



Universitatea Tehnică a Moldovei

**Managementul proiectelor în construcții orientat
pe performanța resurselor umane**

**Student: st. gr. MPC-1906
Evghenii URSU**

**Conducător: conf. univ. Dr. în economie
Angela MORARU**

Chișinău – 2020

Rezumat

Cuvinte cheie: Productivitate, Performanță, Resurse Umane, Normarea muncii.

Studiul a fost efectuat de masterandul Evghenii Ursu, cu tema: "Managementul proiectelor în construcții orientat pe performanța resurselor umane". Conținutul tezei de master este perfectat pe 101 pagini A4, 26 tabele, 19 figuri, 6 anexe și 29 surse bibliografice.

Domeniul de studiu al teze de master constă în performanța resurselor umane în cadrul proiectelor de construcții.

Teza de master are ca scop descrierea unor parametri care în mod direct influențează productivitatea, analiza posibilității de a micșora orele de lucru în săptămână, sinergia în echipă, și cum productivitatea descrește invers proporțional cu numărul de muncitori în echipă. Reșind din scopul propus au fost formulate următoarele *obiective*: depistarea problemelor cu care se confruntă managerul Resurse Umane; analiza soluțiilor nestandarde pentru creșterea productivității; descrierea modului de aplicare a soluțiilor în practica de construcții, examinarea modului de salarizare și de normare a muncii, analiza activității unei companii din Republica Moldova.

"Performanța umană, privită ca o resursă nelimitată" prezentată în partea teoretică a capitolului 1, conține descrierea indicatorilor de performanță care pot fi aplicați în construcții, și aplicarea unor soluții care au ca obiectiv ridicarea productivității și performanței angajaților pentru a obține un profit mai mare cu aceeași cantitate de resurse.

Capitolul 2 "Baza Legislativă. Normativele din Republica Moldova" indică partea legislativă, care are drept scop susținerea activității angajatului, modul de normare a muncii și de salarizare a angajatului în cadrul întreprinderii ce activează în Republica Moldova.

În capitolul 3 "Aplicarea în practica de construcții", sunt expuse soluții moderne de perfecționare a performanței resurselor umane în companiile de construcții și aplicabilitatea acestor soluții în companiile ce activează pe piața Republicii Moldova. Unele soluții nu pot fi aplicate în cadrul companiilor naționale din cauza specificului pieții, modului de activitate a companiei și a relației cu alte companii. Pentru depistarea și propunerea soluțiilor s-au utilizat metode analitice, prin care a fost posibilă analiza problemelor cu care se confruntă companiile de construcție.

În capitolul 4 "Alukoenigstahl S.A. Aplicarea Managementului Resurse Umane" este descrisă structura organizațională a întreprinderii "Alukoenigstahl" S.A., modul de activitate a managementului resurse umane, avantajele acestora și punctele care necesită a fi îmbunătățite. Sunt descrise metodele de îmbunătățire a performanței personalului, cum are loc salarizarea și consumul de manoperă în activitatea de producție a unui obiectiv real.

Ca rezultat, în urma studiului, au fost propuse metode de creștere a productivității, care necesită reorganizarea locului de muncă, aplicarea metodelor de analiză contemporane și implementarea soluțiilor pentru crearea unui mediu productiv.

Annotation

Keywords: Productivity, Performance, Human Resources, Labor Standardization.

The study was conducted by master student Evghenii Ursu, with the theme: "Construction project management focused on human resource performance." The content of the master thesis is completed on 101 A4 pages, 26 tables, 19 figures, 6 annexes and 29 bibliographic sources.

The field of study of master theses consists in the performance of human resources in construction projects.

The master's thesis aims to describe parameters that directly influence productivity, the analysis of the possibility of reducing working hours per week, team synergy, and how productivity decreases inversely with the number of workers in the team. Succeeding from the proposed goal, the following objectives were formulated: detecting the problems faced by the Human Resources manager; analysis of non-standard solutions to increase productivity; description of how to apply solutions in construction practice, examination of how to pay and standardize work, analysis of the activity of a company in the Republic of Moldova.

"Human performance, seen as an unlimited resource" presented in the theoretical part of Chapter 1, contains the description of performance indicators that can be applied in construction, and the application of solutions aimed at raising productivity and employee performance for greater profit with the same amount of resources.

Chapter 2 "Legislative Basis. The norms of the Republic of Moldova "indicate the legislative part, which aims to support the employee's activity, the way of normalizing the work and the employee's salary within the enterprise operating in the Republic of Moldova.

In Chapter 3 "Application in construction practice", are presented modern solutions for improving the performance of human resources in construction companies and the applicability of these solutions in companies operating in the market of the Republic of Moldova. Some solutions cannot be applied within national companies due to the specifics of the market, the way the company operates and the relationship with other companies. Analytical methods were used to detect and propose solutions, through which it was possible to analyze the problems faced by construction companies.

In Chapter 4 "Alukoenigstahl S.A. Application of Human Resources Management "describes the organizational structure of the enterprise" Alukoenigstahl "S.A., the activity of human resources management, its advantages and the points that need to be improved. Methods for improving staff performance, such as payroll and labor consumption in the production activity of a real target, are described. As a result, following the study, methods were proposed to increase productivity, which require reorganizing the workplace, applying contemporary methods of analysis and implementing solutions to create a productive environment.

Cuprins

Introducere	11
1. Performanța Umană ca o resursă nelimitată	13
1.1 Raportul Om-Productivitate.....	13
1.2 Deosebirile Individuale și Relațiile Interpersonale. Personalitatea.....	20
1.3 Indicatorii de performanță aplicați în managementul Resurse Umane.....	25
1.4 Provocările impuse managerilor.....	28
1.5 Conceptul patru zile în săptămână (The Four-day Week).....	34
1.6 21 ore în săptămână (21 hours Week).....	41
1.7 Productivitatea ca balanța dintre efortul depus și rezultatul acestuia.....	45
1.8 Sinergia. Aplicabilitate în Republica Moldova.....	48
1.9 Productivitatea în relație cu importanța fiecărui angajat.....	50
1.10 Instruirea și specializarea angajaților.....	53
1.11 Productivitatea la locul de muncă.....	54
1.12 Concluzii privind aplicarea modalităților de creștere a productivității.....	58
2. Baza Legislativă. Normativele din Republica Moldova	60
2.1 Contractul individual de muncă.....	61
2.2 Normarea muncii în construcții.....	62
2.3 Salarizarea.....	64
3. Aplicarea în practica de construcții	67
3.1 Alegerea conducătorului.....	67
3.2 Formarea unui mediu confortabil de lucru.....	69
3.3 Implementarea soluțiilor pentru crearea unui mediu productiv.....	71
3.4 Colaborarea cu angajatul.....	73
3.5 Sănătatea și securitatea muncii.....	74
3.6 Concluzii privind activitatea în construcții.....	76
4. Alukoenigstahl S.A. Aplicarea Managementului Resurse Umane	77
4.1 Scurt istoric.....	77
4.2 Structura Organizatorică a companiei Alukoenigstahl S.A.....	79
4.3 Performanța resurselor umane.....	81
4.4 Companiile concurente și cele cooperatoare.....	87
4.5 Salarizarea în întreprindere. Consumul de manoperă.....	88
4.6 Concluzii privind modul de activitate a managementului Resurse Umane.....	94
Concluzii	97
Bibliografie	99
Anexe	101

Introducere

Activitatea de construcții reprezintă un complex de tehnici și activități ce permit realizarea unui bun finit, în cazul dat, a unui edificiu sau oricare altă construcție cu o destinație specială. Locul primordial în această activitate reprezintă resursele umane, care își au începutul de la ideea de a realiza o construcție – pînă la darea în exploatare a bunului finit. Valoarea resurselor umane nu poate fi subestimată, iar calitatea produsului depinde practic în totalitate de performanțele muncitorilor.

În perioada de dezvoltare a celorlalte resurse care participă la realizarea unei construcții – resursele materiale, mașini și mecanisme, resursele timpului, productivitatea resurselor umane crește neconținut în mod progresiv. Datorită cercetărilor se descoperă sau se concep noi materiale de construcții, care au proprietățile necesare aplicării (termenul de priză mai scurt, nocivitate mai scăzută, durabilitate, elasticitate și altele), datorită mașinilor și mecanismelor mai performante, care în unele cazuri înlocuiesc în totalitate muncitorii calificați, valoarea resurselor umane este evaluată ca resursa cea mai importantă în industria construcțiilor. De asemenea și în activitatea de proiectare. Soft-urile și vitezele de calcul a mașinilor de calcul sunt impresionante, și viteza de lucru a crescut considerabil în comparație cu secolul trecut. Dacă să fie comparat omul cu o mașină de calcul, omul posedă niște calități care, pînă la moment, nu pot fi programate într-un soft, principala fiind creativitatea și posibilitatea de analiză calitativă. Programul soft activează pe baza unor algoritmi strict direcționați. De aceea în domeniul proiectării, spre exemplu, activitatea umană are o valoare substanțială. Datorită ingeniozității unor personalități remarcabile se găsesc o mulțime de construcții arhitecturale patrimoniale, care nu pot fi valorate.

Actualitatea managementului proiectelor în construcții orientat pe performanța resurselor umane este dictată de dezvoltarea celorlalte resurse și respectiv de necesarul de resurse umane, care vor fi capabile să pună în aplicare materialele și tehnica, să poată să direcționeze și să analizeze calitatea acestora, și să prezinte metode de dezvoltare performantă pe viitor.

Pentru a soluționa, problema urmează a fi studiată, să se afle cauzele, efectele, și în final să se prezinte metoda de soluționare a acestora. Cercetarea este orientată spre această direcție – depistarea problemelor, cercetarea cauzelor și efectelor, propunerea soluțiilor, și în final formularea concluziilor.

Analiza productivității resurselor umane este o problemă actuală extrem de importantă. Adesea soluțiile propuse de manageri nu sunt suficiente. De aceea, teza de master are ca scop descrierea unor parametri care în mod direct influențează productivitatea, analiza posibilității de a micșora orele de lucru în săptămîină, sinergia în echipă, și cum productivitatea descrește invers proporțional cu numărul de muncitori în echipă. Este important ca managerul Resurse Umane să

cunoască cum să aplice unele soluții descrise în teză, precum – provocările impuse managerilor, relațiile interpersonale, instruirea și specializarea angajaților.

Reișind din scopul propus au fost formulate următoarele *obiective*:

1. Depistarea problemelor cu care se confruntă managerul Resurse Umane.
2. Analiza soluțiilor nestandarte pentru creșterea productivității.
3. Descrierea modului de aplicare a soluțiilor în practica de construcții.
4. Examinarea modului de salarizare și de normare a muncii.
5. Analiza activității unei companii din Republica Moldova.

Problema esențială care va continua să crească – Resursele Umane de asemenea urmează să se dezvolte, apar cerințe noi atât de către angajatori, cât și din partea angajaților. Managerii Resurse Umane au această misiune în prezent, mai importantă ca niciodată, este soluționarea necesităților angajaților, și în același timp ridicarea productivității muncii.

Astfel, în decursul studiului, au fost descrise unele probleme și soluții depistate de manageri cu renume din istorie din întreaga lume, care au reușit să le soluționeze și să le aplice cu succes în activitatea companiilor internaționale. Scopul tezei de master a fost de a relata aceste probleme și soluții cu activitatea de construcții și de proiectare în Republica Moldova, analizând specificul pieții și a modului de activitate a companiilor existente pe piața națională. Soluțiile au fost descrise în așa mod, încât aplicarea acestora poate avea loc de companiile de construcții, fiind prezentată ca exemplu întreprinderea "Alukoenigstahl" S.A.

Metodologia de cercetare: Pentru a determina metodele de creștere a productivității, s-au cercetat factorii care influențează negativ productivitatea.

- În urma studiului materialelor bibliografice privind Managementul resurse umane, a fost depistat modul de activitate a managerului resurse umane, ideile cheie fiind incluse în teză.

- S-a cercetat modul de activitate a unor companii de construcții din Republica Moldova, regimul de lucru, modul de salarizare și normare a muncii.

- A fost descrisă activitatea unei companii din interior, informația fiind obținută în urma activității nemijlocite a autorului în această companie.

- Au fost analizate publicații științifice ale organizațiilor OECD și ILO, a managerilor renumiți – Anna Coote, Andrew Barnes, Roger Fisher, Bill Colrus. Cele mai remarcabile idei au fost evidențiate și descrise în teză.

În rezultat se va concluziona faptul că de performanța și productivitatea angajaților în mod direct depinde activitatea întreprinderii, iar aceasta, în urma propunerii soluțiilor adecvate, poate fi în permanentă creștere.

Bibliografie

1. GOROBIEVSCHI, Svetlana. *Tehnici manageriale de recrutare și selectare a personalului (ghid didactico-practic)*. Chișinău, UTM, 2015. 73 p.
2. BOCEAN, Claudiu George, Dr. *Managementul resurselor umane. Manual universitar*. Editura Universitaria, Craiova, 2012. ISBN 978-606-14-0490-2.
3. ȚURCAN, Iuliu. *Managementul calității. Note de curs*. Editura "Tehnica-UTM". 2019. ISBN 978-9975-45-611-1.
4. CREȚU, Ina. OBERȘT, Ala. *Managementul general (Note de curs)*. Editura "Tehnica-UTM". 2013. 67 p.
5. BURLOIU, Petre. *Managementul resurselor umane*. București. Lumina Lex. 1997. 387 p.
6. LEFTER, V. MANOLESCU, A. *Managementul resurselor umane*. București. Editura Didactică și Pedagogică. 1995. 297 p.
7. ȚURCAN, Rina. *Statistica generală și economică. Note de curs*. Secția Redactare și Editare a UTM. Chișinău, UTM. 2012. 80 p.
8. BUGAIAN, Larisa, CATANOI, Valentina, COTELNIC, Ala, CURAGĂU, Natalia, DOLGHI, Cristina, ENICOV, Igor, GHEORGHITĂ, Maria, GOLOVCO, Vasile, JALENCU, Marian, LEVITSCHI, Ala, MELINTE, Claudia, SOLCAN, Angela, TOMIȚĂ, Petru. *Antreprenoriat: Inițierea afacerii*. Chișinău, UTM. Editura "Levința Angela" Î.I. 2010. 348p. ISBN 978-9975-9649-4-4.
9. CAE Oxford Aviation Academy. *Human Performance and Limitations [EN]. Diferențele Individuale și Relațiile Interpersonale*. KHL Printing Co. Pte Ltd. 2014. 456p.
10. COOTE, Anna, FRANKLIN, Jane, SIMMS, Andrew. *21 hours*. © February 2010 nef (the new economics foundation). 40p. ISBN 978-1-904882-70-1.
11. COOTE, Anna, FRANKLIN, Jane, SIMMS, Andrew. *21 hours, cauza pentru o săptămână lucrătoare mai scurtă* [online]. Fundația New Economics, 13 februarie 2010 [citată 19 octombrie 2020]. Disponibil <https://www.neweconomics.org/2010/02/21-hours/>
12. BARNES, Andrew, 4 days week © Copyright 4 Day Week Global Ltd [citată 15 octombrie 2020]. Disponibil: <https://www.4dayweek.com/>
13. Statistica. OECD Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (EN: Organisation for Economic Co-operation and Development OECD) ©2001. [citată 16 octombrie 2020]. Disponibil: <https://www.stats.oecd.org/>
14. Team building. *Enciclopedia Wikipedia* [online]. 14 octombrie 2020 [citată 19 octombrie 2020]. Disponibil: https://www.en.wikipedia.org/wiki/Team_building

15. Biroul Internațional al Muncii (ILO). *Dezvoltă-ți afacerea. Oamenii și Productivitatea*. [EN]. © ILO Geneva 2001. [citată 11 noiembrie 2020]. Disponibil: https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS_178124/lang--en/index.htm
16. FISHER, Roger, URY, William, *IBR steps from Fisher/Ury. Abordarea Relațională Bazată pe Interese* [online]. [citată 5 noiembrie 2020]. ISBN: 9780143118756. Disponibil: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_81.htm#:~:text=Use%20the%20Interest%2DBased%20Relational,each%20person's%20point%20of%20view.
17. COLRUS, Bill. *10 probleme comune a Resurselor Umane (și Cum se vor soluționa)*. [online]. 29 august 2019. [citată 3 noiembrie 2020]. Disponibil: <https://www.textrequest.com/blog/common-hr-problems-solve/>
18. BĂBĂLĂU, Denis, BOSTAN, Ina, CHIRIAC, Natalia, PISARENCO, Olga, URSU, Viorica, *Bazele Statului și Dreptului. Suport de curs*. Chișinău. Tipogr. "Arva color". 2017. 392p. ISBN 978-9975-127-53-0.
19. TIHON, Aliona. *Ergonomia și factorii de risc la locul de muncă al operatorilor*. Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie "Nicolae Testemițeanu" Republica Moldova. 41p.
20. Codul muncii al Republicii Moldova: Nr. CP154/2003 din 28.03.2003. In: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2003, Nr. 159-162 art 648.
21. Cod practic în construcții CP L.01.11:2015 Instrucțiuni privind normarea muncii în construcții. Chișinău 2015.
22. Cod practic în construcții CP L.01.14:2015 Sistem tip de normare a muncii în construcții. Chișinău 2015.
23. Convenția Colectivă Nr. CC231/2018 din 18.12.2018. Convenția Colectivă în ramura construcțiilor pentru anii 2018-2022. în: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2019, Nr. 30-37 art. 231.
24. Legea securității și sănătății în muncă: Nr. 186 din 10.07.2008. In: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2008, Nr. 143-144 art. 587.
25. Legea privind modul de stabilire și reexaminare a salariului minim: Nr. 1432 din 28.12.2000. In: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2000, Nr. 21-24 art. 79
26. Legea asigurării pentru accidente de muncă și boli profesionale: Nr. 756 din 24.12.1999. In: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 1999, Nr. 31-33 art. 192
27. *Abraham Maslow, Ierarhia Nevoilor, Piramida lui Maslow* [online]. 5 septembrie 2018. [citată 4 noiembrie 2020]. Disponibil: <https://www.stefamedia.com/abraham-maslow-ierarhia-nevoilor/>
28. MASLOW Abraham. *Motivație și personalitate*. Editura Trei. București, 2013. 179p.
29. Legea lui Yerkes-Dodson relația dintre performanță și motivație. [online]. 24 martie 2015. [citată 11 noiembrie 2020]. Disponibil: <https://ro.sainte-anastasie.org/articles/psicologia/.html>