



Universitatea Tehnică a Moldovei

**ANALIZA PERFORMANTELOR  
ACTIVITĂȚII SALARIAȚILOR ÎN  
ENTITĂȚILE ECONOMICE DIN TIC**

**Student:** *Doroș*

**DOROȘ Victor**

**Conducător:** *L. Gujuman*

**conf.univ.,dr. GUJUMAN Lucia**

**Chișinău – 2019**

Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova  
Universitatea Tehnică a Moldovei  
Facultatea Electronică și Telecomunicații  
Programul de masterat "Mentenanța și Managementul Rețelelor de  
Telecomunicații"

Admis la susținere  
Șef departament, conf.univ.dr.

\_\_\_\_\_ P.NICOLAEV

\_\_\_\_\_ 2020

## Analiza performanțelor activității salariaților în entitățile economice din TIC

Teză de master

Student: Doroș (DOROȘ V.)  
Conducător: L. Gujuman (conf.univ.,dr. GUJUMAN L.)

Chișinău – 2019

---

## REZUMAT

**Structura tezei:** introducere, 3 capitole, concluzii generale, bibliografie constituită din 21 surse, 4 anexe, și este expusă în 52 pagini ce conține 2 tabele, 10 figuri.

**Cuvinte-cheie:** evaluare, planificare, monitorizare, dezvoltare, apreciere, remunerare, îmbunătățirea performanțelor, fișa de evaluare, coeficientul de performanță individuală, primă, criteriu de performanță, indicator de performanță.

**Scopul tezei:** studierea managementului performanțelor angajaților în entitățile TIC, identificarea problemelor existente precum și elaborarea unor măsuri de îmbunătățire.

**Obiectivele tezei:** studiul teoretic privind noțiunea de performanță și a procesului managementului performanței; studiul regulamentelor naționale și internaționale în vigoare; elaborarea și aprobarea metodologiei de evaluare a activității echipelor de management, propunerea unui algoritm de măsurare a performanțelor salariaților; evidențierea principiilor dezvoltării unui sistem de evaluare a performanțelor personalului.

Capitolul 1 descrie abordarea procesuală a performanțelor angajaților și caracteristica generală și managerială a unei companii; aici a fost selectată compania Ericsson Telecommunications SRL.

Capitolul 2 este descrie situația curentă privind modul de evaluare a performanțelor angajaților în entitățile TIC din Republica Moldova.

În Capitolul 3 s-a elaborat perfecționarea modalității de evaluare a performanțelor individuale și manageriale a angajaților.

## SUMMARY

**Structure of the thesis:** introduction, 3 chapters, general conclusions, bibliography consisting of 21 sources, 4 annexes, and is presented in 52 pages containing 2 tables, 10 figures.

**Keywords:** evaluation, planning, monitoring, development, assessment, remuneration, performance improvement, evaluation sheet, individual performance coefficient, premium, performance criterion, performance indicator.

**The purpose of the thesis:** to study the performance management of employees in ICT entities, to identify existing problems and to develop improvement measures.

**The objectives of the thesis:** the theoretical study on the notion of performance and the process of performance management; study of national and international regulations in force; elaboration and approval of the methodology for evaluating the activity of the management teams, proposing an algorithm for measuring the employees' performances; highlighting the principles of developing a system for evaluating staff performance;

The first chapter describes the procedural approach of the employees' performances and the general and managerial characteristic of a company.

The second chapter describes the current situation regarding the evaluation of the employees' performances in the TIC entities of the Republic of Moldova.

In the third chapter was elaborated the improvement of the way of evaluating the individual and managerial performances of the employees.

## Cuprins

Introducere.....	8
1. Abordări teoretice privind evaluarea performanțelor individuale și manageriale ale angajaților și importanța lor în activitatea entităților.....	10
1.1 Descrierea abordării procesuale a performanțelor angajaților.....	10
1.2 Caracteristica generală și managerială a companiei Ericsson Telecommunications SRL.....	21
2. Analiza situației curente privind modul de apreciere a performanțelor angajaților în entitățile din domeniul TIC din Republica Moldova, .....	24
2.1 Analiza regulamentelor privind modul de evaluare a performanțelor angajaților în Republica Moldova .....	27
2.2 Rolul managerilor în evaluarea performanțelor angajaților din Republica Moldova.....	30
2.3 Evaluarea performanțelor angajaților în cadrul companiei Ericsson Telecommunications SRL.....	35
3. Perfecționarea modalității de evaluare a performanțelor individuale și manageriale a angajaților în cadrul companiei Ericsson Telecommunications SRL.....	37
3.1 Procesul de evaluare a performanțelor angajaților. Fișele de evaluare a performanțelor individuale și manageriale .....	37
3.2 Evaluarea performanțelor angajaților și stabilirea primelor pentru performanță.....	47
Concluzii.....	51
Bibliografie.....	52

## Introducere

**Actualitatea temei:** Actualul management, la toate nivelurile sale, este foarte puțin axat pe economia cunoașterii, inițiativă și creativitate colectivă, a priori aceasta vizează managementul firmelor. Cele mai multe firme autohtone implementează principiul gestiunii autoritare și unice, instituirea cunoștințelor de sus, în timp ce, potrivit savantului P. Drucker, tot mai activ sunt utilizate „echipe – pepeniere”, „echipe cu autogestiune”, „echipe, formate pentru soluționarea unor probleme specifice”. În acest context, apare necesitatea de a stabili condiții prealabile de recurgere la echipele manageriale, la sursele și componentele activității eficiente a acestora. Evaluarea performanțelor este activitatea de bază a managementului resurselor umane, desfășurată în vederea determinării gradului în care angajații unei entități îndeplinesc eficient sarcinile sau responsabilitățile ce le revin. În general, performanța desemnează realizarea obiectivelor organizaționale, oricare ar fi natura și varietatea acestora.

Actualmente în Republica Moldova relațiile de piață conduc la modificări și în structura proprietății. Cu toate acestea, practic nu există studii care să ilustreze, să etaleze influența respectivelor procese asupra formării echipei de management, utilizate într-o industrie atât de importantă pentru țară precum este sectorul TIC.

Pentru a obține un randament mai mare în utilizarea potențialului de muncă al angajaților, activitățile lor trebuie controlate, iar una dintre etapele ciclului de gestionare a personalului este evaluarea activității angajaților organizației.

**Scopul tezei** este de a studia managementul performanțelor angajaților în entitățile TIC, identificarea problemelor existente precum și elaborarea unor măsuri de îmbunătățire.

În conformitate cu acest obiectiv au fost stabilite următoarele sarcini:

- studiul teoretic privind noțiunea de performanță și a procesului managementului performanței;
- studiul regulamentelor naționale și internaționale în vigoare;
- elaborarea și aprobarea metodologiei de evaluare a activității echipelor de management, propunerea unui algoritm de implementare;
- evidențierea principiilor dezvoltării unui sistem de evaluare a performanțelor angajaților.

Teza constă în introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, anexe, formule, tabele și figuri.

Capitolul 1 “Abordări teoretice privind evaluarea performanțelor individuale și manageriale ale

## Bibliografie

1. U.S. of Office of Personnel Management. *A Handbook for Measuring Employee Performance*. Martie 2017
2. U.S. Department of the Interior. *Performance Appraisal Handbook*
3. Ghid practic pentru managerii din serviciul public “Motivarea personalului: provocări și soluții” Chișinău 2012
4. Drd. Elena Bucica. *Necesitatea evaluării performanțelor angajaților*. ASEM  
[https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/Necesitatea%20evaluării%20performanțelor%20profesionale.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Necesitatea%20evaluării%20performanțelor%20profesionale.pdf)
5. *Regulament cu privire la modul de stabilire a sporului pentru performanța personalului din cadrul Direcției generale educație, tineret și sport*. Chișinău 2019  
[https://chisinauedu.md/sites/default/files/files/ordinul\\_nr.18\\_din\\_09.01.2019.pdf](https://chisinauedu.md/sites/default/files/files/ordinul_nr.18_din_09.01.2019.pdf)
6. *Regulamentul privind evaluarea performanțelor angajaților în sectorul nonguvernamental*. Chișinău 2017  
<http://ong.ngo.md/uploads/0/images/large/regulament-evaluare-personal-ong.pdf>
7. <https://www.ericsson.com/en/mobility-report/reports/june-2018/key-figures>
8. <https://www.ukessays.com/essays/marketing/marketing-plan-for-sony-ericsson-marketing-essay.php>
9. <https://www.sevenconsulting.com/topic/ericsson-transmission-network-program-office/>
10. <https://www.ericsson.com/en/careers/career-areas/human-resources>
11. <https://bani.md/peste-80prc-din-moldoveni-nu-se-simt-apreciati-la-locul-de-munca-5-motive-pentru-care-oamenii-demisioneaza-infrografic---82754.html>
12. <https://jobs.diez.md/articles/lipsa-de-apreciere-principalul-motiv-pentru-care-angajatii-parasesc-locul-de-munca>
13. <https://work.chron.com/demonstrate-adaptability-job-15407.html>

14. <http://hr.tsu.edu/wp-content/uploads/2015/08/EMPLOYEE-PERFORMANCE-CRITERIA.pdf>
15. <https://the-happy-manager.com/articles/define-teamwork/>
16. <https://smallbusiness.chron.com/advantages-employee-involvement-decision-making-18264.html>
17. <https://slackhq.com/time-management-strategies-team-efficiency>
18. <https://smallbusiness.chron.com/explain-quality-work-performance-review-20228.html>
19. <https://carieraplus.wordpress.com/2014/11/07/despre-formarea-si-dezvoltarea-profesionala-si-personala/>
20. <https://www.wisageek.com/what-is-job-knowledge.htm>
21. <https://medium.com/icehrm/effective-ways-for-attendance-management-89e10709b445>



