

Formulare, modele, teste

Contract individual de muncă	001
Act adițional	007
Clauza de confidențialitate în contractul de muncă	009
Act adițional cu clauză de neconcurență la contractul individual de muncă	013
Act adițional cu clauză pentru folosință autovehicul la contractul de muncă	016
Act adițional cu clauză de formare profesională la contractul individual de muncă	019
Adeverința de la angajatorul precedent	022
Curriculum Vitae	024
Certificatul medical	028
Repartiția AJOFM	030
Contract de formare profesională	032
Decizie de suspendare cu acordul părților	035
Decizie de suspendare a CIM pentru concediu de creștere a copilului	036
Decizie de retrogradare	037
Contract de management (model)	041
Contract de prestări servicii (model)	047
Cum să creșteți motivarea prin apreciere (listă de control)	053
Comportamentul managerului față de subalterni (test)	056
Ce stil de conducere practicați? (test)	057
Fișa nevoilor de dezvoltare	060
Scrisoare de referință (model)	063
Mini-chestionar privind activitățile de Resurse Umane în compania dvs.	065

Cazuri practice, soluții, exemple

Cum să evitați capcanele unui CV „perfect”	001
– Chestionar de pre-interviu (model)	003
Top 5 moduri în care managerii își demotivează angajații	007
Management HR: Despre automotivarea eficientă	008

Analiza cauză-efect	A 23
Pașii de construire a diagramei Ishikawa	A 23/002
Analiza cost-beneficiu	A 25/001
Analiza deciziei de externalizare a funcției de salarizare a unui departament de Resurse Umane (exemplu)	A 25/003
Analiza deciziei de angajare a personalului suplimentar (exemplu)	A 25/005
Analiza Pareto	A 28/001
Analiza PESTLE	A 30
– Factorul politic	A 30/002
– Factorul economic	A 30/004
– Factorul social	A 30/006
– Factorul tehnologic	A 30/007
– Factorul legal	A 30/009
– Factorul etic și cel de mediu	A 30/010
Analiza postului	A 33
Ce este analiza postului	A 33/002
De ce este necesară analiza postului	A 33/002
– Activitățile de personal în care aveți nevoie de analiza postului	A 33/003
– Ce informații obțineți prin analiza postului	A 33/005
Cine poate face analiza postului	A 33/006
Metode și instrumente pentru analiza postului	A 33/007
– Chestionarul pentru analiza postului	A 33/008
– Analiza documentelor firmei	A 33/009
– Observarea directă	A 33/009
– Autoevaluarea	A 33/010
– Interviu pentru analiza postului	A 33/010
– Cum să realizați un interviu relevant pentru analiza postului	A 33/011
– Analiza incidentelor critice	A 33/012

– Chestionar pentru analiza postului (model)	A 33/013
Apel – Procedura de apel (Grievance Procedure)	A 40
– Ce este procedura de apel	A 40/002
– Avantajele procedurii de apel	A 40/003
– Exemple	A 40/006
Auditul de Resurse Umane	A 55
Structura auditului de Resurse Umane	A 55/004
Raportul auditului de Resurse Umane	A 55/007
Elemente similare auditului social	A 55/016
Auditul privind respectarea legislației muncii	A 55/019
Alte tipuri de audit al Resurselor Umane	A 55/020
Auditul social	A 60
– Ce este auditul social?	A 60/002
– Arii de interes ale auditului social	A 60/003
– Etapele realizării auditului social	A 60/005
– Tipuri de audite sociale	A 60/008
– Organizații active în domeniul auditului social	A 60/018
Balanced Scorecard (BSC)	B 07
– Raportul de management și indicatorii de bord ai afacerii	B 07/002
– Avantaje ale sistemului Balanced Scorecard	B 07/006
Bugetul de Resurse Umane	B 30
– Tipuri de cheltuieli în cadrul departamentului de Resurse Umane	B 30/003
Burnout – Epuizarea profesională a angajaților	B 32
Simptomele stării de burnout	B 32/003
Instrumente de diagnosticare a sindromului burnout	B 32/006
Chestionarul Maslach de evaluare a gradului de epuizare profesională	B 32/007
Modelul celor 3 R	B 32/017

Carierea profesională	C 5
Etapele carierei	C 5/002
Nevoile și resursele angajaților în diferite etape ale carierei	C 5/005
Managementul carierei angajaților	C 5/008
Planificarea și dezvoltarea carierei	C 5/009
7 pași de urmat în planificarea carierei organizaționale	C 5/010
8 pași de urmat în planificarea carierei individuale în firmă	C 5/011
 Coaching-ul	 C 13
Business coaching-ul	C 13/004
Tehnici de coaching	C 13/004
Modele de coaching	C 13/005
Coaching-ul – o formă de terapie mascată?	C 13/009
Ariile de intervenție ale business coaching-ului	C 13/010
 Codul de etică	 C 15
 Comunicarea în organizație	 C 32
– Noțiunea de comunicare	C 32/002
– Conținutul și semnificația comunicării organizaționale	C 32/002
– Etapele procesului de comunicare	C 32/011
– Elementele procesului de comunicare	C 32/013
– Formele și mijloacele de comunicare	C 32/016
 Controlul	 C 68
În ce constă activitatea de control?	C 68/002
Cum să controlați	C 68/002
Caracteristicile unui control eficace	C 68/002
Ce surse de informații aveți pentru exercitarea controlului	C 68/004
Tehnici de control la îndemâna dvs.	C 68/005
Periodicitatea controalelor	C 68/007
Posibile decizii în urma controlului	C 68/008

Corporate Social Responsibility – CSR	C 70
CSR – Responsabilitatea socială a firmelor	C 70/002
Engagement – implicarea angajaților	E 55
Cum știm totuși că avem un angajat implicat?	E 55/003
Factori determinanți în motivarea angajaților	E 55/005
Factori care influențează engagement-ul	E 55/009
Evaluarea performanțelor	E 79
Ce este performanța angajaților	E 79/002
– Factori ce influențează direct performanța	E 79/002
– Factori ce influențează indirect performanța	E 79/002
Ce este evaluarea performanțelor	E 79/004
Cum să realizați evaluarea performanțelor	E 79/006
Metode de evaluare a performanțelor	E 79/011
– Formular pentru evaluarea performanțelor utilizând MPO	E 79/013
– Evaluarea performanțelor și revizuirea salariului	E 79/016
– Exemple de scale și fișe de evaluare	E 79/017
– Formular pentru evaluarea performanțelor	E 79/019
– Formular pentru evaluarea anuală a performanței	E 79/021
– Formular pentru evaluări intermediare	E 79/023
– Formular pentru evaluarea cunoștințelor și aptitudinilor	E 79/025
Interviul de evaluare	E 79/026
– Cum să conduceți interviul de evaluare	E 79/027
Cele mai frecvente erori de evaluare	E 79/032
Cine face evaluarea performanțelor	E 79/034
Externalizarea serviciilor HR	E 84
Avantajele outsourcing-ului	E 84/002
Riscurile asociate proceselor de externalizare	E 84/007
Lista de control pentru clarificarea nevoii de externalizare	E 84/008

Fișa postului	F 25
Ce este fișa postului	F 25/002
Care este scopul fișei postului	F 25/003
Când trebuie să elaborați o fișă a postului	F 25/003
Cine răspunde de realizarea fișei postului	F 25/004
Obligativitatea fișei postului	F 25/005
Flexibilitate și exagerări în elaborarea fișei postului	F 25/007
De ce sunt utile fișele de post	F 25/008
– Rolul fișei postului din perspectiva angajatorului	F 25/008
– Rolul fișei postului din perspectiva angajatului	F 25/010
Structura și conținutul fișei postului	F 25/012
Sugestii practice pentru elaborarea fișelor de post	F 25/017
– Definierea scopului general al postului	F 25/017
– Descrierea principalelor sarcini/atribuții/activități	F 25/018
– Precizarea condițiilor materiale ale postului	F 25/020
– Descrierea pachetului de competențe	F 25/020
Model-cadru pentru fișa postului	F 25/022
Fluctuația de personal	F 41
Fluctuația numărului de angajați – Indicator de resurse umane	F 41/002
Programul de prevenție a fluctuației nedorite de personal	F 41/008
Formarea profesională	F 53
Ce este formarea profesională	F 53/002
Costurile formării profesionale	F 53/003
În ce scopuri și pentru ce beneficii să asigurați formarea profesională a angajaților	F 53/004
Tipuri de formare profesională	F 53/005
Contractele speciale de formare profesională	F 53/006
– Avantajele contractului de adaptare profesională	F 53/008
– Model de contract de adaptare profesională	F 53/009
Modalități și tehnici de formare profesională	F 54

Cine se ocupa de formarea profesională	F 54/002
Obiectivele formării profesionale	F 54/003
Cum să identificați dacă angajații dvs. au nevoie de formare profesională (plan de acțiune)	F 54/004
Cum să stimulați formarea profesională	F 54/005
Cum să proiectați programul de formare profesională	F 54/006
Cum să evaluați activitatea de formare și dezvoltare profesională	F 54/008
– Evaluarea înainte de derularea programului de instruire	F 54/008
– Evaluarea în timpul derulării programului de instruire	F 54/009
– Evaluarea după derularea programului de instruire	F 54/010
Tehnici utilizate în formarea și dezvoltarea profesională	F 54/011
Formarea profesională inițială (pregătirea profesională)	F 54/012
– Metode de pregătire la locul de muncă	F 54/015
– Metode de pregătire în afara locului de muncă	F 54/017
Formarea profesională continuă (dezvoltarea sau perfecționarea profesională)	F 54/020
Cum să stabiliți bugetul de instruire	F 54/022
Sfaturi utile la încheierea contractului cu o firmă de training	F 54/023
– Lista de verificare a contractului încheiat cu o firmă de training	F 54/024
Hărțuirea (Bullying)	H 4
Care sunt formele de manifestare a acestui fenomen la locul de muncă?	H 4/002
Consecințele bullying-ului	H 4/003
Formele mascate ale bullying-ului	H 4/004
Cauzele fenomenului bullying	H 4/006
Hărțuirea psihologică – Mobbing-ul	H 6

Clasificarea factorilor ce duc la apariția fenomenului de mobbing	H 6/003
Cum se produce mobbing-ul și care sunt semnele prin care îl putem recunoaște?	H 6/004
Sanționarea mobbing-ului în România	H 6/004
Hărțuirea sexuală	H 8
HR Business Partner	H 23
HR Business Partner – definiție	H 23/002
Modelul HR Business Partner	H 23/002
Avantajele modelului HR Business Partner	H 23/004
Cum se poate aplica modelul HR Business Partner?	H 23/005
Dezavantajele modelului HR Business Partner	H 23/006
Indicatorii de performanță	I 35
Indicatorii-cheie de performanță	I 35/002
Indicatorii-cheie de performanță în Resurse Umane	I 35/003
Informatică umană	I 43
Informatică umană – Human Analytics	I 43/002
Data Mining	I 43/005
Business Analytics	I 43/006
Exemplu	I 43/007
Integrarea, adaptarea și reușita profesională	I 44
Ce este integrarea profesională a angajaților	I 44/002
Cum să demarați corect procesul integrării	I 44/003
Cui îi revine responsabilitatea integrării profesionale	I 44/004
Etapetele integrării angajaților	I 44/007
Cum să realizați integrarea angajaților dvs. (Plan de acțiune)	I 44/010
Programele de integrare profesională	I 44/017
Evaluarea procesului de integrare	I 44/020
Ghid pentru evaluarea gradului de integrare a noului angajat	I 44/020
Adaptarea și reușita profesională	I 44/024

Internship	I 52
Ce este internship	I 52/002
Modele de contracte de voluntariat	I 52/005
Practica elevilor și studenților	I 52/017
Bursele private	I 52/017
Model de contract de acordare a unei burse private	I 52/018
Model de contract de mecenat	I 52/023
Stagiatura și stagiile profesionale	I 52/028
Model de contract de stagiu	I 52/034
Raport de stagiu	I 52/039
Model de Certificat de finalizare a stagiului	I 52/043
Model de Adeverință de finalizare a stagiului	I 52/045
Instruirea angajaților	I 70
Ce este instruirea	I 70/002
Nevoile de instruire	I 70/006
Realizarea planului de instruire	I 70/009
Fișa de instruire	I 70/014
Metode de instruire	I 70/015
Instruirea la locul de muncă	I 70/016
Instruirea în afara locului de muncă	I 70/018
Evaluarea instruirii	I 70/018
5 metode de evaluare	I 70/020
Fișa de evaluare a unui program de instruire	I 70/022
Interviul de selecție	I 75
Ce este interviul de selecție	I 75/002
Tipuri de interviu	I 75/004
Pregătirea interviului	I 75/006
Lista de control pentru pregătirea interviului	I 75/007
Conducerea interviului	I 75/009
Lista de control pentru ascultarea activă	I 75/014
Cum conduceți un interviu reușit	I 75/016
Formularea întrebărilor	I 75/018
Evaluarea răspunsurilor	I 75/024
Leadershipul – capacitatea de a conduce	L 10

Definiții – teorii și modele de leadership	L 10/002
Modelul de leadership 3E	L 10/003
Diferențele între lideri și manageri. Modelul lider – manager	L 10/004
Stiluri de leadership	L 10/007
Exemple de Leadership situațional în Resurse Umane	L 10/010
Managementul conflictelor	M 8
Omniprezența conflictului	M 8/002
Surse de conflict	M 8/004
Nivele de existență ale conflictului	M 8/007
Modalități diferite de a reacționa în stări conflictuale	M 8/010
Tipuri de conflict	M 8/019
Pași practici de parcurgere a unui conflict	M 8/022
Managementul talentelor	M 13
Care sunt diferitele interpretări ale managementului talentelor pe care le putem întâlni în practică?	M 13/003
Elemente utilizate în sistemele de implementare a managementului talentelor	M 13/005
Cum se setează și cum funcționează un sistem complex de management al talentelor?	M 13/006
Matricea de evaluare a performanței	M 13/010
Mentoring-ul	M 21
Avantajele mentoring-ului	M 21/006
Tehnici de mentoring	M 21/007
Tipuri de mentoring	M 21/009
Factori diferențiatori față de procesul de coaching	M 21/010
Ce aptitudini trebuie să aibă un mentor	M 21/011
Când utilizăm mentoring-ul într-o organizație?	M 21/012
Metoda Delphi – instrument de management strategic	M 25
Când este utilă aplicarea Metodei Delphi?	M 25/004
Planificarea strategiei de personal și dezvoltare (exemplu)	M 25/005

Politica de beneficii (exemplu)	M 25/007
Misiunea firmei și a departamentului HR	M 33
Misiunea organizației	M 33/002
Misiunea departamentului de Resurse Umane	M 33/003
Tipuri de misiuni în funcție de tipul organizației	M 33/003
Modelul Porter – diagrama celor 5 forțe	M 51
Când este utilă aplicarea modelului Porter?	M 51/006
Motivarea angajaților	M 63
Ce este motivarea angajaților	M 63/002
Ce îi motivează pe angajații dvs.	M 63/004
Factori care mențin motivarea angajaților	M 63/014
Factori care cresc motivarea angajaților	M 63/017
Stabiliți ierarhia factorilor motivatori în organizația dvs. (test)	M 63/021
Factorii motivatori și atitudinea față de angajați	M 63/022
Soluții practice pentru a vă motiva angajații (plan de acțiune)	M 63/024
Piramida lui Maslow	M 63/029
Teoria factorilor motivatori-demotivatori a lui Herzberg	M 63/030
Munca flexibilă – locul muncii flexibil	M 70
Contractul de muncă la domiciliu	M 70/003
Clauza de mobilitate	M 70/004
Învoirea	M 70/005
Munca flexibilă – programul flexibil	M 73
Posibile prevederi în contractul colectiv de muncă sau regulamentul intern	M 73/003
Exemple de modificări în Regulamentul intern	M 73/004
Munca flexibilă – timpul de muncă flexibil	M 75
Flexibilitatea timpului prin intermediul contractelor de muncă pe perioadă determinată	M 75/003

Organigrama	O 15
Organigrama și raporturile de muncă	O 15/030
Rolul organigramei în litigiile de muncă	O 15/030
Modele de organigramă	O 15/032
Instruirea noilor angajați	O 16
Procesul de On-boarding	O 16/002
Lista elementelor de pregătit pre-on-boarding	O 16/003
Perioada de orientare	O 16/005
Conținutul programului de pre-on-boarding	O 16/013
Organizații de înaltă performanță	O 23
Designul organizațiilor performante	O 23/002
Outplacement – Plasarea personalului disponibilizat	O 30
Ce cuprinde un proiect de outplacement	O 30/002
Etapale proiectului de outplacement	O 30/003
Performanța și rezultate în muncă	P 10
Ce este performanța angajaților	P 10/002
Formula „Performanță – Obiective – Rezultate” – modelul PRO	P 10/002
Sisteme de plată în funcție de calificări/performanță/rezultate	P 10/005
Criterii, obiective și indicatori de performanță	P 10/009
Piramida nevoilor de Resurse Umane	P 20
Practica elevilor și studenților	P 40
Acord-cadru de parteneriat privind efectuarea stagiilor de practică	P 40/005
Model de contract de pregătire practică	P 40/008
Declarație de angajament	P 40/023
Model de cerere adresată potențialului partener de practică	P 40/025
Alte documente depuse de angajatori	P 40/034

Procedura disciplinară progresivă	P 43
Procedura disciplinară progresivă sau pe puncte	P 43/005
Exemplu de aplicare a procedurii	P 43/006
Referat abatere disciplinară (model)	P 43/014
Sesizare referitoare la o abatere de la disciplina muncii (model)	P 43/016
Convocator (model)	P43/018
Proces-verbal de cercetare disciplinară (model)	P 43/019
Model de decizie	P 43/021
Noi modificări ale Codului muncii legate de procedura disciplinară	P 43/023
Programul de lucru flexibil	P 50
Cum să verificați dacă programul de lucru flexibil este potrivit pentru organizația dvs.	P 50/003
Lista de control cu avantajele programului de lucru flexibil	P 50/003
Lista de control cu dezavantajele programului de lucru flexibil	P 50/004
Cum să introduceți scheme de program flexibil în organizația dvs. (Plan de acțiune)	P 50/006
Fișa individuală de prezență (Formular)	P 50/008
Recrutarea și selecția personalului	R 35
Ce este activitatea de recrutare de personal	R 35/002
Cum recrutați personal în prezent?	R 35/004
Lista de control pentru planificarea recrutării și selecției de personal	R 35/007
Etapele recrutării și selecției	R 35/008
Când este nevoie să recrutați personal	R 35/016
– Aveți nevoie de un nou post? (listă de control)	R 35/017
– Alternative la recrutarea personalului	R 35/018
Descrierea posturilor vacante	R 35/019
Criteriile de alegere a celui mai potrivit candidat	R 35/022
Sursele de recrutare	R 35/024
– Evaluarea surselor de recrutare (formular)	R 35/031

Anunțul de recrutare	R 35/032
Cum să concepeți un anunț de recrutare eficient	R 35/034
– Când să lansați anunțul de recrutare	R 35/038
Dosarul de candidatură	R 35/039
– Formularul de candidatură	R 35/039
– Analiza și evaluarea CV-urilor	R 35/041
– Lista de control pentru evaluarea CV-urilor	R 35/042
– Evaluarea scrisorilor de intenție	R 35/044
– Referințele	R 35/045
– Compărarea candidaților	R 35/047
– Fișa de comparare a candidaților	R 35/048
Testele de selecție	R 35/049
Selecția personalului	R 35/050
– Scrisoare de respingere a unui candidat (model)	R 35/054
– Cum să angajați „omul potrivit cu salariul potrivit“ (plan de acțiune)	R 35/055
5 trucuri pentru ca recrutarea și selecția personalului dvs. să fie un succes (listă de control)	R 35/057
– Formular de selecție a candidaților	R 35/058
Recrutarea – strategii și implementare	R 36
Strategia de resurse umane și instrumente de planificare a resurselor umane	R 36/002
Erori în urma procesului de selecționare de personal	R 36/005
Indicatori de evaluare a eficienței recrutării de personal	R 36/007
Criterii pentru alegerea celei mai potrivite metode de recrutare	R 36/009
Particularitățile procesului de recrutare	R 36/010
Metode de recrutare a resurselor umane	R 36/015
Diagrama procesului de recrutare	R 36/018
Regulamentul intern	R 47
Ce prevede Codul muncii cu privire la regulamentul intern	R 47/002
Lista de control pentru principalele componente ale regulamentului intern	R 47/004

Exemple și recomandări pentru elaborarea regulamentului intern	R 47/005
Precizări importante pe care să le includeți în regulamentul intern	R 47/021
Respectul față de angajați și companie	R 60
– Surse care generează cea mai mare lipsă de respect din partea angajaților	R 60/003
– Exemple practice prin care o firmă poate să manifeste lipsa de respect față de angajații săi	R 60/004
– Ce pot face firmele și organizațiile pentru a-și asigura respectul angajaților săi?	R 60/006
Sanctiunile contravenționale	S 40
Sanctiunile contravenționale principale	S 40/002
Avertismentul	S 40/002
Amenda contravențională	S 40/004
Sanctiunile contravenționale complementare	S 40/005
Reguli de aplicare a sancțiunilor contravenționale	S 40/005
Prescripția aplicării și executării amenzii contravenționale	S 40/010
Prescripția aplicării amenzii contravenționale	S 40/010
Prescripția executării sancțiunii contravenționale	S 40/015
SWOT – Analiza factorilor care influențează firma	S 55
Când este recomandată utilizarea analizei SWOT?	S 55/007
Stresul la locul de muncă	S 90
Noțiunea de stres la locul de muncă	S 90/002
Efectele stresului asupra angajaților	S 90/003
– Efectele stresului la nivel mental	S 90/003
– Efectele stresului la nivel emoțional	S 90/004
– Efectele stresului la nivel fiziologic	S 90/005
Care sunt agenții stresori?	S 90/005
De ce este stresul la locul de muncă un pericol pentru firmă?	S 90/008

Cum să controlați stresul la locul de muncă	S 90/008
– Listă de control	S 90/009
Stresul și accidentele de muncă	S 90/009
Soluții în combaterea stresului la locul de muncă	S 90/010
– Soluții ce țin de condițiile ergonomice	S 90/011
– Soluții ce țin de comportamentul la locul de muncă și de comunicarea în organizație	S 90/013
– Soluții ce țin de libertățile oferite salariaților	S 90/014
Cum să preveniți stresul la nivelul organizației (plan de acțiune)	S 90/014
Cum să preveniți stresul la nivelul grupului de lucru (plan de acțiune)	S 90/015
Teste de angajare și selecție	T 09
Informații despre testele utilizate în procesele de recrutare și selecție	T 09/002
Prima reacție la un test – cea mai bună	T 09/003
La ce se referă aceste teste? Câte tipuri de teste există? Care sunt cele mai utilizate?	T 09/005
Testarea potențialului profesional al candidatului	T 09/008
Principalele limite și dificultăți intrinseci măsurării personalității prin chestionare	T 09/016
Omul potrivit la locul potrivit – deja un stereotip atunci când vine vorba de recrutare și selecție. Însă și un deziderat la fel de important	T 09/021
Principiile de testare	T 09/026
Centrele de evaluare	T 09/027
Team building – Instruirea echipelor	T 10
Etapele clasice de formare a unei echipe	T 10/004
Conceptul rolurilor Belbin	T 10/005
Tipuri de echipe	T 10/009
Etapele proiectării unei sesiuni de team building	T 10/012
Pericolele ce pot apărea într-o sesiune de team building	T 10/016

Telemunca – muncă de la distanță	T 12
Elemente obligatorii pentru munca la domiciliu	T 12/002
Tipuri de telemuncă	T 12/004
Avantajele telemuncii	T 12/005
Dezavantajele telemuncii	T 12/005
Principiile telemuncii	T 12/005
Valorile și viziunea firmei	V 13
Valorile firmei. Importanța unor principii călăuzitoare în luarea deciziilor	V 13/002
Viziunea firmei. Importanța viziunii pentru direcția de mers a organizației	V 13/004
Verificarea CV-ului – Background Check	V 18
Elemente informaționale întâlnite în urma verificărilor uzuale	V 18/003
Cele mai întâlnite riscuri la care se expun firmele	V 18/005
Generația X	X 1
Generația Y	Y 1
Generația Z	Z 1