

UNIVERSITATEA ECOLOGICĂ DIN BUCUREȘTI
Facultatea de Psihologie

PSIHOLOGIA MUNCII

Lector univ. Dr. Ovidiu Brazdău

- Note de curs -

Copyright © Ovidiu Brazdău
www.ovidiubrazdau.ro

PSIHOLOGIA MUNCII - CUPRINS

Programa analitică – Studii de zi

Programa analitică – Învățământ cu frecvență redusă

Managementul Performanței – Studiu de caz

Managementul Resurselor Umane – Studiu de caz

Anexă – Ghid de realizare a referatului



DOMENIUL DE STUDII: PSIHOLOGIE
PROGRAMUL DE STUDII: LICENȚA ZI

FIȘA DISCIPLINEI „PSIHOLOGIA MUNCII”

Statutul disciplinei: Obligatorie
Nivelul de studii: Licență
Anul de studii: 2010-2011, Semestrul: 3

Titularul cursului: Lector univ. dr. BRAZDĂU OVIDIU

Număr de ore / Verificare / Credit					
Curs	Seminar	Laborator	Proiect	Examinare	Credite
2	1	-	-	E	4

A. OBIECTIVELE DISCIPLINEI

- cunoașterea aparatului conceptual și a sistemului de idei specific domeniului psihosocial al cunoașterii muncii;
- deprinderea de analiză a diferitelor probleme psihosociale ale muncii;
- realizarea unor comparații și interpretări ale evoluției pieței muncii din perspectiva psihologiei;
- formarea unei sistem obiectiv de autoapreciere a rezultatelor muncii și a unei atitudini pozitive față de muncă.

B. PRECONDIȚII DE ACCESARE A DISCIPLINEI

1101 - Fundamentele psihologiei 1
1202 - Fundamentele psihologiei 2

C. COMPETENȚE SPECIFICE

1. Cunoaștere și înțelegere • Cunoașterea și înțelegerea conceptelor și teoriilor explicative ale psihologiei muncii • Utilizarea adecvată a noțiunilor aferente domeniului • Capacitatea de a identifica și descrie principalele metode și tehnici ale psihologiei muncii
2. Explicare și interpretare • Dezvoltarea capacității de înțelegere și utilizare a cadrului teoretic prezentat • Înțelegerea skills-uri specifice managerului modern, adaptate companiilor mici, medii sau multinaționale
3. Instrumental – aplicative • Abilitatea de a realiza un plan de dezvoltare individuală pentru angajații unei companii • Capacitatea de a identifica și evalua competențele profesionale ale angajaților unei companii în funcție de tipul și obiectivele companiei
4. Atitudinale • Utilizarea conceptelor și teoriilor asimilate în vederea explicării comportamentului de munca • Cultivarea interesului pentru studiul științific al muncii



D. CONȚINUTUL DISCIPLINEI

TEMA	ACTIVITĂȚI			
	CS	SEM	LAB	AA
1. Obiectul, sarcinile și istoria psihologiei muncii	2	1		
2. Metodologia cercetării în psihologia muncii și organizațională	4	2		
3. Recrutarea și selecția profesională	4	2		
4. Pregătirea profesională: formare și dezvoltare. Managementul Resurselor umane. Planul individual de dezvoltare	4	2		
5. Aprecierea performanțelor. Managementul performanței	4	2		
6. Motivația și satisfacția	4	2		
7. Comportamentul în grup la locul de muncă	4	2		
8. Recapitulare	2	1		

E. EVALUARE

STABILIREA NOTEI FINALE	TIP ACTIVITATE	NR.	%
	Răspunsuri la examen		60%
	Activități aplicative: laborator / lucrări practice / referate	Referate: 1	25%
	Teste de evaluare intermediară pe parcursul semestrului		
	Prezența activă la curs și activitățile de seminar / laborator		15%

F. REPERE METODOLOGICE

Cursul se va realiza în mai multe variante, alternând tipul prelegere cu tipul de curs interactiv, bazat pe dialog. Se vor utiliza exemplificări.

La seminar se vor realiza aplicații utilizându-se metoda de lucru în echipă și prezentarea în plen a rezultatelor echipelor.

G. BIBLIOGRAFIE

BIBLIOGRAFIE OBLIGATORIE	Bogathy, Zoltan (coord.), 2004, <i>Manual de psihologia muncii și organizațională</i> , Editura Polirom, Iași
BIBLIOGRAFIE RECOMANDATĂ	Pitariu, Horia, 1994, <i>Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor profesionale</i> , Editura ALL, București
WEB	Asociația Psihologilor din România www.psihologie.net Colegiul Psihologilor din România www.copsi.ro

Data avizării în catedră:

Șef catedră
Conf. univ. dr. Tamara Bârsanu

Titular disciplină
Lector univ. dr. Ovidiu Brazdău



CERINTE PENTRU REALIZAREA REFERATULUI – PSIHOLOGIA MUNCII

Referatul va contine urmatoarele:

- Cap. 1 Prezentarea obiectului de activitate al companiei in care va desfasurati activitatea
- Cap. 2 Datele de identificare, email si un telefon de contact al companiei
- Cap. 3 Prezentarea sistemului de management al resurselor umane existent in compania in care lucrați. Se vor prezenta si descrie:
 - o nr. de salariați
 - o organigrama
 - o structura ierarhica / nivelurile ierarhice din companie (manager, director departament, sef de sectie etc.)
 - o modul de evaluare a competentelor profesionale (cine il realizeaza, cum se realizeaza evaluarea, frecventa evaluarii)
 - o sistemul de training/formare oferit salariatilor
 - o descrieti jobul dvs., si departamentele cu care interactionati
- Cap. 4 Prezentarea sistemului de management al performantei din compania unde va desfasurati activitatea. Se vor prezenta si descrie:
 - o modul in care sunt stabilite obiectivele jobului dvs.
 - o modul de evaluare a performantei / modalitatea de masurare a performantei
 - o sistemul de bonificatii oferit pentru realizarea si depasirea obiectivelor
 - o sistemul de sanctionare pentru neindeplinirea obiectivelor (neatingerea targetelor)
- Cap. 5 Fisa postului ocupat de dvs. (daca nu este confidentiala)

NOTA: Daca in prezent nu lucrați descrieti fostul loc de munca, sau locul de munca al unei persoane apropiate sau din familie.

In referat, pe prima pagină se vor trece obligatoriu și exclusiv următoarele informații: universitatea, facultatea, filiala, disciplina, numele și prenumele studentului, anul și grupa, titlul referatului, data predării (zi/lună/an).

- **Referatul va fi scris la calculator** va avea între 3-10 pagini (2500-3000 de cuvinte).
- La realizarea referatului se vor respecta cerintele de forma din **Ghidul de realizare a referatului**, disponibil la sefa de an si pe grupul de discutii online al studentilor la psihologie! (pe yahooogroups.com)



PROGRAMA ANALITICĂ
Invățământ cu frecvență redusă

DENUMIREA DISCIPLINEI: PSIHOLOGIA MUNCII

TITULAR CURS: Lector univ. dr. BRAZDĂU OVIDIU

CODUL DISCIPLINEI:	SSP P 07 2231	AN UNIVERSITAR	2010-2011	SEMESTRU:	3	NUMĂR DE CREDITE:	4
--------------------	------------------	----------------	-----------	-----------	---	-------------------	---

Domeniul:	Științe sociale și politice	ACTIVITĂȚI *	CS	SEM	LAB	AA
Domeniul pentru studii universitare de licență:	Psihologie	Ore / săptămână: 4 ore	2	1	-	-
Specializarea:	Psihologie	Total / semestru: 56 ore	28	14	-	-

CATEGORIA FORMATIVĂ A DISCIPLINEI:

DF: disciplină fundamentală, DD: în domeniul licenței, DS: de specialitate, DC: complementară	DD
Categoria de opționalitate a disciplinei: OB: obligatorie, OP: opțională, LA: liber aleasă (facultativă)	OB

DISCIPLINE ANTERIOARE:	Obligatorii (condiționate)	
	Recomandate	Introducere în psihologie socială Psihologie organizațională și managerială

DESCRIEREA CURSULUI (pe scurt):	Psihologia muncii este o disciplină de graniță, apărută la întâlnirea dintre psihologie și sociologie. Domeniul de intersecție este MUNCA – o activitate specific umană care poate fi analizată din mai multe puncte de vedere. Reținem pentru cursul de față doar acele probleme ale persoanei antrenate într-un efort în care nu doar latura strict profesională este angajată, ci o serie de procese psihice precum: voința, memoria, atenția, motivația și de aici implicarea, comunicarea și satisfacțiile generate de muncă. Cursul pune accent pe abordarea modernă a muncii, prin prezentări interactive ale managementului resurselor umane și managementului performanței, precum și a procesului de selecție și recrutare în viziunea modernă pusă în aplicare de companiile multinaționale.					
OBIECTIVE DE ÎNVĂȚARE:	• cunoașterea aparatului conceptual și a sistemului de idei specific domeniului psihosocial al cunoașterii muncii; • deprinderea de analiză a diferitelor probleme psihosociale ale muncii; • realizarea unor comparații și interpretare a evoluției pieței muncii din perspectivă psihosocială; • formarea unei sistem obiectiv de autoapreciere a rezultatelor muncii și a unei atitudini pozitive față de muncă.					
CONȚINUT (teme):	TEMA		ACTIVITĂȚI			
			CS	SEM	LAB	AA
	1. Obiectul, sarcinile și istoria psihologiei muncii		2	1		
	2. Metodologia cercetării în psihologia muncii și organizațională		4	2		
	3. Recrutarea și selecția profesională		4	2		
	4. Pregătirea profesională: formare și dezvoltare. Managementul Resurselor umane. Planul individual de dezvoltare		4	2		
	5. Aprecierea performanțelor. Managementul performanței		4	2		
	6. Motivația și satisfacția		4	2		
	7. Comportamentul în grup la locul de muncă		4	2		
8. Recapitulare		2	1			

* CS: curs, SEM: seminar, LAB: laborator, AA: activități aplicative



FORMA DE EVALUARE (EX-S: examen scris, EX-O: examen oral, CO: colocviu, LC: lucrări de control / practice)	EX
--	-----------

STABILIREA NOTEI FINALE	TIP ACTIVITATE	NR.	%
	Răspunsuri la examen (susținerea referatului)		30%
	Activități aplicative: laborator / lucrări practice / referate	Referate: 1	50%
	Teste de evaluare intermediară pe parcursul semestrului		
	Prezența activă la curs și activitățile de seminar / laborator		20%

RESURSE NECESARE

BIBLIOGRAFIE OBLIGATORIE	Bogathy, Zoltan (coord.), 2004, <i>Manual de psihologia muncii și organizațională</i> , Editura Polirom, Iași
BIBLIOGRAFIE RECOMANDATĂ	Pitariu, Horia, 1994, <i>Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor profesionale</i> , Editura ALL, București
WEB	Asociația Psihologilor din România www.psihologie.net Colegiul Psihologilor din România www.copsi.ro
ALTE RESURSE	

LISTA MATERIALELOR DIDACTICE NECESARE	-
--	---

ÎN ATENȚIA STUDENȚILOR LA ÎNVĂȚĂMÂNT CU FRECVENȚĂ REDUSĂ!

Având în vedere specificul IFR, în vederea verificării și evaluării semestriale, studenții vor avea obligația să realizeze un referat.

Referatul va conține următoarele:

- Cap. 1 Prezentarea obiectului de activitate al companiei în care va desfășurați activitatea
- Cap. 2 Datele de identificare, email și un telefon de contact al companiei
- Cap. 3 Prezentarea sistemului de management al resurselor umane existent în compania în care lucrați. Se vor prezenta și descrie:
 - nr. de salariați
 - organigrama
 - structura ierarhică / nivelurile ierarhice din companie (manager, director departament, șef de secție etc.)
 - modul de evaluare a competențelor profesionale (cine îl realizează, cum se realizează evaluarea, frecvența evaluării)
 - sistemul de training/formare oferit salariaților
 - descrieți jobul dvs., și departamentele cu care interacționați
- Cap. 4 Prezentarea sistemului de management al performanței din compania unde va desfășurați activitatea. Se vor prezenta și descrie:
 - modul în care sunt stabilite obiectivele jobului dvs.
 - modul de evaluare a performanței / modalitatea de măsurare a performanței
 - sistemul de bonificatii oferit pentru realizarea și depășirea obiectivelor
 - sistemul de sancționare pentru neîndeplinirea obiectivelor (neatingerea targetelor)
- Cap. 5 Fișa postului ocupat de dvs. (daca nu este confidențială)



NOTA: Dacă în prezent nu lucrați descrieți fostul loc de muncă, sau locul de muncă al unei persoane apropiate sau din familie.

În referat, pe prima pagină se vor trece obligatoriu și exclusiv următoarele informații: universitatea, facultatea, filiala, disciplina, numele și prenumele studentului, anul și grupa, titlul referatului, data predării (zi/lună/an).

Dacă este restanta / diferenta – se trece acest lucru în subiectul mailului, după nume!

Referatul se trimite în format electronic pe e-mailul: referatmuncii@brazdau.ro, în format WORD, ca atașament.

Subiectul mailului va fi exclusiv : **NUME SI PRENUME, Filiala**
Exemplu: POPA (STANCU) MARIANA, Mangalia

From: Cristina Borto [ionelaborto@gmail.com]
To: referatmuncii@brazdau.ro
Cc:
Subject: Birta Gicuta - Caracal
Attachments:  Motivatie si satisfactia.doc (41 KB)

Atentie! Adresa de e-mail este setată astfel încât să trimită automat confirmări de primire. Nu puneți întrebări pe acest e-mail, nu vi se va răspunde. Verificați să atașați documentul în word, nu alte fișiere sau documente!

Data limită de predare a referatului: ultima zi a sesiunii de examene

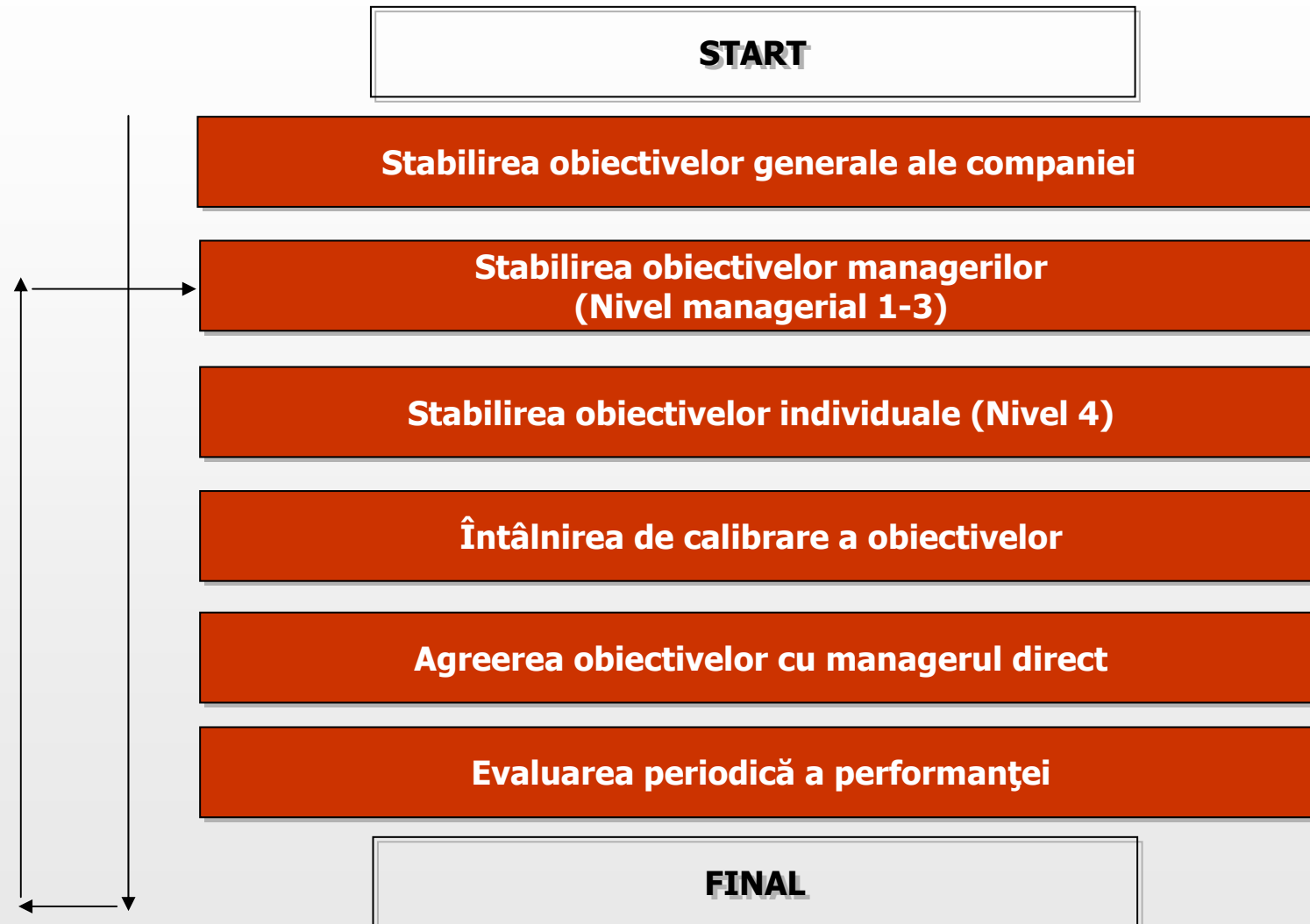
- **Referatul va fi scris la calculator** va avea între 3-10 pagini (2500-3000 de cuvinte).
- La realizarea referatului se vor respecta cerințele de formă din **Ghidul de realizare a referatului**, disponibil la sefa de an și pe grupul de discuții online al studenților la psihologie! (pe yahoo groups.com)

MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

**Setarea obiectivelor și evaluarea
performanței**

- Studiu de caz -

Etape



STABILIREA OBIECTIVELOR

CAPRICORN MEDIA

Instrumente de lucru

FORMULARUL 1A – OBIECTIVE GENERALE STRATEGICE

[illegible]

Instrumente de lucru

FORMULARUL 1B – OBIECTIVE SPECIFICE

CAPRICORN MEDIA					Nume și prenume: XXXXXXXXXXXX		
MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI (Form. 1B)					Departament: XXXXXX		
Obiective specifice (Semestrul x - 200x)					Poziția: XXXXXXXXXXXX		
Se completează la începutul perioadei					Se completează periodic sau la finalul perioadei		
Obiectiv specific	Mod de cuantificare a rezultatelor	Deadline	Mod raportare	Valorează %	EVALUAREA PERFORMANȚEI		
					Rezultate actuale / Obs.	Salariat	Manager
EXEMPLU Realizarea unui set unitar de materiale promoționale (machete pt. print, audio, video, afișe, postere, etc.), de distribuit permanent sau periodic.	Machete realizate	28 martie	Săpt.	30 %		100 %	85 %
EXEMPLU Realizarea unui plan coerent de distribuie a retururilor (din stoc și a celor lunare) (împreună cu dpt. Distribuție)	Nr. Exemplare distribuite Nr. Puncte de distribuție	15 mai	Săpt.	40 %		90 %	92 %
EXEMPLU Realizarea unei rețele de distribuție a exemplarelor promoționale (împreună cu dpt. Distribuție)							
xxx							
xxx							
xxx							
xxx							
xxx							
xxx							
xxx							
xxx							
xxx							
REALIZAREA ACTIVITĂȚILOR CURENTE (MP-Form. 2)				30 %		100 %	90 %
TOTAL				100%		97%	89%
					89%		
Semnătura salariatului: _____ Data: _____							
Nume și prenume manager: _____					AVIZAT _____		
Semnătura managerului: _____ Data: _____					Data / Semnătura: _____		
NOTE							
1. Obiectivele trebuie să fie SMART (Specifice, Măsurabile, Agreate cu conducerea, Realiste și definite în Timp)							
2. Plata pentru atingerea unui obiectiv se face numai pentru minim 80 % realizare. Pentru atingerea obiectivelor în proporție de 81-100 % plata se face proporțional.							
!!! VALABIL DUPĂ PERIOADA DE PROBĂ NECESARĂ PENTRU IMPLEMENTAREA SISTEMULUI !!!							
3. Modul de raportare poate fi zilnic, săptămânal, lunar, periodic (la xx zile)							
4. Valorează % reprezintă procentul de volum din totalul activităților salariatului							
5. Evaluarea performanței se face în funcție de atingerea obiectivelor, + / - xx %.							
6. Pot fi trecute și obiective nespecifice, ne-măsurabile, cu condiția să fie utile și necesare dezvoltării departamentului							

Instrumente de lucru

CAPRICORN MEDIA

Departament: xxxxxxxx
Solicitant: xxxxxxxxxx
Data: xxxxxxxx

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
(titlul mini proiectului / activității / deplasării etc)

Scop / Obiectiv specific

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Descriere

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Calendar de activități - Data / Perioada de desfășurare
(pe luni/săptămâni. Dacă este cazul se va preciza activitatea și ziua/ora)

EXEMPLU

LUNA XXXX
Săptămâna xxx: activitate 1,2
Săptămâna xxx: activitate 3,4
Săptămâna xxx: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx wxxxxxxxx bbbbbbbb
Săptămâna xxx: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx wxxxxxxxx bbbbbbbb

SAU

SĂPTĂMÂNĂ XX-XX
Ziua xx: activitate 1
Ziua xx: bb nnnnnnn mmm mmmm
Ziua xx: bb nnnnnnn mmm mmmm
Ziua xx: bb nnnnnnn mmm mmmm
etc

Resurse necesare

(pentru achiziții menționați cel puțin alte 2 oferte de preț și specificați motivul alegerii dvs.)

Resurse financiare: XXXX RON (dacă este cazul se va anexa cererea detaliată de buget)

Resurse logistice: xxxxxx xxx,xx

Resurse umane: xxxxx xxx,xx

De acord,
DIRECTOR GENERAL /
EDITORIAL

De acord,
DIRECTOR DE DEPARTAMENT

Avizat
DIRECTOR FINANCIAR

FORMULARUL PENTRU DETALIEREA OBIECTIVELOR COMPLEXE

(MINI-PROIECTE)

Instrumente de lucru

CAPRICORN MEDIA

PROPOUNERE DE BUGET
XXX ACTIVITATEA XX

Aprob,
Director de departament _____

Aprob,
Director financiar _____

Funcția / Activitate		Numere / Detalii activitate	Mod de plată / Unitate	COST ROII
RESURSE UMANE				
DISTRIBUTIE	Distributie		lunar	
VÂNZĂRI PUBLICITATE	Vânzări Publicitate	xxxx xxxx		
Subtotal Resurse umane				0
COSTURI OFFICE				
Transport		Benzină	lunar	
		Taxi	lunar	
Chirii		sediu	lunar	
Diverta		Consumabile	lunar	
		Rechizite	lunar	
		Protocol apă suc	lunar	
Comunicații		ROMTELECOM	lunar	
			lunar	
			lunar	
Întreținere		curent electric	lunar	
		întreținere	lunar	
Diverse				
Curățenie				
Subtotal Costuri Birou Redacție				0
PROMOVARE				
WEB UPDATE				
Interne		Carti vizita	lunar	
Subtotal Promovare				0
COSTURI PRODUCȚIE				
Foto			pe ședință	
XX			pe imagine	
XX				
XX				

propunere buget activitate /

serp Forme automate

FORMULAR DE BUGET

(MINI-PROIECTE)

Instrumente de lucru

FORMULARUL 2 – TIMELINE ACTIVITĂȚI CURENTE

CAPRICORN MEDIA			Nume și prenume: XXXXXXXX		
			Departament: XXXXXXXXXXXX		
MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI (Form. 2)			Poziția: XXXXXXXXXXXX		
Timeline activități curente (Semestrul x - 200x)					
Activitate	Data limită	Valoarea în %	EVALUAREA PERFORMANȚE %		
			Rezultate actuale / Ob. c.	Salariat	Manager
	1				
	2				
Ultima zi Online de plasament PSIHOLOGIA AZI, ora 12,00	3	30%		100%	100%
	4				
	5				
	6				
	7				
	8				
Predare machete PSIHOLOGIA AZI, ora 12,00	9				
Ultima zi Online de plasament ABC-ul CASEI ora 12,00	10	30%		90%	100%
ITUTUT					
URGURGUGLU					
	11				
	12				
	13				
	14				
	15				
Predare machete ABC-ul CASEI, ora 12,00	16				
Ultima zi Online de plasament PSIHOLOGIA, ora 12,00	17				
	18				
	19				
	20				
	21				
	22				
Predare machete PSIHOLOGIA, ora 12,00	23				
	24				
	25				
	26				
	27				
	28				
	29				
RAPORT LUNAR DE ACTIVITATE. Autoevaluare	30	10%		100%	90%
	31				
UPDATE Fișele Clienților	permanent	10%			
UPDATE Baze de date contacte	permanent	10%			
Menținerea unei bune relații cu clienții din portofoliu	permanent	10%			
XXX	permanent				
TOTAL		100%		97%	97%
				97%	

MP-Form 1A OBIECTIVE GENERALE / MP-Form1B Setarea obiectivelor / MP-Form2 Activități

Instrumente de lucru

FORMULARUL 3 – EVALUAREA GLOBALĂ A PERFORMANȚEI

CAPRICORN MEDIA		Nume și prenume: XXXXXXXXXXXX	
		Departament: XXXXXX	
MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI (Form. 3)		Pozitia: XXXXXXXXXXXX	
Evaluarea globală a performanței (Semestrul x - 200x)			
Performanța globală va lua în calcul CE și CUM au fost îndeplinite obiectivele. Se vor lua în calcul rezultatele actuale obținute, conform Form. 1			
Realizări majore			
Salariat			
Manager			
Domenii de sub-performanță			
Salariat			
Manager			
		Salariat	Manager
Notarea globală a performanței			
(se vor utiliza cele 5 categorii: NU, CP, C, CC, CMAX)			
Semnătura salariatului: _____ Data: _____			
Nume și prenume manager: _____		AMZAT _____	
Semnătura managerului: _____ Data: _____		Data / Semnătura: _____	

Setarea obiectivelor - Instrumente de lucru

FORMAT

- Obiectivele trebuie scrise în **formatul standard** (formularul atașat, Excel)
- Obiectivele trebuie să fie **SMART** (Specifice, Măsurabile, Agreate cu conducerea, Realiste și definite în Timp)
- **Modul de raportare** poate fi zilnic, săptămânal, lunar, periodic (la xx zile)
- Obiectivele trebuie să fie **cât mai cuantificabile** posibil, **măsurând mai degrabă rezultatele** decât activitățile
- **Pot fi trecute și obiective nespecifice**, ne-măsurabile, cu condiția să fie utile și necesare dezvoltării departamentului / postului
- Volumul de muncă necesar pentru atingerea fiecărui obiectiv va fi cuantificat în x% (procentul de volum din totalul activităților salariatului)

CONȚINUT

- **Creșterea performanței** activității
- Perfecționarea și Dezvoltarea unui **subdomeniu al activității personale / departamentale**
- Dezvoltarea de **noi proiecte / programe / structuri organizaționale**, necesare pentru dezvoltarea organizațională, **inițiative strategice** etc.

Setarea obiectivelor - Instrumente de lucru

ALEGEREA OBIECTIVELOR

- **Obiectivele generale** vor fi minim 1 maxim 5
- **Obiectivele specifice** vor fi maxim 15 și reprezintă detalieri / concretizări ale obiectivelor generale.
- Unul dintre obiectivele specifice va fi obligatoriu **Realizarea activităților curente, detaliate în Timeline-ul lunar** (în funcție de specificul activității, volumul de muncă necesar pentru realizarea acestui obiectiv va fi între 30-100%)
- **Timeline-ul activităților curente** conține desfășurarea pe zile a activităților care se repetă periodic și a celor permanente. Având în vedere aparițiile lunare ale publicațiilor, timeline-ul va fi și el lunar.

APROBAREA OBIECTIVELOR

- Obiectivele trebuie semnate de **două nivele de management**, imediat superioare.

Punerea în aplicare a obiectivelor - Activități

FORMULARUL PENTRU ACTIVITĂȚI COMPLEXE

- Pentru toate obiectivele specifice complexe (de exemplu dezvoltarea de noi structuri), activitățile și desfășurătorul lor vor fi detaliate în **formularul de mini-proiect**
- Dacă activitățile se întind pe durata **sub 1 lună**, planificarea se va face obligatoriu **pe zile**
- Pentru activitățile **între 1-6 luni**, activitățile se detaliază **pe săptămâni**
- Pentru activitățile care necesită **cheltuieli financiare pe mai mulți itemi** se va completa **Propunerea de buget** în formatul standard

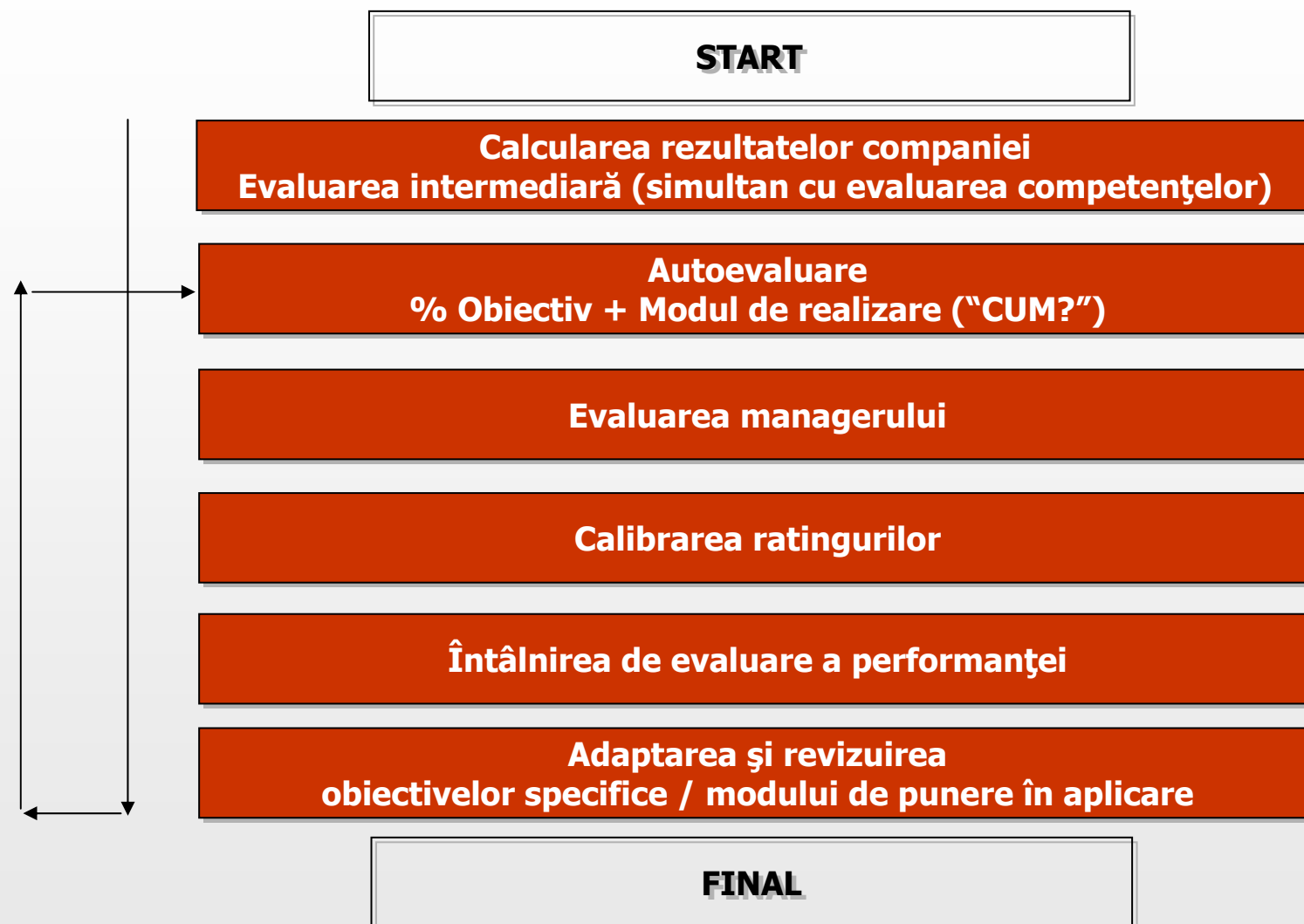
TIMELINE-UL LUNAR (Desfășurătorul lunar al activităților)

- Conține în principal termenele de finalizare a unor activități, deadline pentru predarea de documente, rapoarte etc.
- În timeline-ul lunar se vor trece și **activitățile care trebuie realizate permanent**, conform fișei postului (vezi anexa).

EVALUAREA PERFORMANȚEI

CAPRICORN MEDIA

Procesul de revizuire și evaluare a performanței



Procesul de revizuire și evaluare a performanței

Pentru evaluare se utilizează coloana rezervată din cele 3 instrumente

- FORMULARUL 1A – OBIECTIVE GENERALE STRATEGICE
- FORMULARUL 1B – OBIECTIVE SPECIFICE
- FORMULARUL 2 – TIMELINE ACTIVITĂȚI CURENTE

CAPRICORN MEDIA					Nume și prenume: XXXXXXXXXX		
MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI (Form. 1B)					Departament: XXXXXX		
Obiective specifice (Semestrul x - 200x)					Pozția: XXXXXXXXXX		
Se completează la începutul perioadei					Se completează periodic sau la finalul perioadei		
Obiectiv specific	Mod de cuantificare a rezultatelor	Deadline	Mod raportare	Valorează %	EVALUAREA PERFORMANȚEI		
					Rezultate act.	Obs.	Salariat
EXEMPLU Realizarea unui set unitar de materiale promoționale (machete pt. print, audio, video, afișe, postere, etc.), de distribuit permanent sau periodic.	Machete realizate	28 martie	Săpt.	30 %			
EXEMPLU Realizarea unui plan coerent de distribuție a retururilor (din stoc și a celor lunare) (împreună cu dpt. Distribuție)	Nr. Exemplare distribuite Nr. Puncte de distribuție						
EXEMPLU Realizarea unei rețele de distribuție a exemplarelor promoționale (împreună cu dpt. Distribuție)							
xxx							
xxx							
xxx							
xxx							
xxx							
xxx							
xxx							
xxx							
xxx							
xxx							
xxx							
REALIZAREA ACTIVITĂȚILOR CURENTE (MP-Form. 2)				30 %			
TOTAL				100%			
						100%	90%
						97%	89%
						89%	
Semnătura salariatului: _____ Data: _____							
Nume și prenume manager: _____							
Semnătura managerului: _____ Data: _____							
NOTE							
1. Obiectivele trebuie să fie SMART (Specifice, Măsurabile, Agreate cu conducerea, Realiste și definite în Timp)							
2. Plata pentru atingerea unui obiectiv se face numai pentru minim 80 % realizare. Pentru atingerea obiectivelor în proporție de 81-100 % plata se face proporțional.							
!!! VALABIL DUPĂ PERIOADA DE PROBĂ NECESARĂ PENTRU IMPLEMENTAREA SISTEMULUI !!!							
3. Modul de raportare poate fi zilnic, săptămânal, lunar, periodic (la xx zile)							
4. Valorează % reprezintă procentul de volum din totalul activităților salariatului							
5. Evaluarea performanței se face în funcție de atingerea obiectivelor, +/- xx %.							
6. Pot fi trecute și obiective nespecifice, ne-măsurabile, cu condiția să fie utile și necesare dezvoltării departamentului							

Această parte se completează periodic, în procesul de evaluare și revizuire a performanței

Evaluarea managerului este considerată finală

Procesul de revizuire și evaluare a performanței

Acest formular va sta la baza discuției de evaluare a performanței

CAPRICORN MEDIA		Nume și prenume: XXXXXXXXXXXX
MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI (Form. 3)		Departament: XXXXXX
Evaluarea globală a performanței (Semestrul x - 200x)		Poziția: XXXXXXXXXXXX
Performanța globală va lua în calcul CE și CUM au fost îndeplinite obiectivele. Se vor lua în calcul rezultatele actuale obținute, conform Form. 1		
Realizări majore		
Salariat	Atât salariatul cât și managerul oferă exemple privind CE și CUM s-a realizat	
Manager		
Domenii de sub-performanță		
Salariat	Atât salariatul cât și vor sublinia, în termeni cantitativi (CE) și calitativi (CUM) zonele de sub-performanță care necesită o atenție specială	
Manager		
Notarea globală a performanței		Salariat
(se vor utiliza cele 5 categorii: NU, CP, C, CC, CUM)		Manager
Sem	Evaluarea managerului este considerată finală și stă la baza deciziilor privind salarizarea și evoluția în carieră	
Num		
Sem		
		AMZAT
		Data / Semnătura:

Evaluarea performanței

Criteriu salarial

- După perioada necesară pentru implementarea sistemului de management al performanței, plata pentru atingerea unui obiectiv se face numai pentru **minim 80 % realizare**. Pentru atingerea obiectivelor în proporție de **81-100%** **plata se face proporțional**.

Bonus-uri salariale pentru performanțe mari

- **Semestrial, trimestrial sau periodic**, pentru realizarea în proporție de **100% a două treimi dintre obiectivele** specifice stabilite, se va acorda un **BONUS salarial**, între **15-150%** din salariul lunar net.

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Evaluarea și dezvoltarea competențelor

- Studiu de caz -

Etape

-1-

EVALUAREA COMPETENȚELOR (Auto-evaluare + Evaluarea managerului direct)

Evaluarea competențelor se face utilizând formularul de evaluare, bazat pe structura competențelor de bază.

Luarea deciziei privind EVOLUȚIA ÎN CARIERĂ

Managerul direct alege una din cele 8 opțiuni privind evoluția profesională.

-2-

INTERVIU ȘI DISCUȚII INDIVIDUALE CU MANAGERUL DIRECT

Discuția se bazează pe concluziile rezultate în urma evaluării.

-3-

Elaborarea PLANULUI INDIVIDUAL DE DEZVOLTARE

Planul precizează ce competențe trebuie dezvoltate, măsurile adecvate și durata fiecărei acțiuni.

Evaluarea competențelor de bază

CAPRICORN MEDIA

Copyright © Ovidiu Brazdău

www.ovidiubrazdau.ro

Modelul competențelor de bază din cadrul CAPRICORN MEDIA

! Competențele de bază din cadrul CAPRICORN MEDIA reprezintă elemente clare și coerente privind atitudinile, comportamentele, abilitățile și cunoștințele **necesare salariaților**

! Acestea vor fi utilizate ca și criterii pentru **angajarea, dezvoltarea, promovarea și înlocuirea salariaților** la toate nivelurile, ceea ce va conduce la obținerea unui **avantaj competitiv** pentru CAPRICORN MEDIA în toate domeniile unde concurăm

Cele 30 + 5 competențe de bază

Planificare și organizare

- **Categoria conține 10 Competențe de bază.** Se referă la aptitudini, atitudini și comportamente necesare pentru planificarea și organizarea activității personale în vederea obținerii performanței

Execuție

- **Categoria conține 5 Competențe de bază.** Se referă la abilitatea de a pune în aplicare activitățile planificate, prin utilizarea resurselor pe care le are la îndemână și a instrumentelor de lucru

Personalitate

- **Categoria conține 10 Competențe de bază.** Se referă la aptitudini înnăscute și dobândite, strict necesare pentru a îndeplini sarcinile în bune condiții. Perfecționarea acestora implică un efort susținut de dezvoltare personală, inclusiv în timpul liber.

Abilități manageriale specifice

- **Categoria conține 5 Competențe de bază.** Conține abilități manageriale absolut necesare pentru lucrul în echipă și pentru coordonarea unei echipe. Specificul activității companiei presupune un nivel ridicat de dezvoltare a acestor competențe, la toate nivelurile ierarhice.

5 Cerințe și aptitudini specifice

- **Categoria se referă la un set de cerințe specifice companiei la nivelul actual de dezvoltare.** Îndeplinirea acestor cerințe este un factor esențial pentru integrarea în colectivul companiei și recunoașterea performanței de către ceilalți membri ai echipei de lucru, la nivel de specialist sau de management.

Evaluarea competențelor de bază – Ghid de utilizare

- Bi-anual, în iunie și decembrie (sau mai frecvent, în funcție de situație), fiecare salariat CAPRICORN MEDIA va participa la o Evaluare a Competenței folosind cele 30+5 de Competențe de Bază, pentru a-l ajuta să-și identifice necesitățile și potențialul, din care va putea alcătui **Planul său Individual de Dezvoltare**
- Pentru a ajuta la Evaluarea Competențelor, fiecare dintre cele 30 competențe va fi definită prin trăsături observabile – care ar putea fi cunoștințe, abilități sau comportamente – pentru fiecare nivel generic de responsabilitate și management. Un angajat ar trebui să demonstreze aceste trăsături până la și incluzând nivelul în care lucrează în momentul de față. Majoritatea oamenilor au lacune în competență până la acel nivel. De asemenea, mulți oameni vor demonstra trăsăturile necesare unor nivele ierarhice sau manageriale mai înalte
- **Procesul de evaluare se realizează în două secvențe:**
 - **Auto-evaluarea**, fiecare salariat are obligația de a fi sincer și onest în ceea ce privește auto-aprecierea.
 - **Evaluarea realizată de managerul direct** al salariatului. Persoana care efectuează evaluarea trebuie să citească fiecare trăsătură listată pe fiecare pagină și să noteze dacă a observat sau nu respectiva trăsătură la persoana evaluată.
- Evaluarea finală se va face de managerul direct. În cazul în care există aspecte contradictorii sau discutabile decizia se poate lua cu sprijinul nivelului următor de management.

Evaluarea competențelor de bază – Ghid de utilizare

- După ce a fost analizată fiecare competență, evaluatorul poate face uz de judecată pentru a decide care dintre cele 5 notări rezumat ar trebui acordate persoanei evaluate pentru competența respectivă:
 - **NU Corespunde (NU):** nu are competențele precizate, nici măcar la un nivel satisfăcător
 - **Corespunde parțial (CP):** are o parte din competența precizată, dar există lacune de competență care trebuiesc eliminate urgent pentru a fi eficient în poziția respectivă
 - **Corespunde (C):** competența necesară pentru poziția respectivă a fost demonstrată satisfăcător
 - **Corespunde complet (CC):** competența necesară pentru poziția respectivă a fost demonstrată complet
 - **Competențe maxime (CMAX):** competențele unui nivel superior de management au fost deja demonstrate
- Acordarea notării se face luând în considerare comportamentul și atitudinea generală din perioada luată în calcul. Evenimentele excepționale sau eventualele observații legate de competență vor fi trecute în secțiunea Observații.

Evaluarea competențelor de bază – Ghid de utilizare

CAPRICORN MEDIA

Formular de evaluare a competențelor de bază

Nume și prenume angajat	Poziția curentă:	Nume și prenume manager:	Data evaluării:



Domenii de performanță	Competențe de bază	Evaluarea angajatului	Evaluarea managerului	Evaluare finală	Exemple de comportamente / Observații
PLANIFICARE și ORGANIZARE	Capacitate de planificare a activităților pe termen lung				
	Capacitate de planificare a activităților pe termen scurt				
	Bună organizare a timpului				
	Bun management al informațiilor				
	Abilitatea de a lua decizii personale				
	Asumarea răspunderii pentru sarcinile personale (Responsabilitatea completă privind sarcinile de îndeplinit)				
	Previțiune. Capacitatea de a prevedea și evalua desfășurarea și consecințele unei acțiuni.				
	Adaptabilitate la situația concretă				
	Capacitate de analiză a situației curente				
	Respectarea angajamentelor luate în relația cu colegii / șefii ierarhici / subordonații / clienții / partenerii				

Evaluarea se face folosind categoriile: NU (Nu corespunde), CP (Corespunde parțial), C (Corespunde), CC (Corespunde complet), CMAX (Competențe maxime)

Evaluarea competențelor de bază – Ghid de utilizare

CAPRICORN MEDIA

Formular de evaluare a competențelor de bază

! Secțiunea următoare se completează de către manager !

Realizări majore	
Atu-uri actuale	
La ce să renunțe (atitudini și comportamente)	
Competențe care trebuie dezvoltate	Acțiuni / măsuri pentru dezvoltare (Se vor trece detaliat în planul individual de dezvoltare)

PLANIFICARE ȘI ORGANIZARE

Categoria conține 10 Competențe de bază. Se referă la aptitudini, atitudini și comportamente necesare pentru planificarea și organizarea activității personale în vederea obținerii performanței

1. Capacitate de planificare a activităților pe termen lung
2. Capacitate de planificare a activităților pe termen scurt
3. Bună organizare a timpului
4. Bun management al informațiilor
5. Abilitatea de a lua decizii personale
6. Asumarea răspunderii pentru sarcinile personale (Responsabilitatea completă privind sarcinile de îndeplinit)
7. Previziune. Capacitatea de a prevedea și evalua desfășurarea și consecințele unei acțiuni.
8. Adaptabilitate la situația concretă
9. Capacitate de analiză a situației curente
10. Respectarea angajamentelor luate în relația cu colegii / șefii ierarhici / subordonații / clienții / partenerii

EXECUȚIE

Categoria conține 5 Competențe de bază. Se referă la abilitatea de a pune în aplicare activitățile planificate, prin utilizarea resurselor pe care le are la îndemână și a instrumentelor de lucru

1. Performanța în activitate (Atingerea obiectivelor stabilite)
2. Respectarea termenelor
3. Buna utilizare a instrumentelor de lucru
4. Focalizarea pe sarcină (Utilizarea tuturor resurselor pentru atingerea scopului)
5. Perseverența

PERSONALITATE

Categoria conține 10 Competențe de bază. Se referă la aptitudini înnăscute și dobândite strict necesare pentru a îndeplini sarcinile în bune condiții. Perfecționarea acestora implică un efort susținut de dezvoltare personală, inclusiv în timpul liber.

1. Spirit de inițiativă
2. Proactivitate (Nu așteaptă reacția clientului, ci prevede și acționează, vine în întâmpinare)
3. Timp de reacție scurt (Promptitudinea în reacții / Rapiditatea acțiunii de răspuns).
4. Spirit de echipă (Colaborează, se ajută reciproc cu colegii în vederea atingerii obiectivelor)
5. Preocupare pentru dezvoltarea competențelor
6. Simț practic (Ancorarea în realitate)
7. Abilități de relaționare inter-umană
8. Abilități de comunicare
9. Intuiție (Abilitatea de a sesiza oportunitățile)
10. Implicare și interes în activități neprecizate de fișa postului în scopul îndeplinirii obiectivelor companiei

ABILITĂȚI MANAGERIALE SPECIFICE

Categoria conține 5 Competențe de bază. Conține abilități manageriale absolut necesare pentru lucrul în echipă și pentru coordonarea unei echipe. Specificul activității companiei presupune un nivel ridicat de dezvoltare a acestor competențe, la toate nivelurile ierarhice.

1. Capacitatea de a lucra în condiții de minimă supervizare
2. Viziune de ansamblu asupra departamentului / sarcinilor
3. Managementul echipei (formare, verificare, stimulare, soluționarea conflictelor etc.)
4. Gestiunea și facilitarea transiterii informațiilor (inclusiv rapoarte)
5. Delegarea sarcinilor în mod eficient

5 Cerințe și aptitudini specifice

Categoria se referă la un set de cerințe specifice companiei la nivelul actual de dezvoltare.

Îndeplinirea acestor cerințe este un factor esențial pentru integrarea în colectivul companiei și recunoașterea performanței de către ceilalți membri ai echipei de lucru, la nivel de specialist sau managerial.

1. Realizarea documentelor scrise (Office) în conformitate cu standardele interne de calitate și imagine
2. Prestanța (Calitatea imaginii personale în relația cu clienții / colaboratorii)
3. Extinderea portofoliului de clienți / colaboratori (Interes constant pentru new-business)
4. Interes și documentare pentru prospectarea și cunoașterea domeniului de responsabilitate, a pieței / concurenței etc.
5. Respectarea și utilizarea corectă a metodologiilor / procedurilor de lucru

Evoluția în carieră

CAPRICORN MEDIA

Evoluția în carieră

În baza evaluării, managerul alege una din cele 8 opțiuni pentru evoluția profesională

1. Avansare în funcție
2. Rămâne pe poziția curentă
3. Rămâne pe poziția curentă cu condiția să-și dezvolte competențele.
Termen de realizare: _____
4. Schimbare pe altă poziție din cadrul departamentului
5. Mutare într-un alt departament pe o poziție similară
6. Schimbare pe poziție inferioară
7. Recalificare pentru un alt post. Termen de realizare: _____
8. Încetarea colaborării

Evoluția în carieră

Niveluri manageriale



Planul individual de dezvoltare

CAPRICORN MEDIA

Planul individual de dezvoltare

Planul precizează ce competențe trebuie dezvoltate, măsurile adecvate și durata fiecărei acțiuni.

CAPRICORN MEDIA

PLAN INDIVIDUAL DE DEZVOLTARE

Nume și prenume angajat	Poziția curentă:	Nume și prenume manager:	Perioada de dezvoltare:

Concentrați-vă asupra competențelor cheie din punctul de vedere al rolului / poziției dumneavoastră actuale, înainte de a vă gândi la competențele necesare pentru un rol viitor. Stabiliți prioritatea a 2-3 domenii de dezvoltare, din punct de vedere al complexității și impactului propriului dumneavoastră rol.

ASPIRAȚII LEGATE DE CARIERĂ
Termen scurt (până în 6 luni):
Termen mediu (până în 1 an):
Termen lung (până în 2 ani):

Competențe de bază (de dezvoltat)	Exemple comportamentale	Specificați rezultatele așteptate (Ce vreau să obțin ca rezultat al dezvoltării?)	Acțiuni de dezvoltare ¹	Implicarea / Sprijinul altor persoane	Durată	Statutul finalizării (se completează la finalul perioadei)

¹ Instruire Formală (Cursuri interne sau externe), Coaching, Altele (la locul de muncă, proiecte, etc.)

Descrierea competențelor

(model)

CAPRICORN MEDIA

Capacitate de planificare a activităților pe termen lung

Definiție

Sdfa asdf asdf asdf sadf asdf asdf asdf sad fasd fsa df asdf sadf asdf as fsa f safd sad fas fas fd safd sadf as fsa df asdf asdf f dsaf asdf asdf sadf sad fas fd saf sa fsa f as fsa f safd sad fs adf saf sadf sa fdsafas

Individ / specialist	Lider de echipă	Director de departament	Top manager
☐ Sd fsfsd fsd asdfdsfa as sdFasf AsfAsfd As sf Fasf asdg shd dh fdh fdh fgd hd fh fdh fdgh gfd ☐ Sdgf sg sd gsd gf sdg sd gs h tyri treh qwetr wre y etru tw g ewqt rew yt rehg we asrg ☐ Sdgf sg sd gsd gf sdg sd gs h tyri treh qwetr wre y etru tw g ewqt rew yt rehg we asrg zc z czx czx ☐ Sdgf sg sd gsd gf sdg sd gs h tyri treh qwetr wre y etru tw g ewqt rew yt rehg we asrg	☐ Sd fsfsd fsd asdfdsfa as sdFasf AsfAsfd As sf Fasf asdg shd dh fdh fdh fgd hd fh fdh fdgh gfd ☐ Sdgf sg sd gsd gf sdg sd gs h tyri treh gyrtw y retu tyri etr f qwetr wre y etru tw g ewqt rew yt rehg we asrg ☐ Sdgf sg sd gsd gf sdg sd gs h tyri treh gyrtw y retu tyri etr f qwetr wre y etru tw g ewqt rew yt rehg we asrg zc z czx czx ☐ Sdgf sg sd gsd gf sdg sd gs h tyri treh gyrtw y retu tyri etr f qwetr wre y etru tw g ewqt rew yt rehg we asrg	☐ Sd fsfsd fsd asdfdsfa as sdFasf AsfAsfd As sf Fasf asdg shd dh fdh fdh fgd hd fh fdh fdgh gfd ☐ Sdgf sg sd gsd gf sdg sd gs h tyri treh gyrtw y retu tyri etr f qwetr wre y etru tw g ewqt rew yt rehg we asrg ☐ Sdgf sg sd gsd gf sdg sd gs h tyri treh gyrtw y retu tyri etr f qwetr wre y etru tw g ewqt rew yt rehg we asrg zc z czx czx ☐ Sdgf sg sd gsd gf sdg sd gs h tyri treh gyrtw y retu tyri etr f qwetr wre y etru tw g ewqt rew yt rehg we asrg	☐ Sd fsfsd fsd asdfdsfa as sdFasf AsfAsfd As sf Fasf asdg shd dh fdh fdh fgd hd fh fdh fdgh gfd ☐ Sdgf sg sd gsd gf sdg sd gs h tyri treh gyrtw y retu tyri etr f qwetr wre y etru tw g ewqt rew yt rehg we asrg ☐ Sdgf sg sd gsd gf sdg sd gs h tyri treh gyrtw y retu tyri etr f qwetr wre y etru tw g ewqt rew yt rehg we asrg zc z czx czx ☐ Sdgf sg sd gsd gf sdg sd gs h tyri treh gyrtw y retu tyri etr f yt rehg we asrg



GHID DE REDACTARE A REFERATULUI *

de Ovidiu Brazdau

Referatul reprezintă o componentă esențială a evaluării activității studentului. Aceasta testează abilitățile de a concepe și a realiza o analiză independentă a temei, precum și a de a o redacta conform regulilor comunității științifice.

Un referat care are un nivel satisfăcător, trebuie să demonstreze familiaritatea studentului cu literatura relevantă pentru tema abordată, să fie corect din punct de vedere metodologic, al analizei datelor și al argumentării, să aibă o structură logică, să fie redactat coerent, în stilul limbajului științific. Aspectul de formă trebuie să fie, de asemenea, în concordanță cu standardele academice.

Scopul acestui material este de a furniza studenților un ghid general de redactare a referatului.

Întreaga responsabilitate privind realizarea referatului îi revine studentului. Acesta are datoria să își redacteze referatul în conformitate cu cerințele prezentate mai jos. Nerespectarea acestor norme atrage după sine penalizări în notare.

I. Formatul referatului

Referatul trebuie să cuprindă următoarele părți:

1. Pagina de titlu
2. Cuprins (dacă este cazul)
3. Conținutul referatului
4. Bibliografie
5. Anexa (dacă este cazul)

Referatul va fi redactat pe computer în format A4, la un rând și jumătate distanță, în Times New Roman, mărimea literelor fiind de 12 puncte. Paginile vor fi numerotate cu litere arabe, în partea de jos și centrală a fiecărei pagini.

Marginile documentului (pentru zona de text) vor fi setate astfel:

Spațiu liber în partea stângă: 3 cm

Spațiu liber în partea dreaptă și jos: 2 cm

Spațiu liber în partea de sus: 2,5 - 3,5 cm (depinde de existența sau nu a header-ului)

Fiecare capitol va fi început pe o nouă pagină, dar nu și subcapitolele și subpunctele. Capitolele vor fi numerotate cu numere arabe (1, 2, 3, etc.), la fel și subcapitolele (1.1, 1.2,

* Ghidul are la bază instrucțiunile pentru redactarea lucrării de licență, realizate de un colectiv de autori de la Facultatea de Psihologie, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj Napoca, în conformitate cu standardele academice de calitate.



1.3, etc.) și subpunctele (1.1.1, 1.1.2, sau 1.2.1, 1.2.2, etc). Titlul capitolelor, subcapitolelor și subpunctelor vor fi scrise în bold.

- **Pe prima pagină (pagina de titlu)** se vor trece obligatoriu și exclusiv următoarele informații: universitatea, facultatea, disciplina, numele și prenumele studentului, anul și grupa, titlul referatului, data predării (zi/lună/an).
- **Cuprinsul** va conține numele capitolelor, subcapitolelor și subpunctelor, respectiv bibliografia și anexele, cu indicarea paginății corespunzătoare din text.
- **Bibliografia** va fi redactată conform standardelor APA (American Psychological Association), ca în exemplele oferite la punctul IV, respectând cerințele descrise la același punct.
- **Anexele** pot conține scalele / probele utilizate, ilustrații suplimentare, prelucrări preliminare (dacă este cazul), alte materiale relevante pentru studiul întreprins.

II. Conținutul referatului

- conform cerințelor specificate în Programa analitică

III. Stilul și limbajul de redactare

Referatul trebuie redactat într-un limbaj academic impersonal, caracteristic lucrărilor de cercetare. Nu sunt admise greșelile gramaticale de redactare (acord, punctuație, lexic, etc). Ideile prezentate trebuie să decurgă logic și coerent din cele anterioare. Relația dintre idei trebuie să fie clară. Întregul referat trebuie să fie coerent.

Se vor respecta regulile esențiale de redactate pe calculator a documentelor:

- Referatul se scrie cu diacritice (ă, î, ș, ț)
- După punct, virgulă, două puncte se lasă 1 spațiu. Ex: Str. Simion Bărnuțiu nr. 33
- Nu se lasă spațiu înainte de virgulă (,), punct (.), două puncte (:), semn de exclamație (!), semnul întrebării (?)
- Înainte de paranteză se lasă spațiu, dar nu și între interiorul parantezei și text. Ex: (așa se procedează), (nu așa)

IV. Citarea bibliografică

Toate sursele bibliografice, primare sau secundare, publicate sau nepublicate, sunt proprietatea intelectuală a autorilor sau instituției care au produs acele materiale. Prin urmare, autorul referatului trebuie să citeze în mod corect toate sursele incluse în referat, inclusiv figuri, tabele, ilustrații, diagrame. Se citează nu doar preluarea unor fraze de la alți autori, dar și parafrizarea și sumarizarea ideilor exprimate de aceștia. *Eludarea acestor norme etice poartă numele de **plagiat**.*



Toate sursele bibliografice incluse în lucrare trebuie să se regăsească în lista bibliografică finală, după cum toți autorii incluși în lista bibliografică trebuie să fie inserați în textul lucrării.

Preluarea identică a unei fraze sau paragraf va fi citată prin indicarea inclusiv a paginii din sursa utilizată, dar și prin ghilimele și *forma italică a literelor*.

Datele lucrării din care se citează materialul se inserează ca note de subsol automat (din mediul Insert / foot note), iar link-ul din pagină (1, 2, 3 etc va fi poziționat imediat după încheierea citatului)

Se va utiliza un singur stil de citare bibliografică, cel al APA.

Doar în cazul în care sunt mai mulți de trei autori, în text se va scrie numele primilor trei, iar ceilalți autori se vor insera sub eticheta *et al* sau *ș.a.*. În lista bibliografică se vor scrie numele tuturor autorilor sursei citate. Atunci când sursa citată este indirectă, adică preluată de la un alt autor, se va scrie numele și inițiala prenumelui autorului și anul publicației, cu indicarea în paranteză a autorului și anului apariției sursei indirecte din care s-a citat.

Numele revistei sau a cărții din care a fost preluată ideea se va scrie cu litere italice. Pentru sursele preluate de pe internet, vor fi notate adresele de pagină web. În bibliografia finală, acestea trebuie să se regăsească în finalul listei. Pentru ilustrare, vezi exemplele de mai jos.

Exemple:

Landy, F.J., & Conte, J.F. (2004). Work in the 21st century. : an introduction to industrial and organizational psychology. NY: McGraw-Hill Companies, Inc.

Springer, T., Lohr, N. E., Buchtel, H. A., & Silk, K. R. (1995). A preliminary report of short-term cognitive-behavioral group therapy for inpatients with personality disorders. *Journal of Psychotherapy Practice and Research*, 5, 57-71.

Stephens, J. H., & Parks, S. L. (1981). Behavior therapy of personality disorders. In J. R. Lion (ed.), *Personality Disorders: Diagnosis and Management*, 2nd edn. Baltimore, MD: Williams & Wilkins.

<<http://www.goalproject.org/sources.html>>

<<http://www.telehealth.org.html>>

Toate lucrările citate și incluse în notele de subsol din referat vor fi adunate la un loc în finalul referatului, în secțiunea **Bibliografie**, care va conține lucrările ordonate alfabetic, după numele primului autor.