studiul de caz 10. Analiza conținutului și a metodelor relevante pentru evaluarea performanțelor resurselor umane de la întreprinderile autohtone. Reliefarea unor erori de evaluare a performanțelor angajaților și analiza impactului lor.

Pentru fundamentarea cunoștințelor teoretico-aplicative studenții trebuie să lucreze individual la cele 10 studii de caz propuse. Studenții unei grupe vor fi grupați în echipe a câte 2-3 studenți (atfel încât să cuprindă întreaga grupă). Un membru din fiecare echipă va veni la cadrul didactic va trage la sorti, astfel încât să se respecte etica și va alege un studiu de caz din cele 10 propuse. Respectiv fiecare echipă va avea de muncit la un studiu de caz. Ulterior la ultimul seminar echipele vor prezenta rezultatele lucrului individual. Pentru aceste studii de caz studenții vor obține câte o notă. Nota va depinde de limbaj, claritate în exprimare, logică.

Subiecte pentru evaluarea finală

1. Definierea managementului resurselor umane
2. Etapele în evoluția funcțiunii de personal și definitivarea managementului resurselor uman
3. Principalele activități ale managementului resurselor umane
4. Dimensiunile internaționale ale managementului resurselor umane
5. Conținutul strategiilor din domeniul resurselor umane
6. Tipuri de strategii în domeniul resurselor umane
7. Elaborarea și implementarea strategiilor din domeniul resurselor umane
8. Politica în domeniul resurselor umane. Tipurile de specialiști în MRU
9. Politici de resurse umane specific
10. Definierea noțiunilor de element de muncă, post, funcție, meserie, specialitate
11. Conținutul și scopul analizei postului de muncă
12. Metode folosite în analiza postului
13. Conținutul descrierii și specificației postului, cerințe privind descrierea postului
14. Etapele analizei postului. Impactul analizei postului asupra performanțelor
15. Organizarea procesului de recrutare a resurselor umane. Metode de recrutare a resurselor umane. Avantajele și dezavantajele lor. Sursele de recrutare a resurselor umane. Avantajele și dezavantajele surselor de recrutare
16. Întocmirea planului de recrutare a resurselor umane
17. Curriculum-Vitae – instrument de autoprezentare. Tipuri de Curriculum-Vitae
18. Componentele unei scrisori de intenție
19. Conținutul selecției personalului. Interviul inițial de selecție. Completarea formularului de angajare.
20. Testarea pentru selecție. Interviul aprofundat de selecție
21. Verificarea referințelor. Examenul medical. Oferirea funcției
22. Evaluarea recrutării și selecției personalului
23. Conținutul și scopul integrării personalului. Stabilirea unui sistem eficient de integrare
24. Metode de integrare
25. Conținutul și natura motivației. Factorii motivaționali. Sursele motivaționale

26. Comunicarea interpersonală și organizațional. Tipologia comunicărilor interne.
Capacitatea de ascultare
27. Natura și conținutul pregătirii personalului. Un model al sistemului de pregătire
28. Metode de pregătire a personalului. Metode de pregătire legate direct de funcție.
Metode de pregătire indirect legate de funcție
29. Evaluarea rezultatelor pregătirii profesionale
30. Cariera personalului. Planificarea carierei din perspectiva organizațională și individuală
31. Stadiile carierei și ale vieții. Căile carierei
32. Conținutul și domenii de folosire a evaluării performanțelor
33. Criterii de evaluare a performanțelor
34. Procesul evaluării performanțelor
35. Metode folosite pentru evaluarea performanțelor. Metode simple de evaluare a performanțelor. Metode comparative de evaluare a performanțelor. Metode scrise de evaluare a performanțelor
36. Metode speciale de evaluare a performanțelor
37. Erori în procesul de evaluare a performanțelor

Studentii ce studiază acest curs vor trebui să elaboreze un proiect ca să dea dovadă de cunoștințe în domeniul gestiunii resurselor umane. Exemplul proiectului la Managementul Resurselor Umane este prezentat mai jos.

Conținutul proiectului pentru evaluarea curentă

Organizare: Studiul va fi realizat de un grup format din 2 studenți și va fi prezentat la o dată prestabilită, în cadrul seminarului. Durata prezentării: maxim 20 de minute + întrebări și discuții (20 de minute). Prezentarea se va face liber și va fi însoțită de o prezentare power point.

Cerință: Prezentarea analizei unei situații (problemă sau oportunitate) din practica de MRU a unei organizații a soluțiilor/ opțiunilor de valorificare pentru aceasta. Situația aleasă trebuie să fie interesantă pentru cei cărora le va fi prezentată și să se încadreze în problematica Managementului Resurselor Umane. Structura trebuie să fie cea a unei propuneri realizată de un consultant intern sau extern care o supune discuției și deciziei managementului organizației.

Structura:

1. Descrierea organizației dimensiune, structură, obiective, resurse.
2. Identificarea și definirea situației (problemă sau oportunitate), respectiv a legăturilor acesteia cu alte aspecte din cadrul organizației.
3. Cauzele/ oportunitățile care au condus la situație.
4. Formularea obiectivelor ce vor fi atinse prin soluționarea problemei sau valorificarea oportunității (SMART).
5. Analiza SWOT relativă la situația analizată.
6. Prezentarea opțiunilor pentru rezolvarea problemei sau valorificarea oportunității (minim 3), pentru fiecare soluție-opțiune se vor descrie avantajele, dezavantajele, inclusiv influența elementelor din analiza SWOT.
7. Identificarea, argumentarea și prezentarea detaliată a soluției optime.
8. Elaborarea scenariilor de implementare, inclusiv a planului de implementare, și rezolvarea dificultăților / obiecțiilor posibile să apară.
9. Modalități de evaluare/ verificare a atingerii obiectivelor.
10. Concluzii.

Dimensiune: 20-25 pagini, A4, TNR 12, la 1 rând, Margini: sus 2 cm, jos 2 cm, stânga 2,5 cm, dreapta 2,5 cm.

Studiul trebuie să fie realizat pe baza unei documentări într-o organizație.

Teme posibile pentru proiect:

1. Probleme în recrutarea și selecția resurselor umane la întreprindere.

2. Recrutarea prin internet și utilizarea acesteia.
3. Aspecte legate de motivație și recompense la organizație.
4. Evaluarea performanței angajaților- real și fals.
5. Realizarea carierei.
6. Dezvoltarea angajaților.
7. Stresul la locul de muncă.
8. Posibilități de aplicare a muncii în echipă.
9. Satisfacția în muncă.
10. Schimbări în Managementul Resurselor Umane ca urmare a adaptării sistemului de personal la cerințele Uniunii Europene.
11. Probleme etice în Managementul Resurselor Umane.
12. Productivitatea muncii- efecte și aspecte determinante.
13. Aspecte ale legislației muncii și influența lor în practica MRU.

Reguli generale aplicabile proiectelor:

Proiectul va conține titlu relevant, cuprins, concluzii și bibliografie. Pe pagina de titlu vor apărea numele și prenumele persoanelor care au elaborat proiectul.

Un exemplar al proiectului va fi trimis pe adresa de mail al cadrului didactic de la seminar cu două zile înainte de prezentare. E-mailul trebuie să aibă subiectul „proiect MRU”. Forma listată al proiectului o prezentați în ziua prezentării.

Pe foaia de titlu se indica procentul de implicare a fiecărui student.

Reguli privind referințele:

În cazul identificării în unele proiecte a unor pasaje identice sau a unor structuri de conținut tipice altor proiecte, nota acordată la disciplina MRU va fi 1(unu).

Orice idee din text ce nu aparține membrilor grupului trebuie marcată prin referințe bibliografice.

Criterii de evaluare:

Generale: realism, limbaj de specialitate, calitatea prezentării, antrenarea în discuții a grupei, concordanța dintre conținut, titlu și originalitate. Fiecare student din cadrul grupului va obține notă la proiect. Nota studenților va depinde de limbaj, structură, respectarea cerințelor, prezentarea proiectului. Pentru elaborarea proiectului notele vor fi la fiecare dintre membri aceleași, însă pentru prezentarea lui, pentru răspunsul la întrebările cadrului didactic, notele vor diferința.

Specifice: identificarea clară a situației și a cauzelor, formularea clară a obiectivelor, îndrarea corectă a elementelor din analiza SWOT, delimitarea și diferențierea soluțiilor, calitatea argumentării soluției optime, gradul de detaliere a scenariilor de implementare, existența mijloacelor de măsurare a rezultatelor și detalierea acestora, calitatea concluziilor.

Formula pentru calculul notei finale la proiect este următoarea: $N_{elab} * 90\% + N_{prez} * 10\%$ unde, N_{elab} - nota pentru elaborarea proiectului, N_{prez} - nota pentru prezentarea proiectului.

Principii de lucru în cadrul cursului

Metodele ce utilizate la acest curs sunt: studierea materialelor de specialitate; învățarea prin proiecte; studiul de caz; lucrul în echipă; simularea; exercițiul; observarea; joc de rol; muncă independentă.

Se are în vedere utilizarea învățării centrate pe student, profesorul având rolul de a sprijini studenții în procesul de învățare.

Se utilizează metode activ-participative, centrate pe student, care au rolul de a dezvolta gândirea, creativitatea, realizând în același timp o comunicare eficientă.

Metodele utilizate se caracterizează prin faptul că:

- sunt centrate pe student;
- sunt adaptate la nivelul grupei;

- dezvoltă gândirea, formează aptitudini, atitudini și deprinderi;
- au un pronunțat accent formativ;
- încurajează studenții să participe la activitatea de învățare, să fie creativi, să aibă inițiativă;
- determină un parteneriat eficient profesor-student;
- folosesc un limbaj simplu, accesibil.

Se vor promova situațiile din viața reală și se va urmări aplicarea cunoștințelor la probleme reale. Studenții vor fi îndrumați să aplice propriul mod de înțelegere a conținutului prin metode ca: observarea, problematizarea, exercițiul și prin realizarea de materiale ca proiectele. Desfășurarea orelor se va face astfel încât, toți studenții să dobândească competențele necesare.

Evaluare

Cursul la *Managementul Resurselor Umane* prevede evaluarea curentă și finală a cunoștințelor studenților. Formele de evaluare sunt: prin chestionare orală, elaborarea unui proiect pe marginea cunoștințelor acumulate, lucrul în grup (studii de caz).

Evaluarea reușitei curente a studenților se calculează după următoarea formulă:

$N_c = N_r * 70\% + N_p * 30\%$, unde N_r - nota la răspuns, activitate la seminar, studii de caz, test evaluare curentă; N_p - nota pentru elaborarea, prezentarea proiectului.

Evaluarea finală este sub formă de examen în formă scrisă. Nota finală obținută la disciplină se calculează conform formulei:

$N_f = N_c * 0,6 + N_e * 0,4$, unde, N_f - nota finală, N_c -nota reușitei curente, N_e -nota la examen.

Resurse informaționale ale unității de curs

Obligatorii

1. Codul muncii al Republicii Moldova, Nr. 154 –XV din 28.03.2003. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 159-162 din 29.07.2003.
2. ARMSTRONG, M. *Managementul resurselor umane, manual practic*. București: CODECS, 2003, 872 p.
3. BIRCA, A. *Managementul resurselor umane*. Chișinău: ASEM., 2005, 329 p.
4. DJANETO, K. *Managementul cunoștințelor*. Moscova: Cartea bună, 2005, 425 p.
5. DJOI-METIUZ, D. *Dezvoltarea resurselor umane*. Moscova: Exmo, 2006, 285 p.
6. DOBROTĂ, N. *Dicționar de economie*. București: Economica, 1999, 476 p.
7. GHERASIMOV, B. *Managementul personalului*. Rostov pe Don: Fenix, 2003, 326 p.
8. MARA, R. *Managementul personalului în condițiile economiei sociale de piață*. Moscova: MGU, 1997, 452 p.
9. NICA, P.; IFTIMESCU, A. *Management: concepte și aplicații*. Iași: Sedcom Libris, 2004, 264 p.
10. PRODAN, A.; ROTARU, A. *Managementul resurselor umane*. Iași: Sedcom Libris, 2006, 252 p.
11. PRODAN, A. *Managementul resurselor umane: Ghid Practică*. București: Economica, 2011, 224 p.

Opționale

12. FEURAȘ, E. *Metodologia cercetării economice*. Chișinău: ASEM, 2008, 304 p.
13. FISCHER, S. *Economie*. Moscova: Delo LTD, 1993, 348 p.
14. FUENTE, A.; CICCONE, A. *Le capital humain dans une économie mondiale fondée sur la connaissance*. Barcelona: Universite Pompeu Fabro, 2002, 384 p.
15. GARAVAN, T.; COSTINE, N. *Strategic human resource development*. London: Arrow, 1997, 262 p.

16. HENTZE, I. *Teoria managementului peronalului în economia de piață*. Moscova: Relații internaționale, 1997, 194 p.
17. KIBANOVA, A. *Managementul personalului firmei*. Moscova: INFRA-M, 2005, 264 p.
18. LIFȘIȚ, A. *Evaluarea și dezvoltarea personalului de conducere*. Ivanovo: Universitatea de stat din Ivanovo, 1999, 354 p.
19. MAZILCHINA, E. *Managementul competitivității*. Moscova: Omega-L, 2008, 284 p.
20. MELNIC, B. *Capitalul uman*. Chișinău: ASEM, 2001, 302 p.
21. MOLODCIC, A.V. *Management : strategia, structura, personalul*. Moscova: Școala de economie superioară, 1997, 254 p.
22. NEUNÎLOVA, O. *Calitatea personalului : aprecierea, dinamica, rezervele ridicării calității*. Samara: Școala de economie superioară, 2002, 294 p.
23. NICA, P.; PRODAN, A.; IFTIMESCU, A. *Management*. Iași: Sanvidy, 1996, 324 p.
24. NICOLESCU, O.; ZAIȚ, D. *Minidicționar de Management. Managementul competitivității și benchmarkingul*. București: Pro Universitaria, 2011, 128 p.
25. ODEGOV, I. *Gestiunea personalului în scheme logistico-structurale*. Moscova: Proiectul Academic, 2005, 242 p.
26. PERȚ, S. (coord.). *Evaluarea capitalului uman, Coordonate strategice ale evoluției pieței muncii în România*. București: IRI, 1997, 324 p.
27. ZAIȚ, D.; SPALANZANI, A. *Cercetarea în economie și management*. București: Economica, 2006, 225 p.