

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI

Cu titlu de manuscris
CZU: 005.96(478)(043)

ALIC BÎRCĂ

**REDIMENSIONAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN
CONTEXTUL ASOCIERII REPUBLICII MOLDOVA LA UNIUNEA
EUROPEANĂ**

**521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT
(ÎN RESURSE UMANE)**

AUTOREFERATUL
tezei de doctor habilitat în științe economice

CHIȘINĂU, 2016

**Teza a fost elaborată în cadrul catedrei „Management Social”,
Academia de Studii Economice a Moldovei**

Consultant științific:

CHIRCĂ Sergiu I. – doctor habilitat în economie, profesor universitar,
Membru de Onoare al Academiei Române

Referenti ufficiali:

PRODAN Adriana, doctor în economie, profesor universitar; Universitatea „Al. I. Cuza”, Iași, România;

BURLACU Natalia, doctor habilitat în economie, profesor universitar, ULIM;

LITVIN Aurelia, doctor habilitat în economie, conferentiar universitar, UASM.

Componenta Consiliului Științific Specializat

Preşedinte

BELOSTECINIC Grigore, doctor habilitat în economie, profesor universitar,
academician, ASEM:

Secretar științific

COTELNIC Ala, doctor habilitat în economie, profesor universitar, ASEM;

Membrii:

DOGA Valeriu, doctor habilitat în economie, profesor cercetător, INCE;

ONOFREI Alexandru, doctor habilitat în economie, profesor universitar, USM;

PALADI Ion, doctor habilitat în economie, profesor universitar, ASEM;

ŞAVGA Larisa, doctor habilitat în economie, profesor universitar, UCCM;

GHEORGHITĂ Maria, doctor în economie, profesor universitar, UTM;

GANEA Victoria, doctor habilitat în economie, conferentiar universitar, CNAA;

BOSTAN Ionel, doctor în economie, profesor universitar, Universitatea „Ștefan cel Mare”, Suceava, România.

Susținerea tezei va avea loc la **23 iunie 2016**, ora **14.00** în ședința Consiliului Științific Specializat **DH 32.521.03-05** din cadrul Academiei de Studii Economice a Moldovei, pe adresa: mun. Chișinău, str. Mitropolit G. Bănulescu Bodoni, nr. 61, bl. A, et. 3, Sala Senatului.

Teza de doctor habilitat în științe economice și autoreferatul pot fi consultate la Biblioteca Națională, Biblioteca Științifică a Academiei de Studii Economice a Moldovei și pe pagina web a Consiliului Național pentru Acreditare și Atestare (www.cnaa.md)

Autoreferatul a fost expediat la « » 2016.

Secretar științific
al Consiliului Științific Specializat,
doctor habilitat, profesor universitar

COTELNIC Ala

Consultant științific:
doctor habilitat în economie,
profesor universitar

CHIRCĂ Sergiu I.

Autor:

BÎRCĂ Alic

I. REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și relevanța problemei abordate. Managementul resurselor umane reprezintă un factor esențial în progresul economic și social al oricărei țări, indiferent de mărimea acesteia, dar și o premisă fundamentală pentru sporirea competitivității unei organizații (entitate economică, companie, instituție publică etc.) și a economiei naționale în ansamblu. În condițiile societății bazate pe cunoaștere, managementul resurselor umane își demonstrează o dată în plus marea sa capacitate de performanță, contribuind la armonizarea intereselor angajaților și a societății, precum și a generațiilor prezente cu cele viitoare.

Concomitent, managementul resurselor umane, ca parte componentă esențială a teoriei și practicii manageriale, reprezintă un sistem deosebit de complex. Exercițarea acestei activități presupune o multitudine de cunoștințe interdisciplinare. În afară de cunoștințe economice, considerate prioritare, este nevoie de cunoștințe din următoarele domenii:

- tehnicii și tehnologiei, necesare procesului de alocare a resurselor umane și de evaluare a performanțelor și aptitudinilor lor;
- sociologiei și psihologiei, necesare pentru formarea și valorificarea resurselor vii, ale oamenilor cu dorințe, sentimente și așteptări ce condiționează buna întrebuințare a altor resurse economice pentru atingerea obiectivelor urmărite;
- ergonomiei și teoriilor motivaționale, necesare pentru asigurarea stării de bine și confortului resurselor umane;
- jurisprudenței, necesare pentru respectarea cadrului legal privind activitatea angajaților în cadrul organizației.

Caracterul complex al managementului resurselor umane ține, în primul rând, de componenta sa principală – cea microeconomică. Așadar, managementul resurselor umane se realizează, de regulă, în instituții și organizații, indiferent de natura lor. Într-o viziune strict microeconomică, managementul resurselor umane reprezintă o funcțiune a organizației, alături de funcțiunile: comercială, de cercetare-dezvoltare, de producție și financiar-contabilă.

Pe măsura accelerării globalizării economiilor naționale, a sporirii competitivității la nivel național și internațional, precum și a apropierei tot mai pronunțată a Republicii Moldova de Uniunea Europeană, managementul resurselor umane devine un element strategic, cu semnificație deosebită pentru toate categoriile de organizații. Or, în mediul actual, permanent în schimbare și cu un grad sporit de incertitudine, funcțiunea de resurse umane trebuie să devină elementul de stabilitate și securitate, asigurând organizației capitalul uman necesar, cu cele mai înalte competențe profesionale, pentru a face față tuturor provocărilor la nivel național și internațional. În contextul globalizării, managementul resurselor umane devine principalul instrument și mijloc prin care organizațiile își pot

asigura avantajul competitiv, iar deciziile strategice ale managerilor trebuie să reflecte angajamentul față de oameni într-o proporție din ce în ce mai mare.

Absența unor strategii și politici coerente de resurse umane face imposibilă adaptarea organizațiilor la schimbările concurențiale și ale mediului internațional, deoarece activitățile de personal trebuie să fie înțelese în interdependență cu toate celelalte procese desfășurate la nivelul unei organizații. Or, în era globalizării, anume oamenii formează mecanismul adaptiv ce determină modul în care organizațiile răspund provocărilor mediului. Ca proces managerial strategic, administrarea resurselor umane se realizează cu o dificultate mult mai însemnată în comparație cu promovarea progresului tehnic sau lipsa resurselor financiare.

Având în vedere faptul că performanța organizațională depinde de performanța angajaților și, totodată, ținând cont că interesele lor sunt mai puțin dinamice, ba chiar și statice, funcțiunea de RU reprezintă „motorul” acestui organism care, prin intermediul sistemului de obiective, trebuie să le transfere de la nivelul performanței globale la cel al fiecărui angajat, evaluând contribuțiile și rezultatele individuale, competențele și cunoștințele profesionale ale acestuia.

Pornind de la cele menționate, constatăm că în prezent, în Republica Moldova se observă anumite probleme legate de implementarea și dezvoltarea managementului performant al resurselor umane. Percepția eronată formată pe parcursul anilor în societate, precum și atitudinea subiectivă a managementului superior față de acest domeniu, a determinat ca managementul resurselor umane în organizațiile autohtone să fie tratat într-o manieră simplistă, ca un element secundar, departe de actualele exigențe impuse de economia concurențială. Probabil, această interpretare, departe de cea necesară, a generat și o atitudine corespunzătoare față de curriculum-ul instruirii economice.

Într-un șir de organizații din Republica Moldova, funcțiunea de RU, responsabilă de elaborarea și implementarea unor strategii și politici eficiente de personal, realizează doar unele activități de ordin operațional aferente managementului resurselor umane. În multe cazuri, angajații funcțiunii de RU nu corespund studiilor necesare pentru ocuparea oricărui post de muncă în această subdiviziune organizațională. Lipsa de specialiști în domeniu a făcut ca în subdiviziunea de RU din organizațiile autohtone să fie angajate persoane cu proveniență profesională diferită domeniului dat. De cele mai multe ori, situația creată a condus la agravarea problemelor în materie de resurse umane, generând, totodată, un șir de alte probleme în cadrul organizațiilor respective.

De asemenea, migrația internațională de proporții a forței de muncă autohtone a condus la apariția unui deficit de resurse umane pe diferite meserii și/sau nivele de calificare, fapt ce face să crească și mai mult problemele cu care urmează să se confrunte specialiștii de RU. Luând în considerație cele menționate, se impune o schimbare de atitudine și comportament din partea managementului superior al organizațiilor față de resursele umane existente, prin tratarea acestora cu

mai multă precauție și înțelegere, cu scopul de a evita probleme de proporții cu care ar putea să se confrunte.

În afară de aceasta, este dovedită necesitatea abordării interculturale a managementului resurselor umane, pe măsura „apropierii” tot mai evidente a Republicii Moldova de Uniunea Europeană și a aderării la spațiul multicultural european, fapt ce generează noi probleme pentru acest domeniu de activitate.

În prezenta lucrare este demonstrată nu doar importanța managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor, dar și necesitatea redimensionării acestuia, ce trebuie axat mai mult pe complexitate și multidimensionalitate, ca premisă pentru asigurarea performanței organizației. Redimensionarea managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor autohtone înaintează noi abordări pentru specialiștii de RU, dar și noi perspective de tratare a angajaților din partea managementului superior, cu scopul de a asigura un nivel cât mai înalt de performanță și competitivitate. De asemenea, în vederea asigurării performanței și competitivității organizaționale, prin managementul resurselor umane, este nevoie de o redimensionare a rolurilor managerilor și specialiștilor de personal.

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare.

Managementul resurselor umane reprezintă un domeniu de activitate care s-a aflat permanent în atenția oamenilor de știință. La diferite etape de dezvoltare a societății, cercetătorii în domeniu încercau să pună în evidență anumite aspecte și probleme legate de administrarea personalului sau să evalueze comportamentul managementului resurselor umane în diferite domenii de activitate. Astfel, managementul resurselor umane a constituit o preocupare științifică a mai multor cercetători: *americani*: Byars, L., Rue, L., Cherrington, D., Dessler, De Cenzo, D., G, Fisher, C. D., Mathis, R., Milkovich, G., Torrington, D. și alții; *englezi*: Armstrong, M., Cole, A., Dowling, P. J., Green, F., Jackson, T., Miller, P., Rodger, A., Sparrow, P. Smith, J. M. și alții; *francezi*: Bournois, F., Cadin, L., Cohen-Hagael, A., Crozet, D., Fourmy. M., Martory, B., Panczuk, S., Peretti, J-M. Thery, B., și alții; *români*: Bostan, I., Burloiu, P., Dănăiață, I., Manolescu, A., Moldovan, M., Petrescu, I., Prodan, A., Roșca, C., Rotaru, A. și alții; *ruși*: Volghin, V. V., Deatlov, V. A., Egorșin, A., Ghercikov, V. I., Kibanov, A., Lipatov, V., Sokolova, M. A. și alții; *autohtoni*: Belostecinic, G., Burlacu, N., Chircă, S. I., Cotelnic, A., Doga, V., Ganea, V., Gheorghită, M., Hrișcev, E., Jalencu, M., Litvin, A., Onofrei, A., Paladi, I., Sîrbu, I., Șavga, L., Ulian, G. și alții.

În acest context, trebuie menționat faptul că unii cercetători autohtoni, studiind problema managementului resurselor umane, au analizat doar anumite aspecte. În acest sens, putem evidenția teza de doctor habilitat axată pe managementul previzional al necesarului de resurse umane, elaborată de L. Șavga, teza de doctor habilitat consacrată managementului resurselor umane în întreprinderile micului business, elaborată de G. Ulian, precum și lucrarea elaborată de A. Onofrei, având ca obiect de

cercetare integrarea pieței muncii din Republica Moldova în cea a Uniunii Europene. La fel, mai putem evidenția și alte lucrări științifice, sub formă de teze de doctor, care au vizat diferite probleme ale managementului resurselor umane, autorii cărora sunt: Ya. Tichman, M. Vîrcolici, M. Carabet și L. Sava.

Totodată, trebuie menționat faptul că probleme legate de abordarea multidimensională și complexă a managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor, evaluarea și concretizarea semnificației funcționării de resurse umane în cadrul organizațiilor autohtone, evaluarea fenomenului migrației și al efectului intercultural asupra comportamentului managementului resurselor umane, în contextul asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană, nu au fost abordate și soluționate. Prin urmare, problema dezvoltării multidimensionale a managementului resurselor umane în organizațiile din Republica Moldova este una de actualitate științifică și de reală importanță pentru economia națională.

Metodologia cercetării științifice.

Metodologia aplicată în cazul prezentului demers științific a cuprins 7 etape.

Etapa I-a. Identificarea problemei de cercetare. Abordările teoretice, metodologice și practice ale managementului resurselor umane din perspectiva asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană. *Cum putem dezvolta și asigura un management performant al resurselor umane în organizațiile din Republica Moldova?*

Etapa a II-a. Însușirea epistemologică a domeniului cercetat. Concepțiile privind resursele umane și managementul acestora au fost tratate prin prisma *pozitivismului*. Totodată, unele metode, modele și conținuturi ale managementului resurselor umane au fost analizate în spiritul *constructivismului*, prin înaintarea de noi instrumente, proceduri și dimensiuni de administrare a personalului. Aceasta a condus la conturarea unui model multidimensional al managementului resurselor umane.

Etapa a III-a. Stabilirea scopului, obiectivelor și ipotezelor cercetării. Pornind de la întrebarea principală de cercetare, a fost stabilit scopul și obiectivele cercetării. La rândul său, obiectivele cercetării au condus la formularea a 11 ipoteze necesare pentru testarea și validarea abordărilor teoretice și empirice prezentate în lucrare.

Etapa a IV-a. Identificarea variabilelor pentru cercetarea cantitativă. Aceasta ne-a permis stabilirea setului complet de concepte și termeni aferenți managementului resurselor umane.

Etapa a V-a. Elaborarea și pretestarea instrumentului de cercetare (chestionarului). A fost realizat un studiu pilot în varianta inițială a chestionarului. Rezultatele pretestării chestionarului a determinat necesitatea realizării unor schimbări în conținutul și structura chestionarului.

Etapa a VI-a. Aplicarea chestionarului final și prelucrarea informațiilor. Au fost stabilite criteriile de selectare a organizațiilor cuprinse în cercetare. În cercetare au fost incluse 184 de

organizații. Au răspuns pozitiv la solicitările noastre 152 de organizații. Prelucrarea informațiilor s-a realizat în programul SPSS.

Etapa a VII-a. Validarea ipotezelor și realizarea obiectivelor cercetării. Rezultatele obținute din cercetarea cantitativă, realizată prin chestionar, ne-a permis validarea ipotezelor și îndeplinirea obiectivelor cercetării.

În vederea realizării prezentului demers științific, precum și al testării și validării ipotezelor cercetării, au fost utilizate o multitudine de metode calitative și cantitative:

<i>Denumirea metodei</i>	<i>Capitolul în care a fost aplicată</i>
Analiza documentară	Capitolele II-V
Inducția și deducția	Capitolele I-V
Analiza sistemică	Capitolul I, V
Metoda monografică	Capitolul I, II
Metoda istoriografică	Capitolul I, IV
Metoda prin extrapolare	Capitolul IV
Metoda comparativă	Capitolele I, III
Metoda sociologică	Capitolul IV
Observarea și analiza statistică	Capitolele III, IV.

Scopul și obiectivele cercetării.

Scopul cercetării constă în dezvoltarea fundamentelor teoretice, metodologice și aplicative în vederea redimensionării managementului resurselor umane în organizațiile din Republica Moldova, identificarea și evaluarea cauzelor și problemelor care generează un management defectuos al resurselor umane în organizațiile autohtone, precum și inițierea și implementarea unor acțiuni și măsuri concrete de modernizare a MRU ce vor contribui la creșterea performanței organizaționale.

Scopul prestabilit a condus la determinarea **obiectivelor cercetării** care constau în:

- analiza abordării teoretico-conceptuale a principalelor elemente și categorii ce caracterizează managementul resurselor umane;
- concretizarea locului, conținutului și funcțiilor managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor;
- evidențierea rolului și misiunii funcțiunii de resurse umane în administrarea eficientă a personalului organizației;
- identificarea riscurilor și pericolelor la care sunt supuse organizațiile în cazul aplicării unui management inadecvat al resurselor umane;
- determinarea necesității redimensionării activităților MRU în vederea sporirii performanței organizaționale și a calității vieții profesionale a angajaților;

- cercetarea politicilor comunitare de resurse umane prin prisma sistemului de valori al UE în contextul aderării Republicii Moldova la valorile europene;
- evaluarea comparativă a indicatorilor ce caracterizează piața muncii, pe diferite categorii de resurse umane, la nivelul Uniunii Europene și a fiecărei țări membre;
- analiza practicilor, metodelor și instrumentelor aferente managementului resurselor umane aplicate de organizațiile din țările membre UE;
- evaluarea globală a funcțiunii de resurse umane și a activităților managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor din Republica Moldova, prin identificarea problemelor actuale și a celor de perspectivă;
- elaborarea și implementarea unor elemente inedite și recomandări concrete în vederea dezvoltării unui management performant al resurselor umane în Republica Moldova și racordarea acestuia la exigențele UE.

Ipotezele cercetării.

Ipoteza 1. Modul de abordare și conținutul managementului resurselor umane diferă în funcție de nivelul de dezvoltare a societății.

Ipoteza 2. În Republica Moldova se înregistrează o penurie de specialiști în domeniul managementului resurselor umane.

Ipoteza 3. Există un raport neomogen între numărul angajaților și numărul specialiștilor ce activează în subdiviziunea de resurse umane din organizațiile autohtone.

Ipoteza 4. O bună parte din specialiștii subdiviziunii de resurse umane din organizațiile autohtone nu au cunoștințele și competențele profesionale pentru a realiza activități specifice acestui domeniu de activitate.

Ipoteza 5. În multe organizații mari din Republica Moldova nu a avut loc procesul de restructurare sau modernizare a funcțiunii de resurse umane.

Ipoteza 6. În organizațiile mici, problemele de personal sunt administrate de specialiști ce ocupă alte posturi de muncă, cu cunoștințe și competențe profesionale diferite domeniului dat.

Ipoteza 7. În Republica Moldova, există un deficit sporit de forță de muncă atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ.

Ipoteza 8. Migrația forței de muncă autohtonă agravează și mai mult deficitul de resurse umane în organizațiile din Republica Moldova.

Ipoteza 9. Există un decalaj între nivelul de cunoștințe și abilități profesionale obținut de absolvenții instituțiilor de învățământ și cel solicitat de angajatori.

Ipoteza 10. În Republica Moldova, există un nivel redus de dezvoltare a pieței serviciilor educaționale privind învățarea de-a lungul întregii vieți.

Ipoteza 11. În organizațiile din Republica Moldova nu se pune accentul pe elaborarea și implementarea strategiilor și politicilor de personal.

Suportul informațional al tezei.

În procesul de elaborare a prezentei lucrări, autorul a consultat o multitudine de surse de informare care pot fi structurate în felul următor: o gamă variată a literaturii de specialitate în limbile română, engleză, franceză și rusă; materiale ale Ministerului Muncii, Protecției Sociale și Familiei, Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă și cele ale Biroului de Migrație și Azil al MAI; informațiile statistice ale Biroului Național de Statistică (BNS) și cele ale Statisticii Uniunii Europene (EUROSTAT); informațiile primite de la organizațiile cuprinse în cercetare; propriile investigații.

Noutatea și originalitatea științifică a lucrării.

Sunt determinate de scopul și obiectivele cercetării, investigațiile proprii realizate, modul de abordare a problemei cercetate și rezidă în:

- dezvoltarea fundamentelor teoretice și metodologice ale managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor;
- concretizarea conținutului funcțiilor managementului resurselor umane și a rolului funcțiunii de personal în asigurarea performanței organizaționale;
- redimensionarea activităților managementului resurselor umane prin luarea în considerație a aspectelor economice, psihologice, sociale în cadrul organizațiilor;
- abordarea și analiza geopolitică a resurselor umane la nivel național și organizațional;
- evaluarea comparativă a comportamentului pieței muncii și a practicilor manageriale aferente resurselor umane la nivelul țărilor membre ale UE și în Republica Moldova;
- identificarea, analiza și evaluarea problemelor actuale și de perspectivă aferente managementului resurselor umane din organizațiile autohtone;
- reconsiderarea misiunii și atribuțiilor managerilor de resurse umane, cu impact asupra sporirii competitivității organizaționale;
- elaborarea unei noi metodologii și metode de evaluare a managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor, prin elaborarea și implementarea tabloului de bord;
- dezvoltarea și implementarea marketingului de personal, ca activitate aferentă funcțiunii de resurse umane;
- elaborarea și implementarea recomandărilor necesare dezvoltării unui management performant al resurselor umane.

Problema științifică importantă soluționată în lucrare.

Rezultă în fundamentarea teoretică complexă și metodologică a sistemului de management al resurselor umane în organizațiile din Republica Moldova, evaluarea impactului MRU asupra

competitivității organizaționale, precum și perfecționarea și reajustarea acestuia la standardele Uniunii Europene.

Rezultatele principale noi pentru știință și practică.

Constau în dezvoltarea unor elemente noi care presupun o abordare complexă a managementului resurselor umane, cu implicații directe asupra asigurării competitivității organizaționale la nivel european și internațional. Aceasta a condus la obținerea următoarelor rezultate:

1. a fost elaborat modelul multidimensional al managementului resurselor umane care contribuie la sporirea performanței și competitivității organizaționale la nivel național și internațional și la creșterea calității vieții profesionale a angajaților, ca rezultat al redimensionării activităților aferente acestui domeniu;
2. au fost abordate resursele umane sub aspect geopolitic, prin evaluarea unui set de indicatori la nivel micro și macroeconomic, din perspectiva atragerii investitorilor străini;
3. a fost introdusă abordarea culturală și interculturală în managementului resurselor umane, ca rezultat al globalizării economiei și al sporirii migrației internaționale a forței de muncă;
4. au fost redimensionate rolurile managerilor de resurse umane care să conducă la asigurarea unui management performant în materie de personal la nivel organizațional.
5. a fost elaborat tabloul de bord – ca instrument de evaluare a managementului resurselor umane la nivel organizațional;
6. a fost dezvoltat marketingul resurselor umane, ca activitate a funcțiunii de resurse umane și metodă eficientă de asigurare cu personal a organizațiilor.

Noua direcție de cercetare, rezultată în urma cercetărilor efectuate, constă în dezvoltarea multidimensională a managementului resurselor umane la nivel organizațional, prin luarea în considerație a aspectelor economice, psihologice și sociale, din perspectiva asocierii Republicii Moldova la UE și a Acordului de Asociere RM-UE. Cercetările și rezultatele obținute au demonstrat că printr-o redimensionare a activităților managementului resurselor umane și a rolurilor managerilor de personal se poate obține performanță organizațională și un nivel al calității vieții profesionale.

Semnificația teoretică și valoarea aplicativă a lucrării.

Rezultatele obținute în urma cercetărilor efectuate permit îmbogățirea cadrului teoretic și conceptual al managementului resurselor umane, ca rezultat al atragerii unor domenii conexe și al conștientizării relevanței acestora pentru asigurarea durabilității resurselor umane în cadrul organizațiilor, în contextul asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană. Au fost identificate și abordate un șir de probleme ale managementului resurselor umane, nu doar la nivel organizațional ci și la cel național, prin prisma atragerii investițiilor străine și a dezvoltării unei economii competitive în Republica Moldova. În același timp, lucrarea de față poate fi utilizată în calitate de literatură științifică și didactică în procesul de instruire în instituțiile superioare de învățământ pentru formarea

profesională a specialiștilor în domeniul economiei, afacerilor, managementului general și managementului resurselor umane.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele obținute în urma studierii problemei legată de redimensionarea managementului resurselor umane, precum și recomandările formulate au fost utilizate de Ministerul Muncii, Protecției Sociale și Familiei și de Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă în procesul de elaborare și implementare a politicii de ocupare a forței de muncă, precum și în Strategia de ocupare a forței de muncă din Republica Moldova. De asemenea, rezultatele obținute și recomandările formulate de autor au contribuit la modernizarea managementului resurselor umane din mai multe organizații autohtone, indiferent de mărimea și domeniul de activitate al acestora cum ar fi: „Moldtelecom” SA, Instituția Publică Academia de Studii Economice din Moldova, BC „Eximbank – Gruppo Veneto Banca” SA și „Nucul de Aur” SRL.

Aprobarea rezultatelor științifice. Abordările teoretice, metodologice și cele aplicative, elucidate în teză, precum și rezultatele cercetărilor efectuate au fost expuse în peste 75 de publicații științifice, dintre care:

- o monografie cu un volum total de 18 c. a.;
- reviste științifice din străinătate indexate în Baze de Date Internaționale – în total 6 publicații;
- reviste științifice naționale de diferite categorii, inclusiv 20 de publicații în revista „Economica”;
- Conferințe Științifice Internaționale organizate peste hotare: România, (2003); (2015); Federația Rusă (2015 – 2 participări).
- Conferințe Științifice Internaționale organizate în țară: Chișinău: ASEM (2003, 2004, 2005 - 2 participări, 2007, 2008, 2009, 2010 - 2 participări, 2011, 2012, 2013, 2014 - raport în ședința plenară, 2015 - raport în ședința plenară); INCE (2013), Bălți (2005).
- 6 proiecte cu finanțare externă sau internă la care a participat autorul prezentei lucrări în calitate de membru sau conducător al acestora;
- 3 manuale elaborate de autor.

Volumul și structura tezei. Teza include: adnotări în limbile română, engleză și rusă, lista abrevierilor, introducere, cinci capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie și anexe. Conținutul de bază al tezei este expus pe 248 de pagini. Materialul ilustrativ conține 46 figuri, 51 tabele și 28 anexe. Bibliografia cuprinde 388 de titluri.

Cuvinte cheie: resurse umane, forță de muncă capital uman, managementul resurselor umane, funcțiunea de personal, Uniunea Europeană, dimensiunile managementului resurselor umane, tabloul de bord, piața muncii, migrația forței de muncă, marketingul resurselor umane.

II. CONȚINUTUL TEZEI

În primul capitol - Fundamente teoretice și praxiologice privind managementul resurselor umane la nivelul organizațiilor – este oglindit caracterul conceptual al acestui domeniu de activitate, fiind descrise mai multe categorii și elemente ce caracterizează MRU.

Oamenii reprezintă principala resursă, comparativ cu resursele materiale și financiare, de care dispune o țară sau o organizație la un moment dat. Pornind de la valoarea și semnificația acestei resurse, este important ca omul să fie tratat cât mai corect și multidimensional pentru a putea beneficia de rezultatele implicării lui în orice tip de activitate.

Pe parcursul dezvoltării societății, s-a operat cu mai mulți termeni care vizau omul în cadrul organizației, cum ar fi: „forța de muncă”, „resursa umană” sau „capital uman”, pe care îi întâlnim și în prezent în literatura de specialitate. Realizând o analiză comparativă, pe baza literaturii de specialitate, a celor trei concepte – *forța de muncă, resursa umană și capitalul uman* – putem observa unele deosebiri între ele (Tabelul 1).

Tabelul 1. Analiza comparativă a abordării oamenilor în cadrul organizațiilor

Elemente de referință	Forța de muncă	Resursa umană	Capitalul uman
Conținutul conceptului	Totalitatea aptitudinilor fizice și intelectuale.	Totalitatea aptitudinilor fizice și intelectuale, precum și spirit de creativitate, capacitate de inițiativă, tradiții, deprinderi etc.	Combinația de inteligență, aptitudini și experiență competentă.
Percepția economică	Cost.	Valoare.	Activ economic.
Percepția managerială	Ca o totalitate de oameni capabili să muncească.	Ca individualități, cu personalități, nevoi și comportamente diferite.	Persoane cu spirit întreprinzător care pot alege unde și cum să investească priceperea, timpul și energia lor.
Caracterul discriminatoriu	Utilizarea categoriilor „forța de muncă productivă” și „forța de muncă neproductivă”.	Nu se întâlnesc categorii economice cu caracter discriminatoriu.	Nu se întâlnesc categorii economice cu caracter discriminatoriu.
Inițiativa salariaților	Nu este susținută inițiativa salariaților, deoarece este interpretată ca o „atentare” la autoritatea superiorilor.	Inițiativa salariaților este susținută și apreciată de către managementul superior al organizațiilor.	Inițiativa salariaților este percepută ca un element esențial ce face distincție între diferite persoane.

Sursa: Elaborat de autor.

Făcând o analiză a Tabelului 1, putem identifica unele deosebiri principale a felului cum sunt tratați și percepuți oamenii în cadrul organizațiilor. Pornind de la modul cum sunt tratați oamenii în

cadrul organizațiilor din punct de vedere conceptual, putem determina cât de eficient se dovedește a fi și care este atitudinea managementului superior al organizației în raport cu proprii angajați.

În vederea administrării eficiente a resurselor umane, este important de a înțelege factorii care au impact asupra comportamentului oamenilor în mediul de muncă. În acest sens, putem evidenția patru factori: *diferențele individuale, atitudinile, comportamentul profesional și percepția despre oameni*.

În *Figura 1* este arătat modul complex de abordare a omului în cadrul organizației, prin luarea în considerație a impactului factorilor sus menționați ce vor determina rezultatul final al activității profesionale a acestuia, în special, și al performanței organizaționale, în general.

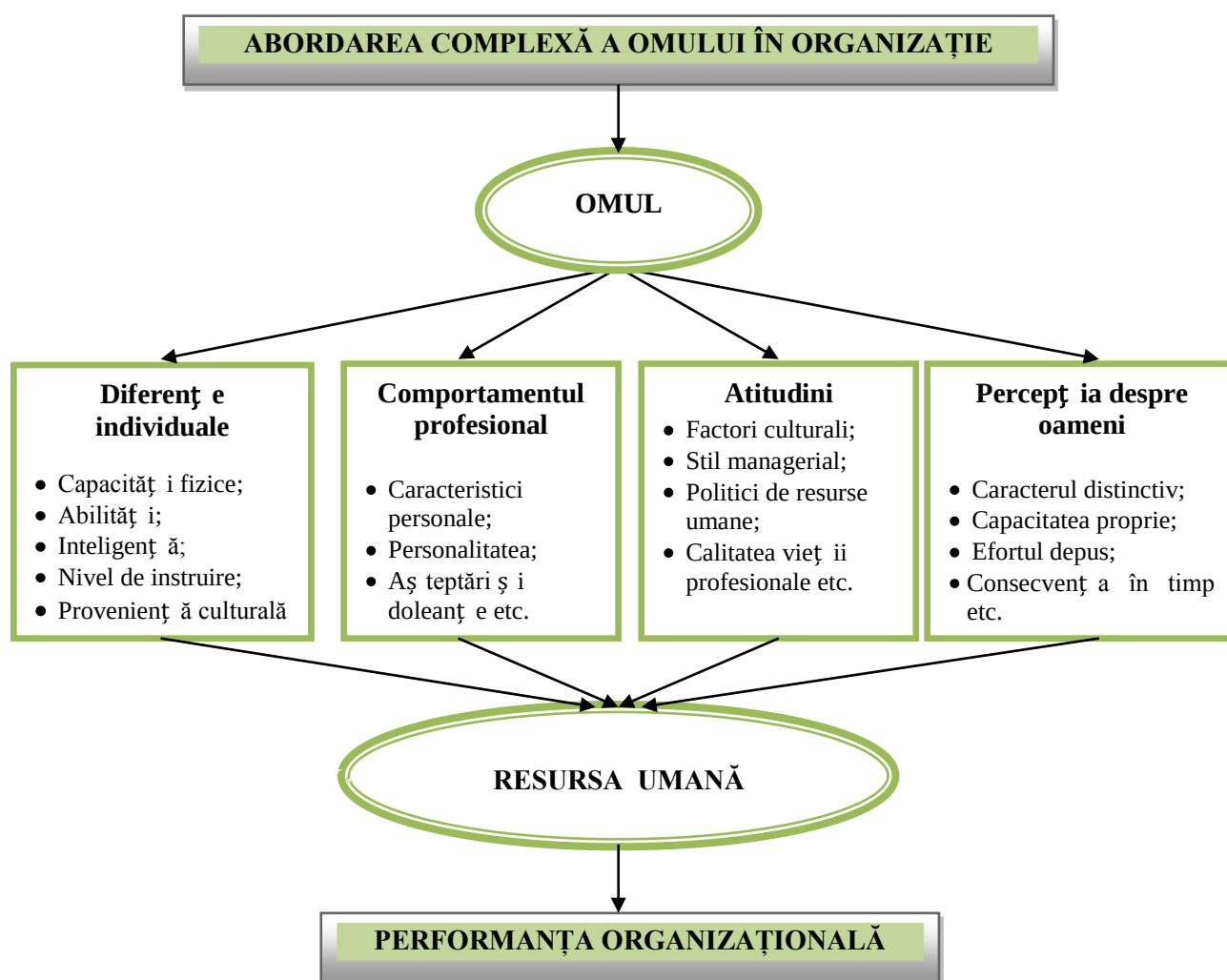


Fig. 1. Abordarea complexă a omului în cadrul organizației

Sursa: Elaborată de autor.

Așadar, printr-o abordare complexă a omului, după cum este prezentată în *Figura 1*, putem determina potențialul acestuia pentru exercitarea diverselor sarcini de muncă și asumarea anumitor responsabilități.

Pe parcursul dezvoltării societății, problemele legate de studierea, analiza și evaluarea resurselor umane au fost și sunt înglobate în mai multe expresii cum ar fi: **“Administrarea personalului”, “Managementul personalului”, “Managementul resurselor umane.”** etc.

Pentru unii cercetători în domeniu cum ar fi: R. Mathis, D. De Cenzo, G. Milcovich, A. Manolescu, A. Rotaru și alții, nu există o diferență de conținut între „*Managementul personalului*” și „*Managementul resurselor umane*”, ci mai mult o diferență în ceea ce privește optica abordării resurselor umane în cadrul organizațiilor. Prin conceptul „*Managementul resurselor umane*”, autorii respectivi au dorit să sensibilizeze semnificația resurselor umane în vederea acordării unei atenții mai mari din partea managementului superior al organizațiilor, de rând cu resursele materiale și cele financiare ale acestora și, totodată, faptul că problema în cauză revine nu doar subdiviziunii de personal, dar și managerilor, indiferent de poziția ierarhică pe care o ocupă în structura organizatorică.

În același timp, unii cercetători în domeniu, în special englezul G. A. Cole, afirmă că există o diferență între „*Managementul resurselor umane*” și „*Managementul personalului*”. Potrivit acestuia, *Managementul personalului* se referă la personalul de specialitate, responsabil pentru implementarea obiectivelor - cheie ale organizației în materie de resurse umane [5; p. 36].

Cercetătorul în domeniu L. R. Hilgert combate viziunea lui G. A. Cole privind managementul personalului, afirmând „că problemele umane îi privesc nu doar pe specialiștii compartimentului de personal, dar și pe managerii de la toate nivelurile ierarhice” [22; p. 19].

Devenind un domeniu de cercetare de sine stătător, managementul resurselor umane este, deopotrivă, la fel de important pentru organizație, ca și managementul financiar și cel al producției. Organizațiile care tratează în mod egal aceste domenii relevante vor obține rezultatele dorite în asigurarea succesului competițional. În același timp, cercetătorul englez P. Miller susține că managementul resurselor umane este diferit de celelalte domenii ale managementului general, deoarece acesta trebuie să servească nu doar patronului, ci să acționeze în interesul angajaților ca ființe umane și, prin extensie, în interesul societății [25; p. 35]. Dezvoltând această idee, putem menționa că managementul resurselor umane este preocupat, totodată, de îmbunătățirea calității vieții în general și a vieții profesionale, în special. Așadar, conceptul de MRU poate fi văzut ca o filozofie ce guvernează modul în care ar trebui tratați angajații în interesul organizației.

Conținutul managementului resurselor umane este determinat de multitudinea și diversitatea activităților ce trebuie desfășurate, corelate și armonizate în domeniul resurselor umane, activități care sunt mai mult sau mai puțin legate între ele și care au un impact deosebit asupra rezultatelor obținute.

Funcțiunea de resurse umane reprezintă acea subdiviziune specializată care este preocupată de administrarea eficientă și dezvoltarea resurselor umane în cadrul organizației. Până spre sfârșitul deceniului IX al secolului XX, mediul în care activau organizațiile era unul previzibil sau stabil. În cazul dat, funcțiunea de personal era preocupată, în mod special, de supravegherea activităților

aferente resurselor umane. În prezent, evoluția mediului extern este tot mai puțin previzibilă, iar schimbările se produc cu o mai mare rapiditate în plan economic, social, geopolitic etc. Pentru a se putea menține în acest mediu tumultuos, organizațiile trebuie să găsească soluții la schimbările care au loc în societate, cu scopul de a se adapta permanent la noile situații. În aceste condiții, resursele umane reprezintă factorul cheie care poate asigura succesul sau eșecul unor schimbări asumate de organizație.

Luând în considerație cele menționate anterior, rolul și sarcinile funcțiunii de resurse umane sunt modificate în totalitate, fapt ce ne permite să menționăm că aceasta se află la un moment de cotitură în evoluția sa. Cercetările în domeniu realizate în ultimii ani au demonstrat legătura directă între managementul resurselor umane și performanța organizațională. Studiile respective au ajuns la concluzia că funcțiunea de resurse umane trebuie să accelereze schimbările în organizație și să treacă de la concepția axată pe administrare la cea centrată pe creare de valoare. Din această perspectivă, funcțiunea de RU trebuie ridicată la un rang mai înalt, devenind o funcțiune cheie în organizație, cu impact strategic asupra dezvoltării acesteia. Ca rezultat, are loc o extindere a activităților pe care urmează să le realizeze funcțiunea de RU și, totodată, o creștere a numărului clienților care vor beneficia de serviciile subdiviziunii.

Privită dintr-o perspectivă extinsă, funcțiunea de RU oferă un spectru larg de servicii clienților săi sau părților interesate și, totodată, realizează un număr mare de activități aferente resurselor umane. În calitate de clienți sau părți interesate (stakeholderi) ale funcțiunii de RU pot fi considerați: actualii angajați ai organizației, managerii subdiviziunilor funcționale, managerii de linie, sindicatele, potențialii angajați etc.

Activitatea subdiviziunii de resurse umane îndeplinește patru funcții de bază: atragerea, dezvoltarea, motivarea și menținerea personalului. Toate funcțiile menționate își au rolul lor în asigurarea succesului organizațional. Structurarea și modelarea funcțiunii de RU depinde, în mare măsură, de sprijinul pe care aceasta îl are din partea managementului superior, dar și de profesionalismul angajaților acestei subdiviziuni. De aceea, este important ca persoanele, angajate în cadrul acestei subdiviziuni, să dețină cunoștințele și competențele profesionale, necesare pentru a putea derula sarcini și atribuții ce vizează angajații organizației.

În al doilea capitolul - Abordarea multidimensională a resurselor umane în cadrul organizațiilor – este prezentat caracterul multidimensional al abordării resurselor umane în cadrul organizațiilor. În acest sens, resursele umane sunt tratate din punct de vedere economic, psihologic, social și geopolitic.

În condițiile când competitivitatea între organizații se află într-o creștere continuă, iar angajații reprezintă acea resursă a cărei valoare crește de la an la an și care contribuie nemijlocit la asigurarea performanței economice, se impune o redimensionare a RU, prin luarea în considerație a mai multor

aspecte. Astfel, pe lângă dimensiunea economică, spre care se orientează, de obicei, conducătorii organizațiilor autohtone, este necesar de luat în considerație și alte dimensiuni: psihologică, socială, politică etc. De aceea, în acest capitol ne-am propus drept scop abordarea multidimensională a RU în cadrul organizațiilor, ceea ce de fapt reprezintă redimensionarea modului de tratare a angajaților, precum și a activităților și responsabilităților aferente MRU.

Atitudinea tradițională față de RU constă în tratarea acestora ca simple „cheltuieli”. Din această perspectivă, cheltuielile cu salariile personalului sunt considerate drept cheltuieli de întreținere ce trebuie menținute la un nivel cât mai scăzut și recuperate cât mai rapid. În opoziție cu această abordare, în care RU sunt tratate ca un capitol de cheltuieli, mai mulți specialiști în domeniul resurselor umane atrag atenția asupra necesității de a trata personalul ca un capitol de investiții, necesar pentru dezvoltarea ulterioară a organizației. Însăși cercetătorul autohton L. Șavga este de părerea că „resursele umane nu trebuie concepute ca un articol de cheltuieli, ca și ceilalți factori de producție, ci ca pe o investiție” [33; p. 21].

Un alt aspect ce ține de dimensiunea economică a RU se referă la performanța economică a organizației. Asigurarea performanței organizaționale prin RU nu depinde doar de factorul economic care, de cele mai multe ori, este pus în evidență de managementul superior al organizațiilor, ci și de influența altor factori, cum ar fi cei psihologici și sociali.

Abordarea psihologică a RU în cadrul organizațiilor reprezintă un imperativ de care trebuie să țină seama managementul superior al organizațiilor, deoarece poate avea repercusiuni economice asupra acestora. Activitatea profesională a oamenilor ocupă cea mai mare parte a vieții active, având un impact important, din punct de vedere psihologic, sub cel puțin trei aspecte fundamentale: eficiență, siguranță și bunăstare. Problematika psihologică a RU a devenit tot mai pregnantă, motiv pentru care American Psychological Association (APA) a desemnat oficial perioada 2000 – 2010 drept „Deceniul muncii” [30; p. 11].

O altă preocupare majoră a funcțiunii de RU ține de abordarea problemelor cu caracter social aferente angajaților, fapt ce conduce la o dezvoltare durabilă a organizației. Preocupările organizației, în general, și ale subdiviziunii de RU, în special, față de problemele sociale ale angajaților, face ca aceasta să fie recunoscută ca un bun angajator pe piața muncii și, totodată, să asigure o menținere de durată a angajaților în cadrul organizației, evitând fluctuația sporită a personalului, fenomen care are implicații economice asupra acesteia [4; p. 903].

Generalizând asupra celor trei dimensiuni ale resurselor umane – economică, psihologică și socială – am elaborat modelul multidimensional al MRU (*Figura 2*).

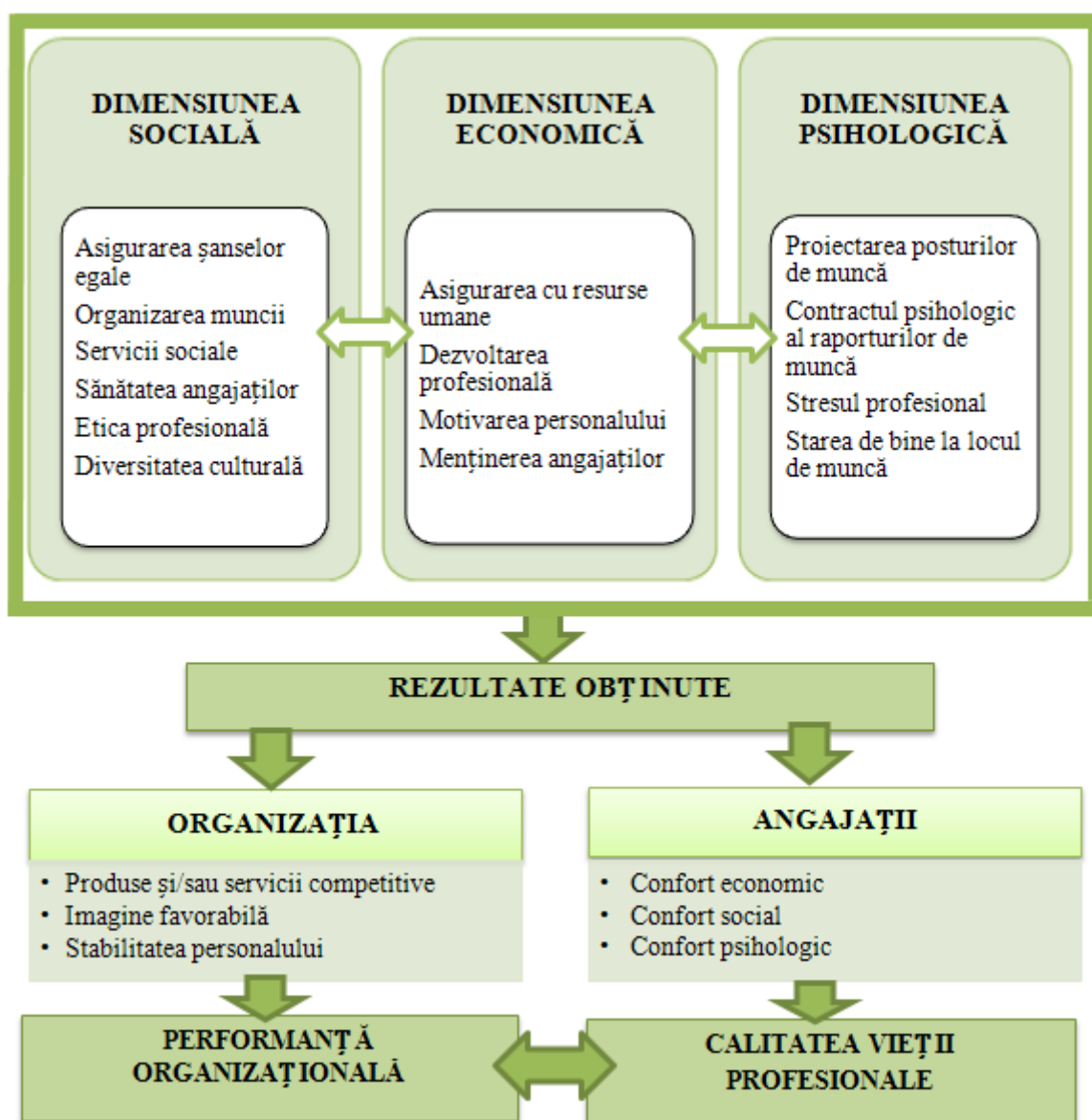


Fig. 2. Modelul multidimensional al managementului resurselor umane
Sursa: Elaborată de autor.

Așadar, modelul multidimensional al MRU are în vedere administrarea angajaților, prin asigurarea unei interdependențe dintre cele trei dimensiuni, conduce la obținerea unei performanțe organizaționale, exprimată prin produse și/sau servicii competitive, imagine favorabilă, stabilitatea personalului, precum și la creșterea calității vieții profesionale, prin asigurarea unui confort economic, psihologic și social tuturor angajaților.

În condițiile deschiderii spre exterior a economiei Republicii Moldova și a creării unui climat investițional atractiv pentru potențialii investitori străini, este nevoie de abordarea RU din perspectivă geopolitică [14; p. 211]. Geopolitica resurselor umane poate fi abordată atât sub aspect cantitativ, cât și calitativ. Sub aspect cantitativ, geopolitica RU studiază raportul dintre populație și teritorii. Astfel, putem constata dacă este vorba de o țară suprapopulată sau subpopulată. Combinând geopolitica RU

cu nivelul de dezvoltare economică a țării, putem determina suficiența sau insuficiența forței de muncă la nivel național. Analizând geopolitica RU prin prisma factorilor tehnologici, sociali și/sau religioși, putem constata dacă este vorba de o țară în care predomină emigrarea sau imigrarea forței de muncă. Procesul demografic regresiv înregistrat în RM și emigrarea accentuată a populației active din ultimii ani reprezintă doi factori relevanți, care provoacă îngrijorare atât la nivel național, cât și organizațional.

În opinia cercetătorului francez Théry Benoît, **geopolitica resurselor umane** poate fi definită ca „impactul geografiei umane asupra politicilor sectoriale de resurse umane, cum ar fi: politica de sănătate, politica educațională și de instruire profesională, politica de ocupare și migrare a forței de muncă, politica de protecție socială și de pensionare” [34; p. 7].

Disponibilitatea Republicii Moldova în vederea atragerii diverșilor investitori străini trebuie să asigure o claritate și obiectivitate asupra politicilor enunțate mai sus, astfel încât aceștia să cunoască, în prealabil, eventualele probleme cu care s-ar putea confrunta în materie de RU. Or, pentru investitorii străini, pe lângă rentabilitatea investițiilor, un factor relevant îl reprezintă raportul dintre calitatea și prețul forței de muncă.

Abordarea multidimensională a RU oferă organizațiilor mult mai multe oportunități privind: dezvoltarea și extinderea afacerilor, stabilitatea activității acestora, asigurarea succesului competițional, facilitarea atragerii talentelor sau a celor mai buni profesioniști, dezvoltarea brandului de bun angajator etc.

*În al treilea capitol - **Particularitățile și diagnosticul managementului resurselor umane în contextul Uniunii Europene** – sunt reflectate aspectele legate de piața europeană a muncii și cele aferente managementului resurselor umane.*

Orice cetățean al UE are dreptul la liberă circulație și la ședere pe teritoriul statelor membre, sub rezerva limitărilor și condițiilor prevăzute de tratate și de dispozițiile adoptate în vederea aplicării acestora. Libera circulație implică eliminarea oricărei discriminări pe motiv de cetățenie între angajații statelor membre, în ceea ce privește încadrarea în câmpul muncii, salarizarea și celelalte condiții de muncă. Un alt element fundamental al UE se referă la migrație. În acest context, UE dezvoltă o politică comună de imigrare, al cărei scop este de a asigura, la toate etapele, gestionarea eficientă a fluxurilor de migrare, tratamentul echitabil al resortisanților, precum și prevenirea imigrării ilegale și a traficului de persoane și combaterea susținută a acestora. În cadrul **politicii de ocupare**, instituțiile europene promovează politica unei forțe de muncă înalt calificată, conștientizând că doar în felul acesta pot asigura un nivel superior de competitivitate la nivel mondial.

În contextul Uniunii Europene, diversitatea culturală are un impact deosebit asupra practicilor managementului resurselor umane, pe de o parte, și asupra evoluției pieței muncii, pe de altă parte. Necesitatea abordării diversității culturale pornește de la ideea că, în prezent, populația UE depășește

jumătate de miliard de locuitori și aparține diferitor culturi și etnii. Populația la nivelul UE a crescut de la 502,2 mil. de locuitori în anul 2009 până la 506, 8 mil. de locuitori în anul 2014.

Migrația forței de muncă reprezintă elementul ce contribuie la creșterea diversității culturale și etnice atât la nivel național, cât și organizațional. Pentru cetățenii statelor membre UE, libera circulație a resurselor umane a fost, după cum s-a menționat deja, unul din primele drepturi recunoscute în cadrul comunitar. Se consideră cel mai important drept al individului în cadrul legislației comunitare și un element esențial atât pentru piața UE, cât și pentru cetățenia europeană. În ultimii ani, numărul angajaților emigranți a crescut în majoritatea țărilor din Uniunea Europeană, fie că este vorba de migrația legală a forței de muncă în interiorul UE, fie că este vorba de imigrarea, legală sau ilegală, din exteriorul spațiului comunitar.

Numărul emigranților diferă de la o țară la alta, în funcție de mărimea și nivelul de dezvoltare al acesteia. Argumentul pentru care este evidențiat numărul emigranților din categoria de vârstă de 15 – 64 ani pornește de la ideea că această categorie reprezintă o potențială forță de muncă pentru angajatori din diferite țări europene. În anul 2009, ponderea emigranților cu vârsta cuprinsă între 15 și 64 ani în totalul emigranților a variat de la 79,4% în Luxemburg, respectiv 79,7% în Italia, până la 95,0% în Irlanda, respectiv – 96,4% în Cipru. În anul 2013, spre deosebire de anul 2009, ponderea emigranților cu vârsta cuprinsă între 15 și 64 ani în totalul emigranților a variat de la 76,4% în Estonia, respectiv 76,8% în Croația până la 93,8% în Marea Britanie, respectiv 94,8% în Ungaria. Totodată, putem constata că în timp ce în unele țări (Cipru, Republica Cehă, Irlanda, Slovacia, Slovenia, România etc.) ponderea emigranților cu vârsta cuprinsă între 15 și 64 ani s-a redus în anul 2013 față de anul 2009, în alte țări (Portugalia, Ungaria, Marea Britanie etc.) aceasta, dimpotrivă, a crescut.

În prezent, nu putem spune că Republica Moldova este "ruptă" de contextul european. Dimpotrivă, o bună parte din populația Republicii Moldova aptă de muncă demult a depășit granițele naționale, în eventualitatea găsirii unui loc de muncă mai bine plătit în străinătate.

Odată cu liberalizarea regimului de vize pentru Republica Moldova, începând cu 28 aprilie 2014, dar și a crizei economice profunde prin care trece Federația Rusă, am putea asista la o reorientare a forței de muncă autohtone spre țările UE, care oferă condiții de muncă mult mai bune și o mai mare siguranță și securitate pentru cetățeni.

Un indicator important ce caracterizează piața muncii îl reprezintă **rata ocupării**, care se calculează ca raport dintre populația ocupată și cea totală din aceeași categorie de vârstă. În *Tabelul 2* este prezentată rata ocupării populației cu vârsta de 20 – 64 ani la nivelul UE pentru diferite categorii de populație: cetățeni ai țării respective; cetățeni ai țărilor UE cu excepția cetățenilor țării respective; cetățeni ai țărilor extra UE.

Tabelul 2. Rata ocupării populației cu vârsta de 20 – 64 ani pe diferite categorii la nivelul UE în perioada 2006 - 2014

N. o.	Țările	2006			2009			2014		
		Rata ocupării, % (cetățeni ai țării respective)	Rata ocupării, % (cetățeni ai țărilor membre UE cu excepția cetățenilor fără respective)	Rata ocupării, % (cetățeni ai țărilor extra UE)	Rata ocupării, % (cetățeni ai țării respective)	Rata ocupării, % (cetățeni ai țărilor membre UE cu excepția cetățenilor fără respective)	Rata ocupării, % (cetățeni ai țărilor extra UE)	Rata ocupării, % (cetățeni ai țării respective)	Rata ocupării, % (cetățeni ai țărilor membre UE cu excepția cetățenilor fără respective)	Rata ocupării, % (cetățeni ai țărilor extra UE)
1.	UE – 28	69,4	69,9	64,9	69,5	69,3	59,0	69,8	72,0	56,5
2.	Austria	73,3	66,4	61,7	76,6	69,9	60,9	75,6	75,2	56,2
3.	Belgia	68,8	58,6	47,4	69,4	61,3	40,9	68,6	65,7	40,5
4.	Bulgaria	65,1	;	;	68,9	:	46,0	65,1	:	56,5
5.	Republica Cehă	71,3	58,5	71,8	71,0	64,9	71,9	73,5	74,2	78,6
6.	Cipru	76,1	69,4	77,8	76,0	73,6	69,5	66,7	67,0	77,5
7.	Croația	61,6	54,7	53,3	62,2	67,6	39,8	59,3	:	37,1
8.	Danemarca	80,5	72,2	62,7	78,5	78,3	61,0	77,1	77,0	56,2
9.	Estonia	76,4	67,3	73,3	70,2	77,4	64,5	75,7	81,4	66,7
10.	Finlanda	74,2	73,3	57,4	73,8	75,8	55,5	73,6	73,4	50,0
11.	Franța	70,7	66,3	56,5	70,9	65,9	48,0	70,9	69,6	48,3
12.	Germania	73,5	;	;	76,2	:	54,7	79,2	76,1	57,7
13.	Grecia	65,1	66,3	72,5	65,3	66,0	72,4	53,3	54,2	54,1
14.	Irlanda	73,2	77,3	66,1	67,3	67,4	59,6	67,5	69,2	54,7
15.	Italia	61,9	65,5	69,9	61,2	67,4	67,1	59,6	65,6	60,6
16.	Letonia	73,3	63,6	72,7	67,5	49,5	58,8	72,0	78,9	62,6
17.	Lituania	71,3	;	;	67,1	:	57,2	71,8	:	72,9
18.	Luxemburg	67,0	74,0	59,2	68,6	73,9	57,7	69,8	76,2	57,0
19.	Malta	57,9	56,6	57,8	58,9	54,5	59,5	66,5	59,9	65,4
20.	Marea Britanie	76,2	79,0	65,1	74,7	78,1	63,0	76,6	80,6	62,6
21.	Olanda	78,3	73,2	60,9	80,6	75,3	56,0	76,8	75,3	50,6
22.	Polonia	60,2	38,5	35,5	65,0	36,2	64,3	66,5	81,6	65,4
23.	Portugalia	72,3	74,5	76,5	70,9	76,8	71,4	67,7	64,6	64,3
24.	România	64,8	;	;	63,5	:	64,9	65,9	:	:
25.	Slovacia	66,1	57,0	;	66,4	58,8	:	65,0	80,3	:
26.	Slovenia	71,8	63,1	71,6	67,8	80,6	57,1	68,1	60,3	58,1
27.	Spania	68,1	73,3	74,9	64,3	64,7	59,6	60,6	58,6	51,8
28.	Suedia	81,4	73,0	60,1	81,2	74,5	49,9	81,5	76,8	51,5
29.	Ungaria	62,6	64,3	64,7	60,4	68,4	64,2	66,7	74,2	72,6

Sursa: Elaborat de autor în baza statisticii Uniunii Europene [37].

În concluzie, putem constata că rata de ocupare variază atât de la o țară la alta, deoarece depinde de vârsta de pensionare stabilită la nivelul fiecărei țări, cât și de la o categorie a populației la alta.

Rata șomajului reprezintă un alt indicator important al pieței muncii și caracterizează nivelul de dezvoltare economică a țării. Analizând rata șomajului în spațiul comunitar, observăm că aceasta variază de la o țară la alta, în diferite perioade de timp și în funcție de nivelul de dezvoltare al fiecărei țări (Tabelul 3).

Tabelul 3. Rata șomajului în funcție de studii în rândul populației cu vârsta de 15-64 ani în țările UE în perioada 2006 – 2014

N. o.	Țările	2006				2009				2014			
		TOTAL	Inclusiv			TOTAL	Inclusiv			TOTAL	Inclusiv		
			Studii primare și secundare	Studii medii profesionale și colegiu	Studii superioare (licență, masterat, doctorat)		Studii primare și secundare	Studii medii profesionale și colegiu	Studii superioare (licență, masterat, doctorat)		Studii primare și secundare	Studii medii profesionale și colegiu	Studii superioare (licență, masterat, doctorat)
1.	UE - 28	8,3	11,7	8,3	4,6	8,6	14,0	8,1	5,0	10,3	18,9	9,4	6,1
2.	Austria	5,4	10,3	4,5	2,9	4,5	9,4	4,1	2,3	5,7	11,8	5,1	4,0
3.	Belgia	8,3	14,0	8,2	4,5	7,7	13,2	7,8	4,5	8,6	16,4	8,8	4,7
4.	Bulgaria	9,0	20,5	7,7	4,0	6,6	15,2	5,9	2,9	11,5	28,6	10,7	5,2
5.	Republica Cehă	7,2	24,8	6,4	2,5	6,5	23,3	6,0	2,5	6,2	22,4	6,1	2,9
6.	Cipru	4,7	5,1	4,6	4,4	5,4	6,4	5,5	4,6	16,4	20,3	18,4	13,0
7.	Croația	11,5	14,2	12,4	6,1	8,6	9,9	9,4	5,3	17,5	26,4	18,8	9,6
8.	Danemarca	4,0	6,7	3,2	3,3	5,5	7,9	5,5	3,7	6,8	10,5	5,9	4,7
9.	Estonia	6,1	13,3	6,4	3,3	13,3	26,2	15,7	6,3	7,5	13,8	8,4	5,0
10.	Finlanda	7,8	14,2	8,2	3,7	7,4	11,2	9,0	4,1	8,8	18,0	9,5	5,1
11.	Franța	8,5	12,6	7,7	5,6	8,7	13,5	8,4	5,5	9,9	16,3	10,3	6,3
12.	Germania	10,4	18,9	10,0	4,9	7,7	16,9	7,7	3,4	5,1	12,0	4,7	2,5
13.	Grecia	9,1	8,4	10,9	7,4	9,4	9,4	10,7	7,4	26,7	28,7	30,3	20,1
14.	Irlanda	4,5	7,0	4,2	2,7	11,7	16,9	13,1	7,2	11,5	20,4	13,7	6,6
15.	Italia	6,9	8,2	6,2	5,2	7,5	9,1	7,0	5,6	12,9	17,0	12,0	8,0
16.	Letonia	7,2	15,6	6,4	4,1	17,3	30,0	18,9	8,1	11,1	24,5	11,9	5,7
17.	Lituania	5,8	11,0	6,6	2,7	13,7	29,2	16,3	6,1	10,9	30,7	13,7	4,3
18.	Luxemburg	4,7	6,6	4,4	3,1	4,9	7,2	4,2	4,2	5,9	10,2	6,3	4,0
19.	Malta	6,8	9,0	4,2	2,6	5,9	7,7	4,7	2,4	5,9	9,3	3,7	2,6
20.	Marea Britanie	5,4	9,2	5,2	2,8	6,6	11,0	6,8	4,0	6,3	11,8	7,0	3,2
21.	Olanda	3,9	6,1	3,6	2,3	3,0	4,5	3,0	2,1	6,9	11,3	6,9	3,7
22.	Polonia	14,0	23,7	15,0	6,0	8,1	15,2	8,5	4,4	9,1	19,7	10,2	4,7
23.	Portugalia	8,1	8,4	8,5	6,4	9,8	10,6	9,4	6,5	14,5	16,2	15,3	10,1
24.	România	7,6	9,0	7,9	3,8	6,7	8,0	6,8	4,4	7,1	7,7	7,2	5,9
25.	Slovacia	13,4	18,6	11,8	3,3	11,7	40,1	11,2	4,3	13,2	41,4	12,6	6,4
26.	Slovenia	6,1	8,4	6,6	3,3	5,8	9,0	6,3	3,2	9,9	16,4	10,5	6,3
27.	Spania	8,5	10,5	8,1	6,0	17,2	23,4	16,4	9,7	24,6	34,0	24,2	14,8
28.	Suedia	7,1	12,7	6,5	4,4	7,3	12,3	7,4	4,6	8,1	20,0	7,1	4,4
29.	Ungaria	8,2	16,9	7,0	2,7	9,9	22,6	9,2	4,0	7,8	18,6	7,4	3,2

Sursa: Elaborat de autor în baza statisticii Uniunii Europene [37].

Informația reflectată în *Tabelul 3* ne demonstrează că rata șomajului la nivelul UE a crescut, de la 8,3% în anul 2006 până la 10,3% în anul 2014. Criza economică din anul 2008 a afectat economia majorității țărilor UE, unele reușind să depășească mai rapid efectele negative ale acesteia, altele, dimpotrivă, s-au confruntat și se mai confruntă cu grave probleme economice, fapt ce a condus nemijlocit la creșterea ratei șomajului. Astfel, în anul 2014, rata șomajului a ajuns până la 26,7% - în Grecia, 24,6% - Spania, 17,5% - Croația și 16,4% - Cipru. Totodată, în anul 2014, cea mai mică rată a

șomajului se înregistra în Germania – 5,1%, Austria – 5,7%, Luxemburg și Malta – cu câte 5,9%. În anul 2014, cea mai înaltă rată a șomajului în funcție de studii se observă în rândul persoanelor cu studii primare și secundare. În rândul acestei categorii de persoane, cea mai înaltă rată a șomajului a fost înregistrată în Slovacia – 41,4%, Spania – 34,0%, Lituania – 30,7%, Grecia – 28,7% și Bulgaria – 28,6%.

Pentru a face o comparație cu situația din UE, în *Tabelul 4* sunt prezentați principalii indicatori ce caracterizează piața muncii din Republica Moldova.

Tabelul 4. Principalii indicatori ce caracterizează piața muncii din Republica Moldova în perioada 2009 – 2014

N. o.	Indicatorii	2009	2013	2014
1.	Numărul mediu anual al populației, mii persoane	3565,6	3558,57	3555,2
2.	Populația activă cu vârsta de 15 ani și mai mult, mii persoane	1265,3	1235,8	1232,4
3.	Rata de activitate, %	42,8	41,4	41,2
4.	Populația ocupată, mii persoane	1184,4	1172,8	1184,9
5.	Rata de ocupare, %	40,0	39,3	39,6
6.	Numărul șomerilor conform BIM, mii persoane	81,0	63,1	47,5
7.	Rata șomajului, %	6,4	5,1	3,9
8.	Populația inactivă cu vârsta de 15 ani și mai mult, mii persoane	1693,1	1751,2	1756,1
9.	Salariul mediu lunar, lei	2 747,6	3765,1	4172,0

Sursa: Elaborat de autor în baza informațiilor BNS [38].

Luând în considerație indicatorii prezentați în *Tabelul 4* și comparându-i cu cei din țările UE, putem constata că rata de activitate și cea de ocupare se află sub nivelul celor înregistrate la nivelul țărilor UE. Deși, este dificil de făcut o comparație între populația inactivă din RM și cea din UE, deoarece vizează diferite grupe de vârste, observăm că ponderea acesteia este cu mult mai mare față de cea înregistrată în țările UE. În anul 2014, excluzând persoanele aflate în vârstă de pensionare, populația inactivă cu vârsta de 15 ani și mai mult se apropie de populația activă, cu aceeași categorie de vârstă. Această situație poate fi explicată prin faptul că fie un număr relativ mare al populației se află în proces de studii, fie un număr semnificativ al populației din această categorie de vârstă se află în incapacitate de muncă.

Totodată, constatăm că mărimea ratei șomajului în Republica Moldova este inferioară față de cea înregistrată în țările dezvoltate din UE. Rata redusă a șomajului în Republica Moldova se datorează faptului că o bună parte din populația activă, neavând un loc de muncă, nu se adresează la oficiile teritoriale ale forței de muncă pentru a se înregistra ca șomeri. Cât privește salariul, acesta este cu mult mai redus comparativ cu cele practicate în țările membre ale UE.

În perspectiva asocierii Republicii Moldova la UE, nu este suficient de analizat doar indicatori ce caracterizează piața muncii la nivel european, ci și a practicilor manageriale în domeniul resurselor umane. Luând în considerație semnificația acestei probleme, mai mulți cercetători în domeniu au încercat să elaboreze un model al MRU european. Necesitatea elaborării unui model propriu al managementului european al resurselor umane pornește de la ideea că aspectele culturale și legislative diferite de la o țară la alta impun aplicarea unei noi abordări și viziuni asupra RU în Europa. În acest context, C. Brewster propune un model al MRU în care practicile de personal (recrutarea, selecția, evaluarea performanțelor, salarizarea etc.) decurg din strategia RU și au un impact total asupra ei, iar această strategie este legată de strategia fiecărei organizații.

În vederea elucidării managementului european al resurselor umane, cercetătorul englez G. Clark vine cu un model alternativ care încurajează trecerea de la abordarea etnocentrică a MRU la cea policentrică.

Având la bază elementele fundamentale enunțate de C. Brewster și G. Clark, considerăm necesar includerea și a altor aspecte ce ar putea influența managementul european al resurselor umane. (Figura 3).

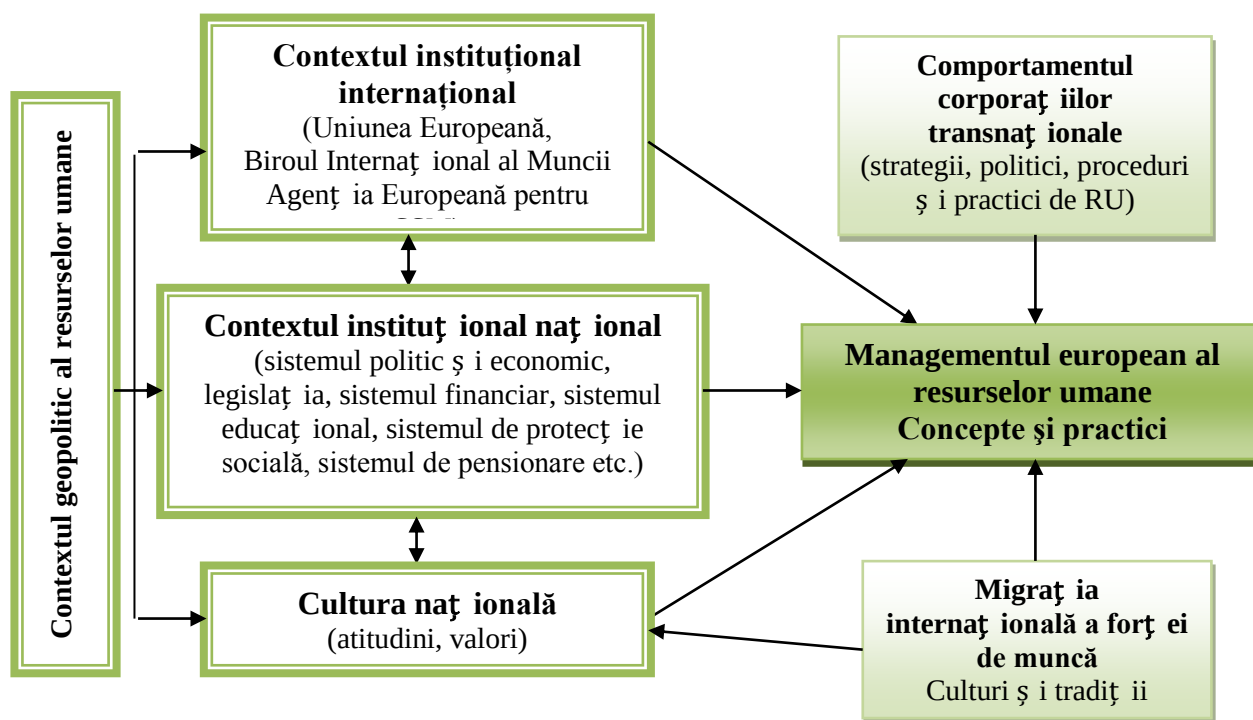


Fig. 3. Modelul managementului european al resurselor umane

Sursa: Elaborat de autor având la bază concepțiile lui C. Brewster și G. Clark.

Datorită diversității culturale și al cadrului legal și instituțional diferit de la o țară la alta, managementul resurselor umane în context european se realizează mult mai dificil. Specialiștii de RU au de rezolvat mult mai multe probleme și de o diversitate mult mai mare, pentru a asigura succesul și competitivitatea organizațiilor respective. Un impact deosebit asupra MRU îl are migrația

internațională a forței de muncă, precum și contextul geopolitic al resurselor umane. De aceea, intenția unor specialiști în domeniu de a elabora un model al MRU la nivel european a fost de a evidenția și a sensibiliza acele elemente ce ar putea influența practicile de RU, în încercarea de omogenizare a metodelor, tehnicilor, politicilor și procedurilor de personal.

Al patrulea capitol - Evaluarea managementului resurselor umane și a implicațiilor acestuia asupra relațiilor de muncă în cadrul organizațiilor din Republica Moldova – este dedicat în totalitate analizei situației reale și a problemelor potențiale aferente acestui domeniu de activitate.

În condițiile economiei planificate în care s-a dezvoltat Republica Moldova mai multe decenii la rând, dar și a politici promovate în acest domeniu, RU erau percepute ca factor mai puțin important pentru orice tip de organizație. În mentalitatea managerilor de la diferite nivele ierarhice nu existau persoane de neînlocuit în organizație, deoarece toți angajații erau tratați ca niște „roboți” ce trebuiau să exercite anumite sarcini de muncă, fără a fi luate în considerație creativitatea și spiritul de inițiativă.

De-a lungul timpului, activitățile specifice MRU din cadrul organizațiilor autohtone au avut mai mult un caracter normativo-juridic. Datorită dezvoltării economiei concurențiale și al pătrunderii pe piața autohtonă a mai multor companii străine care au venit cu noi strategii, politici și proceduri de personal, în ultimii ani, în mai multe organizații autohtone se observă o remodelare a MRU.

Politica inadecvată în materie de RU, promovată pe parcursul anilor de managementul superior al organizațiilor, a condus la crearea unei atitudini rezervate față de această categorie de specialiști care, cu regret, persistă și în zilele noastre [13; p. 129].

În prezent, în Republica Moldova se atestă o penurie de specialiști în domeniul MRU atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ. Deficitul de specialiști în domeniul RU din punct de vedere cantitativ este cauzat de numărul redus de tineri instruiți în acest domeniu de activitate din partea instituțiilor superioare de învățământ. Ca rezultat, în subdiviziunile de personal ale organizațiilor autohtone au activat și mai activează persoane la întâmplare, care nu aveau sau nu au o pregătire profesională în domeniul MRU. Această afirmație este demonstrată și de rezultatele sondajului care a fost aplicat în 152 de organizații din Republica Moldova.

În *Tabelul 5* este prezentată evoluția numărului tinerilor absolvenți ai specialității din domeniul MRU în cadrul instituțiilor superioare de învățământ din Republica Moldova, începând cu anul 1978.

Faptul pentru care anul 1978 servește drept bază inițială de calcul a numărului specialiștilor în domeniul MRU pornește de la ideea că aceștia se consideră încă persoane active pe piața muncii. În această perioadă au fost instruiți 1646 de specialiști în domeniul MRU. Cea mai mare parte dintre aceștia, adică 1177 de persoane, au fost instruiți în condițiile economiei centralizate, când valorile și prioritățile în materie de RU erau altele, diferite de cele caracteristice economiei concurențiale.

Tabelul 5. Numărul specialiștilor care au obținut diplomă de studii superioare în domeniul MRU începând cu anul 1978 (persoane)

Anul promoției	Denumirea specialității	Învățământ cu frecvență la ZI	Învățământ cu frecvență redusă
Universitatea de Stat din Moldova			
1978	Economia muncii	53	53
1979	Economia muncii	43	40
1980	Economia muncii	44	29
1981	Economia muncii	41	36
1982	Economia muncii	35	37
1983	Economia muncii	15	35
1984	Economia muncii	42	55
1985	Economia muncii	46	47
1986	Economia muncii	44	50
1987	Economia muncii	43	47
1988	Economia muncii	44	39
1989	Economia muncii	43	43
1990	Economia muncii	43	40
1991	Economia muncii	40	40
TOTAL		586	591
Academia de Studii Economice din Moldova, Studii de Licență			
1992	Economia și sociologia muncii	53	31
1993	Economia și sociologia muncii	44	-
2000	Economia Resurselor Umane	50	
2001	Economia Resurselor Umane	36	
2002	Economia Resurselor Umane	31	
2003	Economia și Managementul Resurselor Umane	17	
2004	Economia și Managementul Resurselor Umane	19	
2005	Economia și Managementul Resurselor Umane	18	
2006	Economia și Managementul Resurselor Umane	11	
2007	Economia și Managementul Resurselor Umane	17	
2008	Economia și Managementul Resurselor Umane	19	
TOTAL		315	31
Studii de Masterat			
Academia de Studii Economice din Moldova			
2010	Managementul Resurselor Umane	14	
2011	Managementul Resurselor Umane	21	
2012	Managementul Resurselor Umane	18	
2013	Managementul Resurselor Umane	23	
2014	Managementul Resurselor Umane	22	
2015	Managementul Resurselor Umane	13	
Universitatea de Stat din Moldova			
2011	Managementul Resurselor Umane	12	
TOTAL		123	
Total specialiști instruiți în perioada 1978 – 2015		1646	

Sursa: Elaborat de autor în baza informațiilor din arhivele USM și ASEM.

La fel, putem constata că doar 110 tineri au absolvit programul de masterat „Managementul resurselor umane”, ceea ce este insuficient față de cerințele actuale. Dacă raportăm numărul specialiștilor activi care au studii în domeniul MRU la numărul total de întreprinderi din Republica Moldova putem observa cu lejeritate că aceștia nici pe departe nu acoperă necesarul din punct de

vedere cantitativ. Această afirmație este demonstrată în continuare, ca rezultat al aplicării de autor a **metodei extrapolării**. În *Tabelul 6* este prezentat numărul întreprinderilor active din Republica Moldova anii 2010 și 2014, stabilit în rezultatul efectuării *Anchetei structurale în întreprinderi*.

Tabelul 6. Întreprinderile active din Republica Moldova în anii 2010 și 2014 în funcție de numărul de salariați

N. o.	Numărul mediu de salariați	2010		2014	
		Numărul de întreprinderi	Numărul estimativ de specialiști în RU, calculat prin extrapolare, ținând cont de practicile UE	Numărul de întreprinderi	Numărul estimativ de specialiști în RU, calculat prin extrapolare, ținând cont de practicile UE
1.	Total întreprinderi	31334	4635	33027	3466
2.	Întreprinderi cu 1 – 9 salariați.	24238	-	27265	-
3.	Întreprinderi cu 10 – 19 salariați.	3367	-	2904	-
4.	Întreprinderi cu 20 – 49 salariați.	2189	729	1762	586
5.	Întreprinderi cu 50 – 99 salariați.	815	1060	562	731
6.	Întreprinderi cu 100 – 249 salariați.	503	1509	364	1092
7.	Întreprinderi cu 250 – 500 salariați.	157	785	101	505
8.	Întreprinderi cu peste 500 salariați.	69	552	69	552

Sursa: Elaborat de autor în baza Anchetei structurale în întreprinderi pentru anii 2010 și 2014 și a propriilor calcule.

După cum rezultă din *Tabelul 6*, instabilitatea economică influențează direct activitatea întreprinderilor, respectiv necesarul de RU pe diferite ocupații și competențe profesionale. Astfel, putem observa cum a evoluat necesarul de specialiști de RU în perioada analizată. Deși, în anul 2014 numărul întreprinderilor a crescut comparativ cu anul 2010, conform propriilor calcule, necesarul de specialiști de RU se diminuează. Aceasta se explică prin faptul că, în această perioadă, s-a schimbat structura întreprinderilor în RM prin creșterea numărului microîntreprinderilor și reducerea numărului celorlalte categorii de întreprinderi. Chiar și în aceste condiții, se înregistrează un deficit clar de specialiști de RU de care are nevoie sectorul real al economiei naționale.

Este dificil de stabilit cu exactitate numărul necesar de specialiști în domeniul MRU pentru toate organizațiile din Republica Moldova, întrucât nu există o reglementare normativă ce ar viza numărul de angajați raportați la un specialist de RU. Fiecare organizație, în funcție de politica de personal promovată, stabilește volumul activităților ce urmează a fi realizate în domeniul MRU.

Potrivit legislației în vigoare, în Republica Moldova există mai multe categorii de întreprinderi, clasificate în funcție de numărul de angajați și cifra de afaceri. Astfel, putem evidenția: microîntreprinderi - până la 9 angajați; întreprinderi mici - 10 – 49 angajați; întreprinderi medii - 50 – 249 angajați [24].

Întreprinderile în cadrul cărora activează peste 250 de angajați se consideră de dimensiuni mari. În cercetarea pe care am realizat-o, atât entitățile clasificate conform Legii cu privire la susținerea

întreprinderilor mici și mijlocii, cât și cele mari, au fost grupate în mai multe categorii. Aceasta a fost făcut cu scopul:

- identificării persoanei responsabile de problemele angajaților, în cazul entităților mici;
- stabilirii unei corelații între numărul specialiștilor de RU și cel al angajaților, în cazul entităților medii și mari.

Pornind de la practica internațională în domeniu, o subdiviziune de RU sub formă de serviciu sau departament, poate fi creată începând cu organizațiile a cărui număr de angajați depășește 75 de persoane. Însă, un post de specialist de RU poate fi creat chiar și în organizațiile cu un număr de 40 - 50 de angajați. În cazul organizațiilor mai mici, activitățile din domeniul MRU sunt realizate de alți specialiști sau manageri din organizație precum: contabilul șef, directorul financiar etc. Extrapolând practicile țărilor UE asupra situației din Republica Moldova în ceea ce privește raportul dintre numărul de specialiști de RU și numărul total de angajați, constatăm că specialiștii actuali în domeniul RU acoperă doar 1/3 din necesarul de care ar avea nevoie întreprinderile autohtone din economia reală. Această estimare este valabilă în cazul în care toți absolvenții care au urmat specialitatea în MRU și-au continuat activitatea profesională în domeniul respectiv.

Luând în considerație cele menționate, putem constata că insuficiența de specialiști în MRU face ca în acest domeniu să fie angajate persoane care nu dețin studiile, dar și competențele profesionale necesare. Constatarea în cauză este demonstrată și de rezultatele obținute în urma aplicării chestionarului la o multitudine de organizații din Republica Moldova, despre care vom relata mai detaliat în paragraful următor al acestui capitol. Mai mult decât atât, trebuie luate în considerație organizațiile și instituțiile din sectorul bugetar care, la fel, dispun de subdiviziuni de personal și au nevoie de specialiști în domeniul MRU. Aceasta face ca, la nivelul economiei naționale, penuria de specialiști în domeniul RU să fie cu mult mai mare. De asemenea, trebuie luat în considerație faptul că o bună parte din absolvenții specialității „Managementul resurselor umane” și-au continuat cariera profesională în alte domenii de activitate, fapt ce a „contribuit” și mai mult la creșterea deficitului de specialiști în domeniul dat.

În scopul evaluării comportamentului funcțiunii de RU, dar și a activităților aferente MRU în cadrul organizațiilor autohtone, a fost realizat un studiu calitativ-cantitativ care a cuprins 152 de organizații din Republica Moldova, iar metoda de culegere a informațiilor a fost chestionarul. În calitate de criterii pentru includerea organizațiilor în cercetare au servit: amplasarea teritorială, domeniul de activitate și numărul de angajați. În chestionar au fost formulate un set de întrebări pentru organizațiile a cărui număr depășește 75 de angajați și altul pentru organizațiile de până la 75 de angajați și care se referă nemijlocit la comportamentul funcțiunii de RU. Din numărul total de 152 de organizații participante la sondaj, 74,9% au un număr mai mare de 75 de angajați, iar 25,1% - până la 75 angajați.

Funcțiunea de RU în cadrul organizațiilor ce depășesc 75 de angajați

Pornind de la faptul că în organizațiile cu peste 75 de angajați poate fi creată o subdiviziune sau post de muncă care să aibă drept preocupare problemele angajaților, am încercat să determinăm care este raportul dintre numărul specialiștilor de RU și cel al angajaților în funcție de mărimea organizației (Tabelul 7). Informația din Tabelul 7 denotă faptul că cu cât organizația este mai mare, cu atât este mai înalt și raportul dintre numărul de angajați și cel al specialiștilor de RU, cu excepția întreprinderii cu un număr mai mare de 2500 de angajați.

Tabelul 7. Raportul dintre numărul specialiștilor de RU și cel al angajaților în funcție de mărimea organizației

N. o.	Categorii de organizații în funcție de numărul de angajați	Numărul de organizații cuprinse în cercetare	Numărul mediu de angajați	Media ponderată a specialiștilor de RU	Raportul dintre numărul specialiștilor de RU și cel al angajaților
1.	76-100 angajați.	11	91	1.18	1:77
2.	101-150 angajați.	19	124	1.21	1:102
3.	151-200 angajați.	26	177	1.65	1:107
4.	201-300 angajați.	15	257	1.47	1:175
5.	301-400 angajați.	11	340	1.64	1:207
6.	401-500 angajați.	7	438	4.14	1:106
7.	501-700 angajați.	5	633	4.00	1:158
8.	701-1000 angajați.	6	860	5.67	1:152
9.	1001-1500 angajați.	5	1134	2.60	1:436
10.	1501-2000 angajați.	5	1591	6.40	1:249
11.	2001-2500 angajați.	2	2204	7.50	1:294
12.	Peste 2500 angajați	1	3886	75	1:52
13.	TOTAL	113			

Sursa: Elaborat de autor în baza cercetărilor efectuate.

Evaluarea cantitativă nu reflectă pe deplin situația reală a comportamentului funcțiunii de RU în cadrul organizațiilor. De aceea considerăm relevantă efectuarea unei evaluări calitative a specialiștilor de RU, în sensul corespunderii posturilor ocupate cu studiile deținute de persoanele în cauză. În Figura 4 este prezentată structura specialiștilor de RU în funcție de studii.

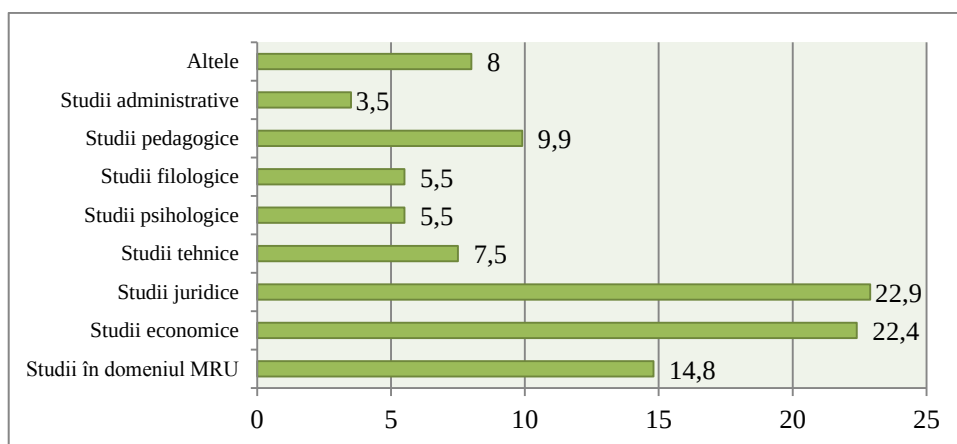


Fig. 4. Structura specialiștilor de RU în funcție de studii, %

Sursa: Elaborată de autor în baza cercetărilor efectuate.

Potrivit *Figurii 4*, din numărul total al specialiștilor care activează în subdiviziunile de RU din organizațiile participante la sondaj cu un număr mai mare de 75 de angajați, doar 14,8% dețin studii în domeniul MRU, ceea ce reprezintă aproape fiecare al 7-lea specialist. Această situație accentuează încă o dată faptul că în RM se înregistrează un deficit sau penurie de specialiști în domeniul MRU, fapt pentru care organizațiile autohtone sunt nevoite să se orienteze spre persoane ce dețin alte studii decât cele necesare

Lipsa cunoștințelor și a competențelor profesionale în domeniul MRU în rândul specialiștilor care activează în subdiviziunile de personal face ca acestea să activeze după standarde depășite, ce nu corespund cerințelor economiei concurențiale. De asemenea, în mai multe organizații, subdiviziunile de RU nu au fost restructurate și ajustate la noile exigențe. Această afirmație este demonstrată și de rezultatele sondajului efectuat, care confirmă că din 126 de organizații participante la sondaj, cu un număr mai mare de 75 de angajați, 27,4% au menționat că de problemele de personal se ocupă nu doar subdiviziunea de RU, ci și alte subdiviziuni organizaționale (*Figura 5*).

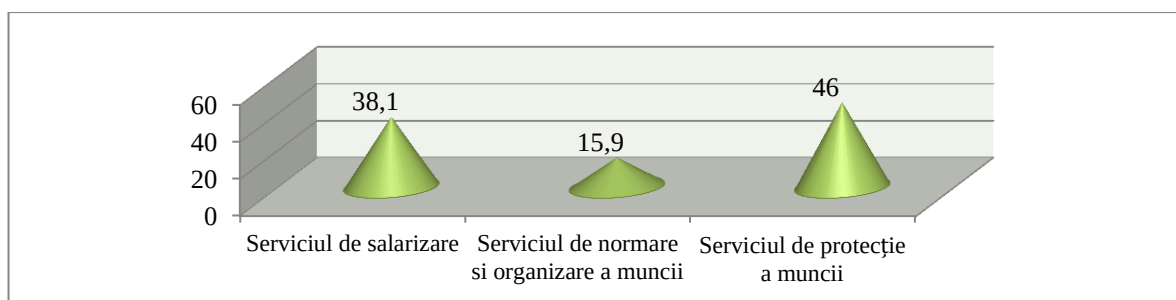


Fig. 5. Alte subdiviziuni preocupate de problemele de personal în organizațiile participante la sondaj

Sursa: Elaborată de autor în baza cercetărilor efectuate.

Din *Figura 5* rezultă că din cele 27,4% de organizații respondente care au susținut că de problemele de personal se preocupă și alte subdiviziuni, 38,1% au menționat că în organigrama lor există *Serviciul de salarizare*, 15,9% - *Serviciul de organizare și normare a muncii*, iar 46,0% - *Serviciul de protecție a muncii*.

Funcțiunea de RU în cadrul organizațiilor cu un număr de până la 75 de angajați

În organizațiile de dimensiuni mai mici activitățile de personal, așa cum am menționat deja, sunt administrate de persoane care ocupă diferite posturi manageriale. Unele organizații, conștientizând importanța acestui domeniu de activitate, creează postul de *Specialist de RU* care să se ocupe nemijlocit de problemele în cauză. Rezultatele sondajului ne demonstrează acest fapt. În *Figura 6* este prezentat tabloul general al persoanelor ocupate de MRU în cadrul organizațiilor de până la 75 de angajați, iar în *Tabelul 8* avem o informație mai detaliată pentru diferite categorii de organizații.

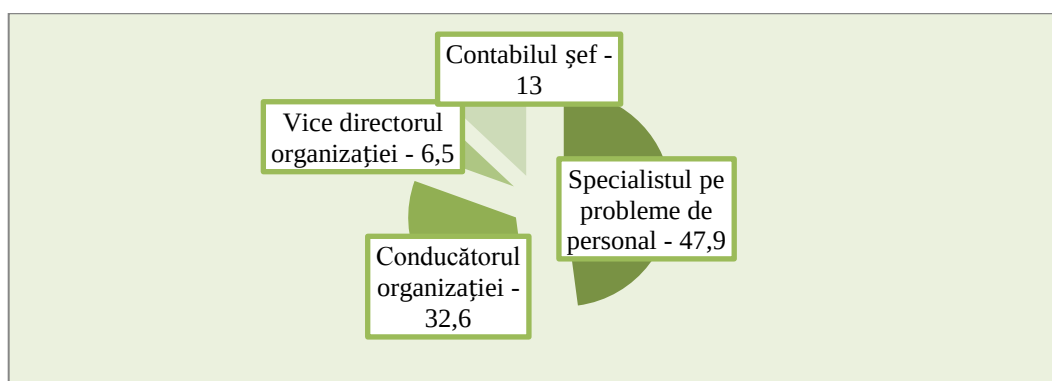


Fig. 6. Persoanele responsabile de problemele de personal în cadrul organizațiilor cu un număr de până la 75 angajați, %

Sursa: Elaborată de autor.

Potrivit *Figurii 6*, în 47,9% din organizațiile participante la sondaj cu un număr de până la 75 angajați, activitățile de personal sunt administrate de specialistul de RU. În același timp, în alte organizații, activitățile din domeniul MRU revin spre exercitare conducătorului organizației – 32,6%, contabilului șef – 13,0% și vice directorului organizației – 6,5%.

Tabelul 8. Persoane cu atribuții în domeniul MRU în cadrul organizațiilor de până la 75 angajați

Categorii de organizații	Specialistul pe probleme de personal		Conducătorul organizației		Vice directorul organizației		Contabilul șef	
	Număr	%	Număr	%	Număr	%	Număr	%
Până la 9 angajați	-	-	3	100	-	-	-	-
10-19 angajați.	2	28,5	-	-	1	14,5	4	57,0
20- 49 angajați.	5	33,3	5	33,3	2	13,3	3	20,1
50 -75 angajați.	12	60,0	7	35,0	0	0,0	1	5,0

Sursa: Elaborat de autor în baza cercetărilor efectuate.

Rezultatele obținute în *Tabelul 8* reliefează faptul că până și în organizații cu un număr de 10-19 angajați, există o persoană responsabilă de problemele personalului. S-ar putea ca persoana în cauză, pe lângă administrarea problemelor de personal, să cumuleze și alte sarcini de muncă specifice altor posturi din cadrul organizației. Pe măsura creșterii mărimii organizației, prezența specialistului de RU este tot mai evidentă. Potrivit rezultatelor sondajului, în 33,3% din 15 organizații cu un număr de 21 – 49 angajați se observă prezența specialistului de RU, iar în cele cu 50 – 75 angajați - în 60,0% din totalul de 20 de organizații. Totodată, constatăm că în unele organizații cu un număr de până la 50 angajați, problemele de personal sunt administrate de contabilul șef, iar în altele - de conducătorul acestora.

Managementul resurselor umane cuprinde o multitudine de activități, considerate mai mult sau mai puțin importante pentru organizație, în funcție de politica promovată de managementul superior al acesteia. Realizarea cu succes a activităților aferente MRU poate avea loc prin aplicarea unei diversități de metode și procedee. Rezultatele cercetării ne arată care din activitățile MRU sunt considerate prioritare (*Tabelul 9*).

Tabelul 9. Clasamentul activităților din domeniul MRU considerate prioritare pentru organizație

N. o.	Activități prioritare din domeniul MRU	%
1.	Asigurarea cu personal (planificare, recrutarea și selecția personalului).	70.4
2.	Securitatea și sănătatea în muncă. Condițiile fizice și psihice de muncă.	59.9
3.	Organizarea personalului (structura organizatorică, descrierea și specificația posturilor, normarea muncii).	51.3
4.	Dezvoltarea profesională a personalului. Cariera profesională a angajaților.	48.7
5.	Relațiile cu angajații (comunicare, implicare și participare, relațiile cu sindicatele).	39.5
6.	Menținerea angajaților – cheie în organizație.	36.8
7.	Evaluarea performanțelor profesionale.	28.3
8.	Asigurarea șanselor egale tuturor angajaților.	28,3
9.	Recompensarea personalului.	25.0
10.	Informatizarea sistemului de resurse umane în organizație.	17.8
11.	Elaborarea și reajustarea politicilor de personal.	16.4

Sursa: Elaborat de autor în baza cercetărilor efectuate.

„Asigurarea cu personal” a devenit o activitate primordială pentru majoritatea organizațiilor din RM. 70,4% din organizațiile respondente au confirmat acest lucru. Fenomenul migrației care a luat amploare în ultimii 15 ani, a determinat ca mai multe organizații să se confrunte cu problema atragerii forței de muncă cu calificarea necesară.

În al cincilea capitol - Perspective strategice de modernizare a managementului resurselor umane în condițiile asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană – sunt prezentate elementele noi care ar trebui implementate de organizațiile autohtone, cu scopul perfecționării și redimensionării managementului autohton al resurselor umane.

Luarea în considerație a noilor viziuni și abordări asupra MRU va permite schimbarea atitudinii față de funcțiunea de personal din cadrul organizațiilor autohtone. Revizuirea conținutului activităților MRU va conduce la transformarea acestei funcțiuni din una birocratică în una complexă și eficientă. Astfel, în vederea soluționării problemelor de personal pe o perioadă îndelungată, funcțiunea de RU trebuie privită ca una strategică pentru organizație. În realitate, funcțiunea de RU este cu mult mai complexă, deoarece în afară de activități strategice, managerii pe problemele de personal trebuie să îndeplinească și un șir de activități operaționale și de supraveghere.

Realizarea de către managerul de RU atât a activităților strategice, cât și a celor operaționale, impune asumarea anumitor roluri din partea acestuia (Figura 7).

În calitate de parteneri strategici, managerii de RU vor trebui să abordeze probleme cu efect pe termen lung în ceea ce privește managementul și dezvoltarea angajaților în cadrul organizației, precum

și cele referitoare la relația angajator-angajați. În procesul de elaborare și implementare a unor politici de personal pe termen lung, managerii de RU vor trebui să ia în considerație planurile de afaceri ale organizației și, totodată, să contribuie la elaborarea acestora. Astfel, putem menționa că managerul de RU devine partener strategic pentru organizație, ca rezultat al implicării active în procesul de elaborare și implementare a obiectivelor strategice la nivelul organizației.



Fig. 7. Rolurile managerului de resurse umane

Sursa: Elaborat de autor.

În calitate de evaluatori organizaționali, managerii de RU vor trebui să acționeze în sens dublu. Pe de o parte, managerii de RU, având cunoștințele, abilitățile și competențele profesionale necesare, se vor implica în procesul de realizare a reengineering-ului proceselor de business ale organizației. Pe de altă parte, managerii de RU trebuie să participe în procesul de evaluare a proceselor organizaționale și manageriale. Chiar dacă managerii de RU nu se implică în totalitate în procesul de restructurare al organizației, aceștia sunt obligați să inițieze schimbări în materie de personal, cu scopul de a spori eficiența activității angajaților.

În calitate de lider al angajaților, managerul de resurse umane va trebui să asigure o implicare mai mare a angajaților în procesul decizional și o cointeresare mai mare a acestora față de rezultatele activității organizației, întrucât managementul superior își propune ca scop creșterea performanței prin reducerea resurselor investite. Aceasta presupune nu doar îndeplinirea mecanică a sarcinilor de muncă din partea angajaților, ci și o mai mare implicare, prin contribuții personale, asupra rezultatului final al organizației.

În calitate de promotor al schimbărilor organizaționale, managerul de RU va trebui nu doar să explice necesitatea acestor schimbări, dar să le realizeze într-o perioadă cât mai scurtă pentru a nu denatura buna desfășurare a activității organizației.

Asumarea acestor roluri din partea managerilor de RU le va oferi posibilitatea realizării unei evaluări complexe a tuturor activităților MRU, cuprinse într-un instrument numit tablou de bord. În urma elaborării și implementării tabloului de bord, vom putea evalua mult mai profund fiecare element sau aspect al MRU, precum și impactul acestuia asupra performanței de ansamblu a organizației. În

tabloul de bord ar trebui să se regăsească șase elemente/compartimente necesare pentru modernizarea MRU în Republica Moldova

Fiecare element sau compartiment poate avea implicații mai mari sau mai mici asupra performanței organizaționale. De aceea, în vederea luării unor decizii adecvate care să conducă la sporirea performanței organizației, se impune o analiză detaliată a tuturor indicatorilor aferenți fiecărui compartiment prezentat în tabloul de bord.

Primul compartiment - *Evaluarea cantitativă și calitativă a specialiștilor în domeniul MRU* – cuprinde 7 indicatori. Prin analiza indicatorilor din primul compartiment putem demonstra care este atitudinea managementului superior al organizației față de această subdiviziune, în general, și față de persoanele ce fac parte din statele de personal a acesteia, în mod special.

Al doilea compartiment - *Evaluarea activităților din domeniul MRU* - cuprinde 76 de indicatori grupați în 7 secțiuni. Analizând indicatorii respectivi pe fiecare activitate prezentată în acest compartiment, subdiviziunea de RU va reuși să analizeze și aprecieze impactul acestor indicatori asupra celorlalte activități aferente MRU, precum și corelațiile directe dintre indicatori ce caracterizează diferite activități de personal. Aceasta va oferi subdiviziunii de personal oportunitatea identificării originii problemelor ce caracterizează situația mai puțin bună în materie de RU.

Al treilea compartiment - *Evaluarea impactului metodelor aferente MRU asupra strategiei organizaționale* – cuprinde 20 de indicatori ce pot fi evaluați pe o scală de la 1 la 5. Rezultatul înregistrat pentru fiecare indicator va reflecta acuratețea și obiectivitatea fiecărei metode sau tehnici aplicate în materie de personal. Totodată, managerii de RU vor putea interveni pentru ajustarea și îmbunătățirea politicilor, metodelor și instrumentelor de RU aplicate în organizație.

Al patrulea compartiment - *Evaluarea cheltuielilor aferente funcțiunii de RU* – cuprinde 7 indicatori. Prin analiza indicatorilor prezentați în acest compartiment, organizațiile vor trage anumite concluzii asupra cheltuielilor aferente funcțiunii de RU, precum și vor analiza evoluția lor în cadrul organizației. De asemenea, pentru determinarea contribuției funcțiunii de RU la performanța organizațională, managementul superior al organizației va putea face anumite corelații între cheltuielile aferente subdiviziunii în cauză și un șir de indicatori economico-financiar la nivelul organizației.

Al cincilea compartiment - *Evaluarea cheltuielilor totale aferente personalului organizației* – cuprinde 25 de indicatori. În urma analizei indicatorilor din acest compartiment, managementul superior va avea un tablou general asupra structurii cheltuielilor cu personalul organizației, fapt ce va permite subdiviziunii de RU implementarea unor noi politici de personal sau reajustarea celor existente, cu scopul diminuării cheltuielilor și sporirii performanței organizaționale.

Fiecare din indicatorii prezentați în cele cinci compartimente ale tabloului de bord are impact asupra rezultatelor economico-financiare și, prin urmare, asupra performanței organizaționale. Iată de ce, indicatorii prezentați în fiecare din compartimentele tabloului de bord pot constitui puncte de reper

pentru elaborarea și implementarea de noi politici de personal care să conducă la îmbunătățirea performanței organizaționale. La fel, indicatorii respectivi pot fi corelați cu unii indicatori generalizatori la nivelul organizației, precum și adaptați în funcție de domeniul de activitate și mărimea acesteia. Astfel, în *Tabelul 10* am calculat și prezentat unii indicatori generalizatori ce caracterizează performanța companiei „Moldtelecom” S.A.

Tabelul 10. Unii indicatori generalizatori ce caracterizează performanța companiei „Moldtelecom” S.A.

N. o.	Indicatorii de performanță ai S.A. „Moldtelecom”	Formula de calcul	2013	2014
1.	Cifra de afaceri, lei		2 181 474 603,84	2 130 949 265,01
2.	Numărul mediu scriptic de angajați (<i>Nmsa</i>).	$Nmsa = \frac{N1 + N2 + \dots + N12}{12}$	4000	3724
3.	Cifra de afaceri pe angajat (<i>CA ma</i>), lei	$CAma = \frac{\text{Cifra de afaceri}}{Nmsa}$	545 368,65	572 220,53
4.	Numărul total de abonați (<i>Nab</i>)		1 997 700	2 085 440
5.	Numărul de abonați la un angajat (<i>Nmaa</i>)	$Nmaa = \frac{Nab}{Nmsa}$	499	560
6.	Fondul de salarizare anual (<i>FSanual</i>), lei		344 847 000	341 200 00
7.	Salariul mediu lunar (<i>Smed</i>), lei	$Smed = \frac{FS\text{ anual}}{Nmsa}$	7544,0	8099,0
8.	Numărul reclamațiilor din partea clienților, (<i>Nrec</i>)		8 066	7 868
9.	Numărul mediu de reclamații la un angajat	$Nrec\ m. = \frac{Nrec}{Nmsa}$	2,01	2,11
10.	Ponderea reclamațiilor în totalul abonaților (<i>Pond. rec.</i>), %	$Pond.\ rec. = \frac{N\ rec}{Nab}$	0,4	0,37

Sursa: Elaborat de autor în urma prelucrării informațiilor primare de la compania „Moldtelecom” S.A. pentru anii 2013 și 2014 și a propriilor calcule.

Potrivit *Tabelului 10*, principalii indicatori de performanță ai companiei „Moldtelecom” S.A. – *Cifra de afaceri pe angajat* și *Numărul de abonați al un angajat* - au crescut în anul 2014, comparativ cu anul 2013. În condițiile în care prețurile și tarifele la serviciile oferite de compania „Moldtelecom” S.A. nu au fost modificate, **în opinia noastră** rezultatele favorabile obținute se datorează metodelor și procedurilor specifice MRU aplicate și acțiunilor întreprinse de DRU care și-au demonstrat eficacitatea.

Indicatorii prezentați în *Tabelul 10* descriu situația de ansamblu a performanței organizaționale, fapt ce ne permite să determinăm contribuția funcțiunii de RU la obținerea rezultatelor din partea companiei „Moldtelecom” SA. Aceasta însă nu ne permite să constatăm cât de favorabilă este situația dată în raport cu ceea ce se întâmplă la nivelul ramurii/domeniului de activitate sau la nivelul economiei naționale. De aceea, în *Tabelul 11* ne-am propus să facem o comparație a unor indicatori ce caracterizează situația MRU în cadrul organizației „Moldtelecom” SA cu cei de la nivelul ramurii/domeniului de activitate și de la nivelul economiei naționale. Drept perioadă de referință au

servit anii 2013 și 2014, ani care au fost reflectați, de altfel, și în *Tabelul 10*. Cei mai reprezentativi indicatori ce pot fi analizați la cele trei nivele sunt: salariul mediu lunar; ritmul mediu anual de creștere al salariului; rata angajărilor; rata plecărilor din organizație; ponderea persoanelor instruite în totalul salariaților; resurse financiare alocate pentru instruirea profesională a salariaților; resurse financiare alocate în medie la o persoană instruită etc.

Tabelul 11. Analiza comparativă a unor indicatori ce caracterizează MRU la nivel organizațional, de ramură și național

N.o.	Indicatorii	2013			2014		
		„Moldtelecom” SA	Nivelul ramurii (Informații și comunicații)	Nivel național	„Moldtelecom” SA	Nivelul ramurii (Informații și comunicații)	Nivel național
1.	Numărul mediu scriptic de angajați, <i>persoane</i>	4000	17699	621518	3724	18373	613526
2.	Numărul angajaților la 01 ianuarie	4225	13490	726348	3775	20065	729692
3.	Numărul angajaților la 31 decembrie	3775	20065	729692	3677	21438	723549
4.	Numărul persoanelor angajate pe parcursul anului, <i>persoane</i>	342	4800	177000	433	5300	179000
5.	Numărul persoanelor eliberate pe parcursul anului, <i>persoane</i>	794	5200	171600	511	4800	173800
6.	Rata angajărilor, %	8,5	27,1	28,5	11,6	28,8	29,2
7.	Rata plecărilor, %	19,8	29,4	27,6	13,7	26,1	28,3
8.	Nivelul stabilității personalului, %	84,9	41,3	76,0	88,8	71,2	76,8
9.	Salariul mediu lunar, <i>lei</i>	7544,0	7387,8	3674,2	8099,0	8404,0	4089,7
10.	Ritmul de creștere al salariului mediu lunar în raport cu anul precedent, %	3,1	15,1	5,7	7,3	13,8	11,3
11.	Salariul mediu lunar raportat la salariul mediu lunar pe economie, %	205,3	201,1	100,0	198,0	205,5	100,0
12.	Resurse financiare alocate pentru formarea profesională a salariaților, <i>mii lei</i>	3157,0	10877,1	189193,9	4148,0	14914,4	140284,4
13.	Resurse financiare alocate pentru formarea profesională în medie la un salariat, <i>lei</i>	789,25	614,6	304,4	1113,9	811,8	228,7

Sursa: Elaborat de autor în urma prelucrării informațiilor primare de la compania „Moldtelecom” S.A. pentru anii 2013 și 2014 și a informațiilor Biroului Național de Statistică

Deși, indicatorii prezentați în *Tabelul 10* demonstrează eforturile depuse de Departamentul de RU al companiei „Moldtelecom” SA în vederea implementării unui MRU adecvat cerințelor actuale, analizând, în comparație, indicatorii prezentați în *Tabelul 11*, putem constata anumite riscuri cu care s-ar putea confrunta aceasta pe viitor. Un indicator care avantajează compania „Moldtelecom” SA în raport cu valoarea acestuia la nivelul ramurii de activitate se referă la *rata plecărilor angajaților*. În anul 2014, acest indicator a fost de aproape două ori mai mic decât cel înregistrat la nivelul ramurii de activitate, ceea ce ne demonstrează un anumit nivel de stabilitate al angajaților. Un alt indicator favorabil companiei „Moldtelecom” SA îl reprezintă *Resursele financiare alocate pentru formarea profesională în medie la un salariat*, care este mai mare față de cel înregistrat atât la nivelul ramurii de activitate, cât și la nivelul economiei naționale. În același timp, prezintă un motiv de îngrijorare pentru compania „Moldtelecom” SA indicatorul ce caracterizează *ritmul de creștere al salariului mediu lunar în raport cu anul precedent*. Acest indicator este în defavoarea companiei „Moldtelecom” SA, deoarece ritmul de creștere al salariului mediu lunar este inferior celui înregistrat atât la nivelul ramurii de activitate, cât și la nivelul economiei. Drept consecință ar putea conduce la creșterea fluctuației personalului și orientarea actualilor angajați ai companiei spre organizațiile concurente. Un alt argument în susținerea afirmației de mai sus servește indicatorul ce caracterizează *Salariul mediu lunar*. În anul 2014, acest indicator a fost în mărime de 8404,0 lei la nivelul ramurii de activitate, ceea ce demonstrează că organizațiile concurente oferă salarii mai mari. Or, *Salariul mediu lunar* la nivelul ramurii de activitate a fost cu peste 300 lei mai mare față de cel înregistrat în compania „Moldtelecom” SA, în anul 2014.

Așadar, elaborarea și implementarea tabloului de bord în materie de RU în organizațiile autohtone, va avea efecte benefice asupra evoluțiilor ulterioare privind activitatea acestora. La fel, rezultatele indicatorilor cuprinși în tabloul de bord vor influența deciziile manageriale ce vizează angajații, având ca scop remodelarea politicilor de RU din partea funcțiunii de RU. În același timp, este oportun ca indicatorii calculați la nivel organizațional să fie analizați și comparați cu cei înregistrați la nivelul ramurii de activitate sau la nivelul economiei naționale, pentru a vedea cum se poziționează organizația în raport cu nivelele respective.

Competitivitatea tot mai accentuată care se înregistrează între organizații, lipsa de forță de muncă calificată, creșterea emigrării forței de muncă determină organizațiile autohtone să se confrunte tot mai mult cu un deficit sporit de forță de muncă. Deoarece „goana” după talente s-a accentuat în ultimul timp, indispensabilitatea dezvoltării marketingului personalului în cadrul organizațiilor a devenit mai evidentă [12; p. 76]. În procesul de constituire și dezvoltare a marketingului RU în organizațiile autohtone, urmează să se pună accentul pe următoarele elemente: *mixul de personal, brandul de angajator și segmentarea pieței*. În condițiile în care piața europeană a muncii devine tot mai deschisă pentru diferite categorii de angajați, cu proveniență etnică diferită, aparținând atât țărilor

din spațiul european, cât și celor extra-comunitare, marketingul RU va câștiga tot mai mult teren în raport cu metodele tradiționale de recrutare. Pe măsură ce diplomele de studii sunt recunoscute tot mai mult la nivelul țărilor UE, marketingul RU va deveni o metodă strategică de atragere a noilor candidați din diferite țări, care dețin cunoștințele și competențele profesionale necesare pentru a activa în noile condiții. De aceea, subdiviziunile de RU din organizațiile autohtone nu trebuie să fie indiferente față de această activitate, ci, dimpotrivă, vor fi obligate de noile exigențe să implementeze diferite elemente ale marketingului RU, cu scopul asigurării necesarului de personal pe perioade îndelungate.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetările cu caracter teoretic și aplicativ, efectuate în cadrul prezentei lucrări, se reflectă în **rezultatele principal noi obținute pentru știință și practică** care au drept efect soluționarea problemelor actuale ale MRU, din perspectiva asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană, asigurarea performanței organizaționale în baza modernizării și ajustării MRU la standardele economiei concurențiale și dezvoltarea unei noi direcții de cercetare – abordarea multidimensională a managementului resurselor umane.

Investigațiile efectuate ne permit să formulăm următoarele concluzii de ordin general.

1. Managementul resurselor umane trebuie să constituie un domeniu prioritar pentru organizațiile din RM, deoarece angajații sunt acei care pot aduce plusvaloare organizației și contribui la asigurarea competitivității acesteia nu doar la nivel național, ci și internațional.
2. Percepția eronată asupra funcțiunii de resurse umane, creată de-a lungul timpului, a făcut ca aceasta să fie marginalizată în cadrul organizațiilor autohtone, fiind considerată drept una auxiliară, ce desfășoară activități operaționale. Aceasta a determinat ca managementul superior al organizațiilor autohtone să acorde mai puțină atenție domeniului dat, fapt care a condus la apariția unui șir de probleme legate de personalul acestora, cărora reușesc să le facă față cu dificultate. În unele organizații, funcțiunea de RU își desfășoară activitățile după niște standarde depășite, care nu fac față cerințelor economiei concurențiale. În alte organizații, funcțiunea de RU nu a trecut printr-un proces de restructurare, cu scopul de a dezvolta, moderniza și eficientiza activitățile MRU.
3. Multitudinea de probleme cu care se confruntă, în prezent, organizațiile autohtone în materie de personal se datorează existenței unei penurii de specialiști în domeniul dat. În ultimii ani, numărul specialiștilor instruiți în domeniul managementului resurselor umane a fost insuficient față de necesarul existent în acest domeniu. Lipsa specialiștilor în MRU a determinat mai multe organizații din RM să angajeze persoane a căror cunoștințe și competențe profesionale nu corespund acestui domeniu.

4. Numărul persoanelor angajate în subdiviziunea de RU este insuficient pentru a face față volumului de activități care trebuie desfășurat. Deși nu există o reglementare în acest sens, raportul dintre numărul de specialiști de RU și numărul total de angajați este net inferior față de cel existent în țările UE.
5. În organizațiile de dimensiuni mici, activitățile de personal revin spre exercitare conducătorului sau altor specialiști sau manageri din cadrul acestora care, în multe cazuri, nu au cunoștințe și competențe profesionale aferente MRU.
6. Migrația accentuată a forței de muncă din RM din ultimii 15 ani, a condus la apariția unor probleme grave legate de asigurarea organizațiilor cu RU necesare atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ. Țările de destinație spre care s-a orientat forța de muncă din RM sunt diferite, amplasate atât în spațiul UE, cât și în spațiul extra-comunitar.
7. Crește numărul persoanelor străine care își desfășoară activitatea, în mod legal, în Republica Moldova. Pe măsura „apropierii” mai evidente a Republicii Moldova de Uniunea Europeană și al dezvoltării economiei, numărul persoanelor străine va crește și mai mult.
8. Asigurarea cu resurse umane reprezintă una din activitățile prioritare ale organizațiilor autohtone. Aceasta demonstrează încă o dată faptul că organizațiile autohtone se confruntă cu diferite probleme în procesul de atragere a potențialilor angajați, indiferent de specificul activităților care urmează a fi desfășurate.
9. În vederea atragerii numărului necesar de angajați, dar și a sporirii vizibilității pe piața muncii, organizațiile din RM aplică o multitudine de metode de recrutare și diferite tehnici de selecție a personalului. De asemenea, în procesul de selecție a candidaților, organizațiile participante la sondaj utilizează un șir de criterii pentru a se asigura că angajează cele mai potrivite persoane.
10. Existența unui decalaj între nivelul de cunoștințe și abilități profesionale obținut de absolvenții instituțiilor de învățământ și cel solicitat de angajatori. Aceasta ne vorbește despre lipsa unei colaborări între instituțiile de învățământ și angajatori pe dimensiunea formării profesionale, teoretice și practice, a tineretului studios, dar și despre necesitatea actualizării permanente a curriculum-ului universitar.
11. Angajatorii din RM au observat mai multe deficiențe în rândul tinerilor, recent angajați în câmpul muncii. În mare parte, acestea se referă la: lipsa devotamentului față de muncă și nivelul redus de cultură generală în cazul personalului auxiliar. În felul acesta, în mentalitatea tineretului din RM, predomină un model departe de etapa actuală de dezvoltare a civilizației, în care contează foarte mult cunoștințele și devotamentul.
12. În prezent, în RM se atestă un nivel redus de dezvoltare a pieței serviciilor educaționale privind învățarea de-a lungul întregii vieți. Aceasta demonstrează faptul că segmentul dat al pieței serviciilor educaționale este slab dezvoltat în Republica Moldova. Nivelul redus al pieței

serviciilor educaționale privind învățarea de-a lungul întregii vieți și-a lăsat „amprenta” asupra calității programelor de instruire profesională continuă oferite de centrele specializate din RM.

13. Majoritatea activităților din domeniul MRU, desfășurate în organizațiile din RM, au un caracter operațional. Cea mai mare parte a managerilor de RU nu au o viziune strategică asupra dezvoltării personalului din cadrul organizațiilor.
14. Asigurarea unui nivel înalt de performanță organizațională poate fi atinsă prin sporirea loialității angajaților față de organizație. Aceasta poate fi realizată prin existența unui sistem de dezvoltare a carierei profesionale sau prin implementarea unui sistem de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților.
15. Abordarea interculturală a RU în organizațiile din RM din partea subdiviziunii de personal devine o necesitate. În mare parte, aceasta se datorează:
 - accelerării procesului de migrație internațională a forței de muncă autohtonă care are posibilitatea să asimileze noi culturi și sisteme de valori în țările de emigrare;
 - înregistrării tendinței de emigrare a tinerilor în vederea continuării studiilor în străinătate, având posibilitatea formării profesionale a acestora într-un mediu cultural și sistem educațional diferit celui existent în RM;
 - creșterii numărului persoanelor străine angajate în RM, ce aparține diferitor etnii și culturi, fapt de care trebuie să țină cont managerii funcțiunii de RU ai organizațiilor autohtone.
16. Activitățile din domeniul MRU sunt implementate în mod diferit, de la o organizație la alta. În urma studiului efectuat, am constatat că unele activități aferente MRU se derulează, practic, în toate organizațiile cuprinse în cercetare, inclusiv servicii de consiliere psihologică acordate angajaților, activitate dezvoltată pe larg în țările membre ale UE, dar care abia prinde contur în organizațiile din RM. În același timp, alte activități specifice MRU se regăsesc doar în anumite organizații, realizate cu multă superficialitate din partea persoanelor responsabile sau a specialiștilor de RU. În mare parte, aceasta se datorează:
 - politici de personal promovată de organizațiile respective;
 - atitudinii managementului superior față de acest domeniu de activitate;
 - mărimii organizației etc.

Având la bază investigațiile efectuate, **propunem următoarele recomandări**, ce vor avea drept scop perfecționarea și ajustarea activităților MRU din RM la exigențele impuse de țările membre UE.

Recomandări pentru Ministerul Muncii, Protecției Sociale și Familiei

1. Înființarea unei reviste științifico-practice în domeniul RU, cu participarea Ministerului Muncii, Protecției Sociale și Familiei (MMPSF), Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă (ANOFM), mediului academic, Confederației Naționale a Sindicatelor din Moldova (CNSM),

Confederației Naționale a Patronatului din Republica Moldova (CNPRM) și a altor instituții, în care vor fi oglindite: actele legislative în domeniu, normele și normativele elaborate în domeniul dat, experiența avansată națională și internațională, rezultate ale studiilor metodologice, teoretice și aplicative etc.

2. Standardizarea ocupațiilor din domeniul MRU prezentate în CORM, după criterii clar definite, cu scopul de a se evita ambiguitatea înțelegerii conținutului acestora. La fel, aceasta este valabilă și pentru celelalte ocupații profesionale din CORM.
3. Elaborarea unei strategii de învățare de-a lungul întregii vieți, prin atragerea în procesul de instruire a persoanelor cu risc mai mare de pierdere a locului de muncă și a persoanelor inactive pe piața muncii, din perspectiva menținerii sau integrării acestora în mediul profesional.
4. Crearea unui centru specializat pentru asistența și dezvoltarea RU, fie în cadrul MMPSF, fie în cadrul unei instituții de învățământ, abilitată cu dreptul de a organiza programe de perfecționare și/sau reconversie profesională în domeniul MRU, cu eliberarea certificatelor de instruire care să confirme cunoștințele și competențele profesionale obținute.

Recomandări pentru instituțiile de învățământ

5. Introducerea în planurile de studii a disciplinei „Marketingul resurselor umane” pentru studenții care își fac studiile la programele de masterat în domeniul MRU.
6. Atragerea angajatorilor în procesul de elaborare a conținutului programelor de studii, astfel încât cunoștințele și competențele profesionale ale absolvenților să corespundă cerințelor actuale de dezvoltare a economiei naționale.
7. Inițierea, din partea instituțiilor de învățământ, a unor stagii de perfecționare profesională a cadrelor didactice în cadrul organizațiilor autohtone, având drept scop ajustarea cunoștințelor și competențelor profesionale ale studenților la nevoile actuale ale angajatorilor.

Recomandări pentru organizațiile autohtone

8. Reconfigurarea funcțiunii de RU din cadrul organizațiilor, prin oferirea unui nou statut în cadrul organizației, la același nivel cu funcțiunea financiară, comercială etc. Mai mult decât atât, aceasta se impune, cu precădere, în acele organizații în care funcțiunea de RU nu a trecut printr-un proces de reorganizare, iar activitățile derulate au o conotație arhaică.
9. Revitalizarea funcției managerului de RU, prin asumarea mai multor roluri, atribuții și responsabilități din partea titularilor acestora, cum ar fi cele de: partener strategic, evaluator organizațional, lider al angajaților și promotor al schimbărilor. Aceasta va oferi posibilitatea implicării mai active a managerilor de RU în toate procesele organizaționale atât cu caracter strategic, cât și operațional.
10. Elaborarea și implementarea unor strategii și politici de RU la nivel organizațional. Aceasta va permite stabilirea unei viziuni de ansamblu asupra dezvoltării RU în cadrul organizațiilor, fapt ce

ar permite elaborarea și implementarea unor planuri și programe, pe termen mediu și/sau lung, cu referire la activitățile de personal.

11. Prezența mai activă pe piața muncii din Republica Moldova a organizațiilor autohtone, prin participarea sistematică la târgurile locurilor de muncă, organizate de ANOFM, instituțiile de învățământ profesional sau alte organizații, precum diversificarea metodelor de recrutare a potențialilor angajați, fapt ce va conduce la asigurarea necesarului de personal.
12. Diversificarea tehnicilor, instrumentelor și criteriilor de selecție a candidaților și realizarea mai obiectivă a întregului proces de selecție din partea organizațiilor. Rezultatul acestor acțiuni va conduce la angajarea persoanelor a căror cunoștințe și competențe profesionale se încadrează sau sunt mai apropiate de spectrul de cerințe înaintate de organizație.
13. Soluționarea deficitului de personal prin atragerea în organizație a studenților absolvenți pentru realizarea stagiului de practică. Or, stagiul de practică poate constitui pentru angajatori un real „test” de evaluare a cunoștințelor și competențelor profesionale ale studenților în vederea luării unei decizii de angajare ulterioară a acestora. Pentru aceasta este nevoie de schimbarea de atitudine și de conștientizarea din partea managementului superior a importanței și avantajului pe care îl poate însuși organizația, în urma atragerii studenților pentru derularea stagiului de practică.
14. Elaborarea și implementarea la nivelul organizațiilor a tabloului de bord în domeniul MRU, fapt ce va oferi organizației oportunitatea de a elabora și implementa politici de personal mult mai eficiente, cu implicații directe asupra performanței și competitivității organizaționale.
15. Implementarea marketingului RU din partea subdiviziunii de personal reprezintă un deziderat, dar și o necesitate pentru organizațiile autohtone. Rezultatul implementării marketingului RU va oferi organizației o mai mare siguranță în atragerea potențialilor angajați atât de pe piața internă a muncii, cât și de pe cea externă. Din punct de vedere strategic, implementarea marketingului RU în organizațiile autohtone va contribui la asigurarea competitivității acestora, pornind de la ideea că „talentele”, adică RU cu un nivel înalt de profesionalism, fac diferența între organizații.

Valoarea elaborărilor și recomandărilor propuse, precum și impactul lor asupra dezvoltării științei și economiei naționale constau în faptul că principalele rezultate științifice obținute pot fi utilizate de către unele instituții guvernamentale, cum ar fi MMPSF și ANOFM, precum și de o multitudine de organizații autohtone, indiferent de forma juridică și domeniul de activitate al acestora, în vederea elaborării unor acțiuni concrete de perfecționare a MRU. În mare măsură, aplicarea recomandărilor înaintate de autor vor contribui la dezvoltarea unui management competitiv al RU și la sporirea performanței angajaților în organizațiile autohtone.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. ARMSTRONG, M. Managementul resurselor umane manual practic. București: Editura CODECS. 2003. 872p.
2. BECKER, G. S. Capitalul uman. București: Editura ALL. 1997. 365p.
3. BÎRCĂ, A. Managementul resurselor umane. Chișinău: Editura ASEM. 2005. 524p.
4. BÎRCĂ, A. Dimensiunile politicii sociale la nivelul organizațiilor. În: **Potențialul competitiv al economiilor naționale. Posibilități de valorificare pe piața internă, europeană și mondială. Simpozion Internațional din 22-23 octombrie 2003, Pitești, Academia Română, vol. II, Centrul de Informare și Documentare Economică, București, 2004. p. 903-907.**
5. BÎRCĂ, A. Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul integrării Republicii Moldova în Uniunea Europeană. Chișinău: Editura ASEM. 2015. 334p.
6. BÎRCĂ, A. Problematika asigurării cu resurse umane a organizațiilor din Republica Moldova în contextual extinderii Uniunii Europene spre Est. În: *Economica*. Chișinău, 2007, nr. 4(60). p. 39-42.
7. BÎRCĂ, A. Managerul de resurse umane – partener strategic pentru organizație. În: *Economica*. Chișinău, 2009, nr. 6 (70). p. 15-20.
8. BÎRCĂ, A. Managerul de resurse umane – evaluator organizațional. În: *Economica*. Chișinău, 2010, nr. 2(72). p. 41-50.
9. BÎRCĂ, A. Managerul de resurse umane – lider al angajaților. În: *Economica*. Chișinău, 2010, nr. 3 (73). p. 81-88.
10. BÎRCĂ, A. Managerul de resurse umane – promotor al schimbărilor. În: *Economica*. Chișinău, 2010, nr. 4(74). p. 52-60.
11. BÎRCĂ, A. Diversitatea culturală – domeniu de activitate al managementului resurselor umane în organizațiile multinaționale. În: *Analele Academiei de Studii Economice din Moldova*. Chișinău, 2008, ed. a VI-a. p. 71-74.
12. BÎRCĂ, A. Implicațiile marketingului personalului în activitatea de recrutare a personalului. În: *Analele Academiei de Studii Economice din Moldova*. Chișinău, ed. a XI-a, nr. 2/2013. p. 75-82.
13. BÎRCĂ, A. Valorizarea managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor. În: *Analele Academiei de Studii Economice din Moldova*. Chișinău, Ediția a XII-a. nr. 1/2014. p. 129-140.
14. BÎRCĂ, A. Conexiunea „Investiții – Resurse umane”: Abordare geopolitică. În: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii. Conferința științifică internațională din 26 – 27 septembrie 2014*. Chișinău: ASEM, 2014, vol. I. p. 211-215.
15. BÎRCĂ, A. The assurance with human resources – an issue for organizations in the Republic of Moldova. In: *International Journal of Reviews and Studies in Economics and Public Administration*. Suceava, România, 2015, Volume 3 (3). p. 30-35.
16. BÎRCĂ, A. The role and significance of the human resources function within organization. In: *International Journal of Reviews and Studies in Economics and Public Administration*. Suceava, România, 2015, Volume 3 (3). p. 36-39.
17. BÎRCĂ, A. The international migration flow of labor during the process of integration of the Republic of Moldova with the European Union. In: *CES Working Papers Series*. Iași, România, 2015, Volume VII, Issue 4. p. 813-824.
18. CHIRCĂ, S. I. Sisteme economice în timp și spațiu. Chișinău: Editura ARC. 2009. 248p.

19. COHEN-HAEGEL, A. Toute la fonction Ressources Humaines 2^{ème} édition. Paris: Dunod. 2010. 438p.
20. COLE, G. A. Managementul personalului, ediția a 4-a. București: Editura CODECS. 2000. 555p.
21. DE CENZO, D., ROBBINS, S. Human Resource Management. Texas: Business Publications. 1993. 703p.
22. DESSLER, G. Human Resource Management. Sixth edition. New Jersey: Prentice Hall. 1994. 721p.
23. FISHER, C.D., SCHOENFELDT, L. F., SHAW, J. B. Human Resource Management. Houghton Mifflin. 1999. 430 p.
24. LEGEA Republicii Moldova privind susținerea întreprinderilor mici și mijlocii. În: Monitorul Oficial, nr. 126-130 din 11 august 2006.
25. MANOLESCU, A. Managementul resurselor umane, ediția a IV-a. București: Editura Economică. 2003. 589p.
26. MILKOVICH, G., BOUDREAU, J. W. Personnel/Human Resource Management, A Diagnostic Approach. Fifth edition. Texas: Business Publications, 1994. 872p.
27. PANCZUK, S., POINT, S. Enjeux et outils du marketing RH. Paris: Édition d'Organisation Groupe Eyrolles. 2008. 239 p.
28. PERETTI, J-M. Tous DRH. Les meilleures pratiques par 51 professionnels. Paris: EYROLLES. 2012. 451p.
29. PETRESCU, I. Managementul capitalului uman. București: Editura Expert. 2010. 455p.
30. POPA, M. Introducere în psihologia muncii. Iași: Editura Polirom. 2008. 309p.
31. PRODAN, A. Gestiunea resurselor umane în Europa. În: Management intercultural. București, vol. II, nr. 2/2000. p. 26-30.
32. ROTARU, A., PRODAN, A. Managementul resurselor umane. Iași: Editura Sedcom Libris. 1998. 362p.
33. ȘAVGA, L. Managementul previzional al necesarului de resurse umane. Teză de doctor habilitat în științe economice. Chișinău, 1999. 250p.
34. THERY, B. Développer les RH à l'international. Paris: DUNOD, 2011. 189p.
35. УЛЬРИХ, Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR – менеджера в организации. Москва: «Вильямс». 2007. 420с.
36. ХБЮЗЛЭНД, М. и др. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. Москва: «Вершина». 2007. 437с.
37. <http://www.eurostat.eu/> din 20. 09. 2015
38. <http://www.statistica.md/> din 10. 09. 2015

ADNOTARE

Bîrcă Alic. „Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană”. Teză de doctor habilitat în științe economice, Chișinău, 2016.

Structura tezei: introducere, cinci capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din 388 de titluri, 28 anexe, 248 pagini text de bază, 46 figuri și 51 tabele.

Rezultatele obținute sunt publicate în peste 80 de lucrări științifice.

Cuvinte cheie: resurse umane, forță de muncă, capital uman, managementul resurselor umane, politica de resurse umane, funcțiunea de personal, Uniunea Europeană, sistemul de valori, piața muncii, migrația forței de muncă, performanță organizațională, tabloul de bord, marketingul resurselor umane.

Domeniul de studiu al tezei îl constituie aspectele teoretice și aplicative ale managementului resurselor umane în contextul asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană.

Scopul cercetării constă în dezvoltarea fundamentelor teoretice, metodologice și aplicative ale MRU în organizațiile din Republica Moldova.

Obiectivele cercetării constau în: abordarea teoretico-conceptuală și multidimensională a principalelor elemente și categorii ce caracterizează MRU; identificarea riscurilor și pericolelor la care sunt supuse organizațiile în cazul aplicării unui management inadecvat al RU; evaluarea comparativă a pieței muncii și a MRU la nivelul Uniunii Europene; evaluarea globală a funcțiunii de RU și a dimensiunilor MRU, precum și implementarea unor elemente inedite în acest domeniu de activitate.

Noutatea și originalitatea științifică rezidă în: dezvoltarea și elucidarea elementelor și funcțiilor MRU; abordarea multidimensională (economică, psihologică, socială, geopolitică și interculturală) a RU în cadrul organizațiilor; reconsiderarea misiunii și atribuțiilor managerilor de RU, cu impact asupra sporirii competitivității organizaționale; elaborarea unei noi metodologii și metode de evaluare a MRU în cadrul organizațiilor, prin elaborarea și implementarea tabloului de bord; dezvoltarea și implementarea marketingului de personal, ca activitate aferentă funcțiunii de RU.

Problema științifică importantă soluționată în lucrare. Rezultă în fundamentarea teoretică complexă și metodologică a sistemului de management al resurselor umane în organizațiile din RM, evaluarea impactului MRU asupra competitivității organizaționale, precum și perfecționarea și ajustarea acestuia la standardele UE.

Rezultatele principale noi pentru știință și practică constau în dezvoltarea unor elemente noi care presupun o abordare complexă a managementului resurselor umane, cu implicații directe asupra asigurării competitivității organizaționale la nivel european și internațional, precum și în înaintarea unei noi direcții de cercetare, una interdisciplinară sau multidimensională, din perspectiva asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană și a Acordului de Asociere RM-UE.

Semnificația teoretică și valoarea aplicativă a lucrării. Permite îmbogățirea cadrului teoretic și conceptual al MRU, ca rezultat al atragerii unor domenii conexe și al conștientizării relevanței acestora pentru asigurarea durabilității RU în cadrul organizațiilor, în contextul asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană. Recomandările formulate pot fi utilizate de instituțiile guvernamentale responsabile de acest sector de activitate, precum și de organizațiile din Republica Moldova, indiferent de forma de proprietate și domeniul de activitate.

Rezultatele cercetării au fost implementate în diferite strategii și politici elaborate la nivel național, precum și în sistemele de MRU în diferite organizații din Republica Moldova, cum ar fi: „Moldtelecom” SA, Instituția Publică Academia de Studii Economice a Moldovei, BC „Eximbank – Gruppo Veneto Banca” SA și „Nucul de Aur” SRL.

ANNOTATION

Bîrcă Alic. "The human resources management redimention in the context of the association of the Republic of Moldova to the European Union". Doctor habilitatum thesis in economics, Chisinau, 2016.

Thesis structure: introduction, five chapters, conclusions and recommendations, bibliography of 388 references, 28 annexes, 248 pages of basic text, 46 figures and 51 tables.

The results are published in more than 80 scientific papers.

Keywords: human resources, labour force, human capital, human resources management, personnel function, human resources policy, the European Union, the system of values, labour market, labour migration, organizational performance, scoreboard, human resources marketing.

The field of study of the thesis is the theoretical and practical aspects of the HRM in the context of the association of the Republic of Moldova to the European Union.

The purpose of the research is to design and develop theoretical, methodological and applied foundations of the human resources management within the organizations from the Republic of Moldova.

The objectives of the research are: the theoretical, conceptual and multidimensional approach to the main elements and categories characteristic of the HRM; the identification of risks and dangers faced by organizations when applying inadequate HR management; benchmarking the labour market and the HRM at EU level; the overall assessment of the HR function and the HRM dimensions, and the implementation of certain new elements in this field.

The scientific novelty consists in: the development and explanation of the HRM elements and functions; a multidimensional approach (economic, psychological, social, geopolitical and intercultural) of HR within organizations; the revision of the HR managers' mission and tasks, having an impact on the increase of organizational competitiveness; the development of new methodologies and evaluation methods of the HRM within organizations through the development and implementation of the dashboard; the development and implementation of personnel marketing, as activities related to the HR functions.

Important scientific problem solved. It results in substantiating the complex theoretical and methodological system of human resource management within organizations from the Republic of Moldova, assessing the impact of HRM on organizational competitiveness, as well as improving and readjusting it to EU standards.

The key results new to science and practice consist in developing new elements that require a comprehensive approach to HRM, having direct implications on ensuring organizational competitiveness at European and international levels, and in advancing a new research direction, an interdisciplinary and multidimensional one in terms of the association of the Republic of Moldova to the European Union and the RM-EU Association Agreement.

The theoretical significance and practical value of the paper. The research results allow for the enrichment of the theoretical and conceptual framework of the HRM as a result of attracting certain related fields and the awareness of their relevance to ensure the sustainability of HR within organizations, in the context of the association of the Republic of Moldova to the European Union. The recommendations stated above can be used by government institutions responsible for this field of activity and organizations in the Republic of Moldova, regardless of ownership form and field of activity.

The research results have been implemented in various strategies and policies developed at national level and in HRM systems within various organizations in the Republic of Moldova, such as: "Moldtelecom" JSC, the Public Institution Academy of Economic Studies of Moldova, BC "Eximbank - Gruppo Veneto Banca" JSC and „Nucul de Aur” Ltd.

АННОТАЦИЯ

Быркэ Алик. «Новые подходы управления человеческими ресурсами в контексте ассоциации Республики Молдова в Европейский Союз». Диссертация на соискание учёной степени доктора хабилитат экономических наук, Кишинэу, 2016.

Структура диссертации: введение, пять глав, выводы и рекомендации, библиография из 388 наименований, 28 приложений, 248 страниц основного текста, 46 фигур и 51 таблиц.

Полученные результаты опубликованы в более чем 80 научных работ.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, рабочая сила, человеческий капитал, управление человеческими ресурсами, функции персонала, кадровая политика, Европейский союз, системы ценностей, рынок труда, трудовая миграция, организационная эффективность, система показателей, маркетинг человеческих ресурсов.

Область исследования диссертации является теоретические и практические аспекты управления человеческими ресурсами в контексте ассоциации Республики Молдова в Европейский Союз.

Цель исследования заключается в развитии теоретических, методологических и прикладных основ управления человеческими ресурсами в организациях Молдовы.

Задачи исследования состояли в: теоретико-концептуальном и многомерном подходе к основным элементам и категориям, характеризующим управление ЧР; идентификация рисков и опасностей, с которыми сталкиваются организации в случае применения неадекватного управления ЧР; бенчмаркинг рынка труда и Управления ЧР на уровне Европейского Союза; глобальная оценка функций ЧР и аспектов Управления ЧР, а также внедрение новых элементов в данной области деятельности.

Оригинальность и научная новизна диссертации заключается в: развитии и выявлении элементов и функций Управления ЧР; мультиаспектуальный подход (экономический, психологический, социальный, геополитический и межкультурный) человеческих ресурсов в рамках организаций; пересмотр миссии и ролей менеджеров по персоналу, с акцентом на увеличении организационной конкурентоспособности; разработке новой методологии и методов оценки Управления ЧР в рамках организаций путем разработки и внедрения систем показателей; развитии и внедрении маркетинга по персоналу, как деятельность подразделения человеческих ресурсов.

Решение важной научной проблемы. Состоит в обосновывании теоретико-методологической комплексной системы управления человеческих ресурсах в молдавских организациях, оценку влияний управления человеческих ресурсах на организационной конкурентоспособности, а также совершенствование и адаптация к стандартам ЕС.

Принципиально новые научные и практические результаты состоят в разработке новых элементов которые требуют комплексный подход в области управления человеческих ресурсов, с непосредственным участием в обеспечении организационной конкурентоспособности на европейском и международном уровне, и продвижения нового междисциплинарного направления исследования, с точки зрения ассоциации Республики Молдовы в Европейский Союз и Соглашения об ассоциации между Республикой Молдовы и Европейским Союзом.

Теоретическое значение и практическая ценность работы. Обогащает теоретические и концептуальные основы управления персоналом в результате привлечения связанных областей и осознания их актуальности в обеспечении устойчивости человеческих ресурсов в рамках организаций, в контексте ассоциации Республики Молдова в Европейский Союз. Сформулированные рекомендации могут быть использованы как правительственными учреждениями, отвечающими за данную область деятельности, так и другими молдавскими организациями, независимо от их формы собственности и сферы деятельности.

Результаты исследования были внедрены в различные стратегии и политики, разработанные на национальном уровне, а также в системы Управления человеческими ресурсами в различных организациях Республики Молдова, такие как: «Молдтелеком» АО, Государственное учреждение Молдавская Экономическая Академия, КБ «Эксимбанк - Gruppo Veneto Banca» АО и «Нукул де Аур» ООО.

ALIC BÎRCĂ

**REDIMENSIONAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN
CONTEXTUL ASOCIERII REPUBLICII MOLDOVA LA UNIUNEA
EUROPEANĂ**

**521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT
(ÎN RESURSE UMANE)**

AUTOREFERATUL
tezei de doctor habilitat în științe economice

Aprobat spre tipar: 13.05.2016

Hârtie offset. Tipar offset.

Coli de tipar: 1,00

Formatul hârtiei 60x84 1/16

Tiraj 50 ex.

Comanda nr . 30

Tipografia Departamentului Editorial-Poligrafic al ASEM

Chișinău, str. Mitropolit Gavriil Bănulescu-Bodoni, 59, MD 2005

tel.: +373 (0) 22 402 936, +373 (0) 22 402 910